

# Avaliação de Desempenho no Contexto Universitário: uma investigação da literatura sob a perspectiva Construtivista

## *Performance Evaluation in the University Context: an investigation of literature from the Constructivist perspective*

Laís Karine Sardá Martins  
Sandra Rolim Ensslin

### RESUMO

O objetivo do artigo é conhecer e investigar as características da Avaliação de Desempenho no Contexto Universitário sob a perspectiva Construtivista. O instrumento de intervenção utilizado foi o *ProKnow-C* que originou um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 67 artigos. A análise e discussão de resultados fez uso destas etapas: Mapa da Literatura, Análise Bibliométrica e Análise Sistemática. O Mapa da Literatura mostra a predominância de estudos abordando elementos de medição e modelos de Avaliação de Desempenho (AD). A Análise Bibliométrica evidenciou que a maior parte dos artigos não fez uso do aporte teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) quanto às métricas utilizadas. A Análise Sistemática aponta o desalinhamento entre a avaliação feita nos estudos do PB e o conceito de ADO adotado. As contribuições do estudo referem-se à verificação dos caminhos percorridos pela literatura e a análise dos instrumentos/modelos de AD, auxiliando na compreensão das possibilidades de pesquisas futuras que busquem o aperfeiçoamento de modelos e a participação dos gestores nesse processo. A originalidade está no conhecimento gerado pelo mapeamento dos aspectos que envolve o campo, possibilitando a identificação das lacunas de pesquisa que apontam o anseio por pesquisas futuras que aprofundem os temas Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Práticas de GRH e Sistema de Avaliação de Desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Contexto Universitário. Construtivista.

Recebido em: 01/05/2022  
Aprovado em: 30/08/2022

Laís Karine Sardá Martins   
lais-karine@hotmail.com  
Mestra em Contabilidade  
UFSC – Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis / SC – Brasil

Sandra Rolim Ensslin   
senssln@gmail.com  
Doutora em Engenharia de Produção  
UFSC – Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Brasília / DF – Brasil

**ABSTRACT**

The objective of the article is to know and investigate the characteristics of Performance Evaluation in the University Context, from a Constructivist perspective. The intervention instrument used was the ProKnow-C which originated a Bibliographic Portfolio (BP) composed of 67 articles. The analysis and discussion of results made use of these stages: Literature Map, Bibliometric Analysis and Systemic Analysis. The Literature Map shows the predominance of studies addressing measurement elements and Performance Evaluation (PE) models. The Bibliometric analysis showed that most of the articles did not make use of the theoretical contribution of Organizational Performance Assessment (OPA) regarding metrics. Systemic Analysis points out the misalignment between the assessment made in the BP studies and the defined OPA concept. The contributions of the study refer to the verification of the paths taken by the literature and the analysis of PE instruments/models, helping to understand the possibilities of future research that seek to improve models and the participation of managers in this process. The originality lies in the knowledge generated by the mapping of aspects involving the field, enabling the identification of research gaps that point to the desire for future research that deepens the themes Intellectual Capital, Knowledge Management, HRM Practices and Performance Evaluation System.

**Keywords:** Performance Evaluation. University Context. Constructivist.

## Introdução

A mensuração e a gestão do desempenho, que formam a Avaliação de Desempenho (AD), na última década, são recomendadas intensamente para todo tipo de organização e precisam estar em conformidade com a estratégia e missão organizacional contribuindo para o alcance da visão e dos objetivos propostos pela gestão (AL JARDALI *et al.*, 2020). A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um processo que possui relação direta com o conhecimento, pois visa à construção, fixação e disseminação desse conhecimento, tendo por base as ações de identificação, organização, mensuração e integração das questões necessárias para fazer a medição e o gerenciamento do desempenho dos objetivos estratégicos da organização (TASCA *et al.*, 2010).

Sabe-se que toda organização tem a ambição de alcançar um alto desempenho, e essa premissa alcança as Instituições de Ensino Superior (IESs). Abubakar, Hilman e Kaliappen (2018) relatam que é crescente a preocupação do governo e das

demais partes interessadas com a mensuração do desempenho das instituições acadêmicas nos mais diversos países. As pesquisas, no campo da avaliação de desempenho em universidades, num primeiro momento, centraram-se na preocupação com o desenvolvimento de métricas e sistemas de medição com foco em aspectos quantitativos relacionados às dimensões financeiras e redução de custos. Posteriormente, houve também a preocupação com métricas que atendessem a requisitos provenientes de normativas de *rankings* acadêmicos e tabelas classificatórias (BALL; HALWACHI, 1987; BALL; WILKINSON, 1994; CAVE; KOGAN; HANNEY, 1989). Com o passar do tempo, percebeu-se a necessidade de olhar também para aspectos qualitativos. Assim, surgiram preocupações com questões comportamentais e percepções das equipes docente, administrativa e de gestão que passaram a ser abordadas na literatura, conforme evidenciado nos trabalhos de Turk e Roolah (2007), de Herdlein, Kukemelk e Turk (2008), e de Chen, Wang e Yang (2009).

Nesse sentido, percebeu-se que as IESs precisavam ir além da mensuração, ou seja, era necessário gerir o desempenho. Assim, os estudos passaram a abordar como ferramentas e Sistemas de Avaliação de Desempenho podem apoiar a gestão do desempenho das Instituições, a exemplo do trabalho de Camilleri (2021), que, ao estudar o uso do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão de desempenho no Ensino Superior, apresenta como uma das justificativas a consolidação do tema Gestão de Desempenho na literatura do Ensino Superior, e aponta como contribuição a realização de revisão crítica que relatou o aumento do estabelecimento do gerencialismo no Ensino Superior. De maneira geral, percebe-se que a literatura no campo de Avaliação de Desempenho está passando por modificações e que há uma amplitude de questões para serem exploradas na literatura.

Diante do exposto, a questão que norteia esta pesquisa é: *Como a literatura relacionada à Avaliação de Desempenho vem se desenvolvendo no Contexto Universitário?* Para responder à questão, o objetivo do estudo é conhecer e investigar as características da Avaliação de Desempenho no Contexto Universitário sob a perspectiva Construtivista. O processo de seleção da literatura foi feito por meio do instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, por possibilitar a seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) com base nas delimitações feitas pelo pesquisador, gerando, como resultado, um conjunto de trabalhos científicos relevantes para o fragmento da leitura estudado; por possibili-

tar uma análise crítica dos achados; e por ter por base a abordagem Construtivista, alinhada assim ao objetivo desta pesquisa (ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2022; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Considerando que as universidades são organizações voltadas ao conhecimento, segundo Mettanan (2005), as instituições que possuem suas atividades voltadas ao conhecimento apresentam fatores mais complexos em relação a uma organização tradicional do setor privado, pois, para essas instituições, os fatores relacionados ao sucesso envolvem o Capital Intelectual como, por exemplo, o conhecimento e a habilidade dos funcionários e o relacionamento com os clientes. Assim, investigar como a Avaliação de Desempenho está se desenvolvendo nesse setor é uma oportunidade para identificar caminhos que auxiliem na gestão de universidades. Esta pesquisa contribui ainda para a consolidação dos conhecimentos existentes na literatura em relação ao mapeamento dos aspectos que envolvem esse campo, incentivando pesquisas futuras que abordem as particularidades de uma instituição de ensino, como a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual.

## Avaliação de Desempenho em Universidades

A Avaliação de Desempenho (AD) está presente em todos os tipos de organizações, inclusive nas acadêmicas. No contexto universitário, a literatura na área de AD encontra-se em processo de construção. Por diversas décadas, os estudos abordaram, quase que exclusivamente, ferramentas voltadas à avaliação de desempenho e se dedicaram ao estabelecimento de medidas (ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013; BROAD; GODDARD; VON ALBERTI, 2007); construção de indicadores (ANGIOLA; BIANCHI; DAMATO, 2018; ASIF; SEARCY, 2014) e de índices (ASIF; SEARCY, 2014; WU *et al.*, 2012); e elaboração de modelos de medição (ABUBAKAR; HILMAN; KALIAPPEN, 2018; AL JARDALI *et al.*, 2020). Apesar da expressividade de trabalhos concentrados nas ferramentas de avaliação de desempenho, percebe-se que a maior parte desses estudos se dedicou, inicialmente, à mensuração de aspectos financeiros. Posteriormente e diante de um cenário altamente competitivo, as universidades passaram a se preocupar com o atendimento aos requisitos provenientes de *rankings* acadêmicos.

A busca pelo atendimento às diretrizes externas, como órgãos reguladores e tabelas classificatórias, fez com que a condução do processo de avaliação de desempenho nas universidades estivesse exposta às pressões que são provenientes dos ambientes interno e externo. Diante desse cenário, os estudiosos da área voltaram sua atenção para essas pressões e procuraram compreender como elas afetavam a avaliação de desempenho das universidades.

Em relação às pressões decorrentes do ambiente interno, Sulkowski *et al.* (2020), ao estudarem a avaliação de desempenho em universidades com ênfase na tensão da motivação do serviço público, relataram que, nas últimas décadas, as universidades europeias passaram por processos de mudanças que visaram aumentar a qualidade das pesquisas e tornar essas instituições mais comparáveis, competitivas, dinâmicas e transparentes. Assim, a gestão das universidades passou a exigir do corpo docente foco nos indicadores de pesquisa, gerando uma pressão interna para o alcance dessas métricas. Entretanto, essa pressão interna volta-se ao atendimento de tabelas classificatórias e *rankings* acadêmicos fazendo com que o olhar sobre as demandas internas e específicas da universidade fique em segundo plano.

Assim, verifica-se que as pressões internas são oriundas das pressões externas, provenientes de parceiros das universidades e do governo. No que se refere às pressões externas, os estudos centram-se, em sua maioria, nas pressões governamentais sobre as universidades. Nesse sentido, a literatura da área, ao abordar as pressões governamentais, destaca o desenvolvimento e a adoção de sistemas de gestão do desempenho visando ao atendimento das demandas estabelecidas pelo governo (DOBIJA *et al.*, 2019; GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020; RABOVSKY, 2014) e ao financiamento governamental como direcionador da gestão do desempenho (BIRDSALL, 2018).

Os esforços para atender às normativas externas, a aprovação em processos de credenciamento e o recebimento de recursos financeiros aparecem na literatura de AD no contexto universitário como um fator limitador, pois essas instituições precisam focar no atendimento às diretrizes externas e deixam, em segundo plano, as demandas internas institucionais que precisam ser consideradas no processo de avaliação de desempenho.

## Aspectos Metodológicos

### ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo caracteriza-se como exploratório. A pesquisa exploratória busca “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 1999, p. 326). Assim, neste trabalho, foram feitas a seleção e a interpretação das variáveis que compõem o Portfólio Bibliográfico.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica foi contemplada na análise dos dados extraídos dos artigos científicos, e a pesquisa-ação caracteriza-se pela participação das pesquisadoras na geração do conhecimento.

Em relação à coleta de dados, foram coletados dados primários e secundários. O uso dos dados primários foi evidenciado nas delimitações postas pelas autoras para a seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); já os dados secundários são obtidos das análises das características buscadas no PB (RICHARDSON, 1999). A abordagem do problema é qualitativa. As pesquisadoras pretendem conhecer as características a respeito do fragmento da literatura de Avaliação de Desempenho em Universidades e, assim, apresentar uma análise crítica das questões verificadas.

### INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO – PROKNOW-C

O instrumento de intervenção utilizado neste trabalho é o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, que foi desenvolvido pelo LabMCDA, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo sua primeira publicação em 2010, no trabalho de Tasca *et al.* (2010), ainda sem denominação. Posteriormente, os estudos de Bortoluzzi *et al.* (2011), de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), de Kreuzberg e Vicente (2018) e de Maragno e Borba (2017) fizeram uso desse instrumento que vem sendo aprimorado e atualmente conta com estas cinco etapas: Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); Análise Bibliométrica do PB; Mapa da Literatura; Análise Sistêmica do PB; e Identificação de lacunas de pesquisas que conduzem a questões e objetivos de pesquisas futuras. Ele tem sido utilizado em pesquisa qualitativas, como esta, pela comunidade científica, como se constata nos estudos de Ensslin,

Welter e Pedersini (2022), de Ensslin *et al.* (2022), de Matos, Ensslin e Ensslin (2019), de Thiel, Ensslin e Ensslin (2017); e de Valmorbida e Ensslin (2016).

## PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A seleção do PB foi subdividida em três etapas: seleção do PB bruto; filtração do PB bruto; e teste de representatividade dos artigos do BP. A seleção do PB bruto inicia com a definição dos eixos da pesquisa, das palavras-chave relacionadas a esse eixo, dos bancos de dados onde as buscas serão realizadas e dos filtros de pesquisa utilizados nesses repositórios.

Os eixos de pesquisa definidos para este estudo são “Avaliação de Desempenho” e “Universidades”. Com a definição dos eixos, o próximo passo foi estabelecer as palavras-chave que representam esses eixos. Após a definição das palavras-chave, as autoras iniciaram as buscas nas bases de dados com o intuito de selecionar o PB e foram realizadas por meio da interação entre os dois eixos da pesquisa. A busca *booleana* foi a seguinte: (“*Performance Management*” OR “*Performance Measuring*” OR “*Performance Evaluation*” OR “*Performance Measurement*” OR “*Performance Measurements*” OR “*Performance Evaluate*” OR “*Performance Measure*” OR “*Performance Indicator*” OR “*Performance Indicators*” OR “*Performance Appraisal*”) AND (“*Universities*” OR “*University*” OR “*College*” OR “*Colleges*” OR “*Higher Education*”). As buscas foram feitas nos repositórios *Scopus* e *Web of Science*, ambos disponíveis no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram definidos os seguintes filtros limitantes da pesquisa nas bases de dados: artigos publicados em periódicos científicos; artigos publicados sem delimitação temporal; e pesquisa feita com as palavras-chave no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos. A busca foi realizada entre 12 de setembro de 2020 e 15 de setembro de 2020 e identificaram-se 8.183 artigos. Na sequência, foi aplicado o “Teste de aderência de palavras-chave”, visando à validação das palavras-chave usadas na busca inicial. Cinco artigos foram selecionados no banco que continha 8.183 títulos, e suas palavras-chave foram comparadas com as utilizadas na busca. Por meio da comparação, verificou-se que as palavras-chave dos artigos selecionados estavam presentes no conjunto de palavras-chaves utilizadas no filtro da busca nas bases de dados. Posto isso, essa etapa foi concluída com a seleção de 8.183 artigos compondo assim o PB bruto.

Na etapa de filtragem do PB, as autoras utilizaram ferramentas de gerenciamento de bibliografias: *software EndNote X9* (Thomson Corporation, 2020) e *Google Scholar* (Google, 2020). O primeiro procedimento dessa etapa consistiu na exportação das informações dos 8.183 artigos das bases de dados e a migração para o *software EndNote*. Nesse *software*, foram excluídas automaticamente 1.012 publicações que estavam duplicadas. As autoras excluíram ainda 1.550 artigos, sendo que 1.092 publicações eram provenientes de conferências, livros, capítulos de livros, patentes, séries, etc., que acabaram sendo importadas mesmo com os filtros estabelecidos nas bases de dados; e 458 artigos que estavam repetidos e que o *software* não eliminou automaticamente. Desse modo, o Portfólio ficou com 5.621 artigos não repetidos. A atividade seguinte foi verificar o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema da pesquisa, e, assim, chegou-se a 396 artigos alinhados.

Esses 396 artigos foram analisados quanto à relevância científica, por meio de suas citações no *Google Scholar* (Google, 2020). As autoras definiram como artigos significativos aqueles com mais de 88% das citações, o que resultou em 110 artigos que continham 25 citações ou mais. Destaca-se que os 286 artigos que representam 12% das citações foram considerados como trabalhos que precisam ter sua relevância científica confirmada.

A seguir, os 110 artigos que foram considerados como relevantes cientificamente foram analisados quanto ao alinhamento com o tema por meio da leitura dos resumos. Destes, 51 artigos possuíam o resumo alinhado ao tema. Os autores desses artigos compõem o Banco de Autores, composto, portanto, por 106 autores.

Para os 286 artigos que precisam ter sua relevância científica confirmada, verificou-se se foram publicados há menos de três anos antes da data da análise, denotando que não teve tempo suficiente para o trabalho ser citado pela comunidade científica. Essa análise teve como resultado 100 artigos, e os resumos desses trabalhos foram analisados quanto ao alinhamento com o tema do estudo.

Os outros 186 artigos que foram publicados há mais de três anos tiveram seus autores comparados com os do Banco de Autores, visando à eliminação de artigos que eram de fato relevantes para a pesquisa, mas que não foram contemplados nos processos anteriores. Nesse processo, 180 artigos foram eliminados, pois seus autores não constavam do Banco de Autores. Os seis artigos restantes foram somados aos 100 artigos publicados há menos de três anos, somando 106

artigos que tiveram seus resumos analisados quanto ao alinhamento com o tema do estudo. Assim, 53 artigos possuem resumos alinhados ao tema da pesquisa e 53 artigos foram eliminados por não estarem alinhados ao tema.

Esses 53 artigos alinhados somaram-se aos 51 artigos cujos resumos também estavam alinhados ao tema, totalizando 104 artigos com títulos e resumos alinhados ao tema da pesquisa.

O procedimento seguinte foi a análise da disponibilidade gratuita dos 104 artigos com o texto na íntegra, e 96 artigos completos estavam disponíveis. A análise seguinte consistiu na leitura integral dos 96 trabalhos e verificou-se que 60 artigos se mostraram alinhados ao tema da pesquisa em relação aos títulos, resumos e textos completos. Desse modo, 36 artigos foram eliminados, e 60 artigos seguiram para a próxima fase do *ProKnow-C*.

Por fim, realizou-se o teste de representatividade dos 60 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico considerando as 3.078 referências bibliográficas contidas nos artigos. Com as mesmas delimitações da seleção do banco de artigos bruto (referências duplicadas, idiomas, artigos publicados em periódicos), chegou-se a 1.091 artigos para serem analisados quanto ao alinhamento entre o título dos trabalhos e o tema. Com essa análise, 80 artigos tiveram os títulos alinhados ao tema.

Na sequência, realizou-se uma análise para identificar a relevância científica, procedimento semelhante ao realizado com o PB bruto, e foram selecionados os artigos que tinham 25 citações ou mais. Essa etapa filtrou 54 artigos, e desses trabalhos verificou-se que 14 artigos já estavam contemplados no Portfólio primário. Dessa forma, os 40 artigos restantes foram submetidos à análise do alinhamento entre os resumos dos trabalhos e o tema da pesquisa, e foram identificados 14 artigos com alinhamento. Em seguida, constatou-se que um artigo não possuía versão gratuita disponível para leitura na íntegra. Os 13 artigos restantes foram lidos na íntegra e identificou-se que 7 artigos estavam totalmente alinhados ao tema da pesquisa. Esses artigos foram somados aos 60 artigos contemplados no Portfólio primário, totalizando 67 artigos que compunham o PB.

Assim, ao final da primeira etapa do *ProKnow-C*, foram selecionados 67 artigos cientificamente relevantes, de acordo com as percepções e delimitações das pesquisadoras, cujos títulos, resumos e textos estavam alinhados à Avaliação de Desempenho nas Universidades.

## PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, serão operacionalizadas as etapas de Mapa da Literatura, Análise Bibliométrica e Análise Sistêmica. Destaca-se que os 67 artigos que compõem o PB estão listados na seção Referências, com numeração sequencial de 1 a 67 entre [ ] ao final, possibilitando a identificação dos estudos nas análises feitas.

O Mapa da Literatura busca apresentar os caminhos seguidos pela literatura. Com isso, constatou-se que a Avaliação de Desempenho em Universidades é norteadada por estes oito aspectos principais: (i) Elementos de Medição; (ii) Modelos; (iii) Pressões Internas e Externas; (iv) Gestão do Conhecimento; (v) Capital Intelectual; (vi) Práticas de Gestão de Recursos Humanos; (vii) Consequências; e (viii) Aprendizagem Organizacional. Para a construção do Mapa da Literatura, buscou-se evidenciar, de maneira ampla, o que pode ser encontrado nos 67 artigos do PB. Assim, a representação não compreende outras variáveis que possam ter sido apresentadas nos artigos.

A Análise Bibliométrica busca a identificação e evidenciação de características do PB considerando a frequência na ocorrência das variáveis selecionadas (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Nessa Análise, foram examinados os 42 artigos do PB, elencados no Mapa da Literatura nas categorias Elementos de Medição e Modelos. Buscou-se analisar como os artigos enquadrados nessas duas categorias fizeram uso do aporte teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) no que se refere às métricas, conforme Melnyk, Stewart e Swink (2004). Desse modo, a primeira análise centrou-se em verificar quais artigos apresentaram as propriedades do conceito de métrica, segundo aporte teórico, que são: medida; verificabilidade; e comparabilidade (ponto de referência). Os artigos que apresentaram essas três propriedades foram enquadrados como artigos que efetivamente apresentaram métricas. As demais análises foram realizadas, exclusivamente, com base nesses artigos e buscaram identificar os trabalhos que evidenciaram os atributos (foco da métrica e tempo da métrica) e as funções das métricas (controle, comunicação e melhoria).

A Análise Sistêmica foi feita nos 49 artigos empíricos que compunham o PB. Essa Análise é realizada por meio da análise do discurso dos artigos e parte da visão de mundo a respeito do tema definido pelo pesquisador com o intuito de evidenciar lacunas de pesquisa (ENSSLIN L. *et al.*, 2022; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN,

2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). A afiliação teórica que será adotada por este estudo foi proposta por Ensslin *et al.* (2010) e extraída do estudo de Chaves *et al.* (2013, p.10), que considera a Avaliação de Desempenho como um

processo para construir conhecimento no decisor (1), a respeito do contexto específico (2) que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor (3) por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram (4) ordinal e cardinalmente, integram (5) e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (6).

Desse conceito, derivam as seis lentes utilizadas na Análise Sistêmica: Abordagem; Singularidade; Identificação; Mensuração; Integração; e Gestão. Essas lentes foram aplicadas considerando os artigos que trabalharam com proposta de construção e modificação de modelos de avaliação de desempenho e também com instrumentos que foram utilizados para mensurar as percepções de avaliação de desempenho em universidades.

## Análise e Discussão dos Resultados

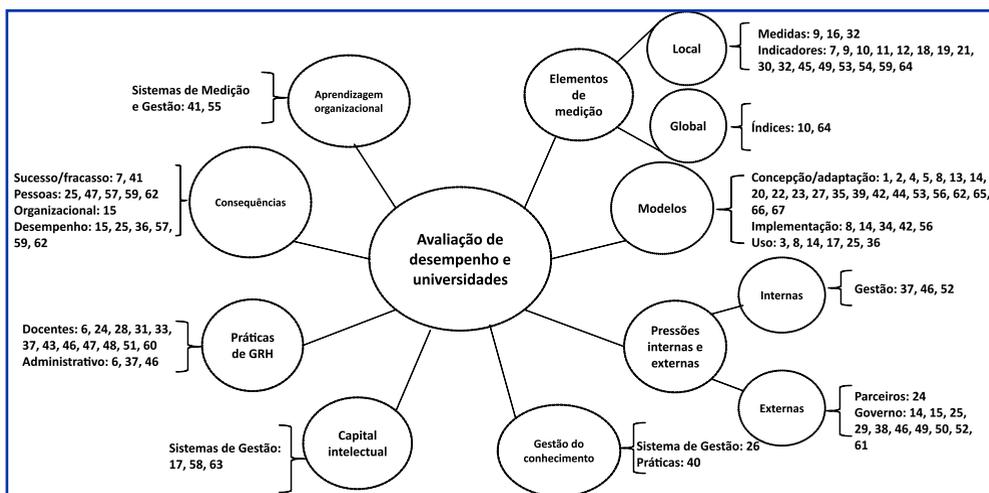
### MAPA DA LITERATURA

O Mapa de Literatura, desenvolvido pelo pesquisador, busca sintetizar a literatura por meio dos principais aspectos a respeito do tema. Ao analisar como os artigos foram desenvolvidos, identificou-se que a avaliação de desempenho em universidades foi abordada sob oito aspectos principais: (i) Elementos de Medição; (ii) Modelos; (iii) Pressões Internas e Externas; (iv) Gestão do Conhecimento; (v) Capital Intelectual; (vi) Práticas de Gestão de Recursos Humanos; (vii) Consequências; e (viii) Aprendizagem Organizacional (Figura 1).

Os elementos de medição aparecem nos artigos do PB no âmbito da avaliação local e da global. A avaliação local compreende as medidas e indicadores, enquanto a global está representada pela elaboração e pelo uso de índices. As medidas de desempenho são genéricas e possuem nível maior de abstração, enquanto os indicadores possuem caráter específico, mensurável e com nível maior de operacionalização, e ambos precisam estar alinhados com os resultados desejados pela organização (ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013). Enquanto alguns estudos apontaram

a importância de medidas e indicadores de desempenho estarem alinhados com os objetivos das instituições (ASIF; RAOUF; SEARCY, 2013, 2013; ASIF; SEARCY, 2014), outros voltaram-se ao desenvolvimento e uso desses elementos com base em orientações governamentais e tabelas classificatórias (BALL; WILKINSON, 1994; PRISACARU; CARADJA, 2019; CHEN; WANG; YANG, 2009). Em relação à avaliação global, os índices de desempenho são propostos para serem utilizados como ponto de referência pelas instituições de ensino visando à realização de avaliações, formação de políticas educacionais e melhoria do desempenho, e, para isso, utilizou, como base, diretrizes de *rankings* universitários e tabelas classificatórias (WU *et al.*, 2012). Desse modo, medidas, indicadores e índices de desempenho precisam ser desenvolvidos com o intuito de apoiar a gestão universitária considerando a singularidade e os resultados almejados pela instituição. Assim, a estratégia da instituição deve nortear a definição e elaboração desses elementos de medição.

**Figura 1 Aspectos da Avaliação de Desempenho no Contexto Universitário**



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Outro aspecto encontrado na análise dos artigos do PB foram os modelos voltados à avaliação de desempenho. Os modelos foram analisados considerando o ciclo de vida, proposto por Bourne *et al.* (2000), que é composto por quatro fases: concepção/*design*; (ii) implementação; (iii) uso; e (iv) revisão. Dentre os artigos que

apresentaram modelos, constatou-se maior frequência de estudos concentrados exclusivamente na fase de concepção/*design*. Em relação à fase de concepção, cabe apontar a predominância de modelos que foram adaptados para as organizações, a exemplo dos estudos de Chen, Wang e Yang (2009) e de Philbin (2011) que fizeram adaptações do *Balanced Scorecard*. Os modelos adaptados não conseguem abarcar todas as especificidades da organização e podem comprometer o sucesso da avaliação de desempenho. Nesse contexto, surge a importância da construção de modelos singulares, ainda discretos na literatura voltada às universidades, que reconhecem a organização como única tanto em relação aos seus gestores, quanto às suas potencialidades e fragilidades. As fases de implementação e uso apareceram em um número menor de estudos do PB e não foram identificados os que abordassem a fase de revisão do Sistema. Os achados corroboram o trabalho de Matos, Ensslin e Ensslin (2019), constatando que o maior ponto de consolidação e volume de publicações das pesquisas que trataram do Ciclo de Vida do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) está relacionado com a fase de concepção/*design* do Sistema. Assim, percebe-se, na literatura, a consolidação quanto à concepção de modelos que avaliam o desempenho universitário, mas ainda é preciso que os estudos avancem para as demais fases que compõem o ciclo de vida do SAD. O avanço da literatura, contemplando todas as fases do ciclo de vida, contribui para a geração do conhecimento relacionado à visão holística do ciclo de vida do SAD (MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019).

Os elementos de medição e o SAD atuam como facilitadores para o alcance do desempenho organizacional. Entretanto, o alcance desse desempenho submete as universidades às pressões internas e externas. As pressões internas vêm da gestão das universidades para o corpo acadêmico (docentes e pesquisadores). Sulkowski *et al.* (2020) relatam que o atendimento às tabelas classificatórias faz com que os sistemas de avaliação de desempenho das universidades não sejam efetivos. A gestão, por sua vez, passa a exigir do corpo docente o foco nos indicadores de pesquisa. Essas pressões internas fazem com que as atividades voltadas à efetividade do Sistema fiquem em segundo plano, pois o foco passa a ser a busca por pontos de avaliação, de publicações importantes e de bolsas de prestígios. Entretanto, as pressões internas provêm das pressões externas, oriundas de parceiros das universidades e do governo. A literatura aponta que as pressões, provenientes

de parceiros, estão voltadas ao desempenho individual. Assim, a pressão relaciona-se à adoção de práticas de gestão direcionadas à valorização dos funcionários, conforme a percepção de valorização desses parceiros (DECRAMER *et al.*, 2012). As pressões decorrentes do governo em relação à avaliação de desempenho cresceram nos últimos anos e surgiram com base em políticas que trouxeram maior competição entre as universidades (MELO; SARRICO; RADNOR, 2010). Essas políticas governamentais, normalmente, vinculam o financiamento ao desempenho organizacional (BIRDSALL, 2018; TURK; ROOLAHT, 2007), mas destaca-se que essa competição não está acessível a todas as universidades, pois, além do processo de desenvolvimento e aprimoramento de cada universidade acontecer em momentos distintos, elas possuem estruturas e estão inseridas em contextos econômicos e territoriais diferentes. Por fim, Barnabe e Riccaboni (2007) enfatizaram que as pressões internas e externas estão fazendo com que as universidades modifiquem os sistemas de governança, de estruturas organizacionais e de práticas de gestão.

Uma das preocupações com as práticas de gestão encontrada na literatura é a Prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Os estudos que tiveram isso como tema central, em sua maioria, preocuparam-se com essas práticas em combinação com a avaliação do corpo docente. Os incentivos financeiros, como remuneração e pagamentos por resultados/desempenho, foram os elementos que se destacaram quanto à avaliação de desempenho do corpo docente (HERDLEIN; KUKEMELK; TURK, 2008; KALLIO; KALLIO, 2014; POLNAYA; NIRWANTO; TRIATMANTO, 2018; RUTHERFORD, 1988; TURK, 2008). A preocupação com esse desempenho possui reflexo no desempenho organizacional, pois, no contexto universitário, os docentes são vistos como principais responsáveis pelo conhecimento e desenvolvimento dos alunos, e o bom desempenho docente impacta no desempenho do aluno e da organização (RASHEED; YOUSAF; NOOR, 2011). Assim, o olhar para as Práticas de GRH surge como uma das possibilidades de melhoria do desempenho institucional. Todavia, percebe-se que o estudo das Práticas de GRH em relação à avaliação de desempenho ainda está centrado nos aspectos financeiros, visto que ainda há muito a ser discutido envolvendo outros aspectos, como capacitação do corpo docente, bem-estar no trabalho e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, as universidades são organizações voltadas ao conhecimento, e os elementos qualitativos precisam ser considerados.

A centralidade das universidades no conhecimento está explícita também nos artigos do PB, por estudos voltados à gestão do conhecimento, que aparecem sob dois aspectos: práticas e sistemas de gestão de desempenho. Ngoc-Tan e Gregar (2019), ao estudarem a gestão do conhecimento e os impactos no desempenho organizacional em uma Instituição de Ensino Superior, constataram que os processos de gestão de conhecimento, por meio de suas práticas e ferramentas, influenciam as dimensões de desempenho da instituição estudada, incluindo o desempenho de pesquisa e publicação, o financeiro e o envolvimento com a indústria e comunidade. A relação entre gestão do conhecimento e desempenho é evidenciada também no estudo de Esposito *et al.* (2013), que afirmam que os sistemas de gestão vão além do monitoramento de controle de pessoas e de organizações, pois podem ser utilizados como uma forma importante de gerenciar o conhecimento, bem como criar novos conhecimentos para a organização. A gestão do conhecimento envolve diversas dimensões de desempenho do contexto universitário, e os processos de criação e gestão do conhecimento envolvem, além do conhecimento em si, o Capital Intelectual existente nas universidades.

O Capital Intelectual (CI), nas Instituições de Ensino Superior, é um elemento de entrada e saída da organização (ANDREEVA; GARANINA, 2016). Nos artigos do PB, o CI foi estudado com ênfase nos sistemas de gestão de desempenho. Tjahjadi *et al.* (2019), ao analisarem CI, sistema de gestão de desempenho e desempenho organizacional, mostram que o CI medeia a relação entre sistema de gestão de desempenho e desempenho organizacional, e evidenciam a importância de os gestores construir um capital intelectual forte na implementação da estratégia. Veltri e Puntillo (2020), ao investigarem se os sistemas de gestão de desempenho de universidades levam em conta a gestão do capital intelectual como critério de avaliação de seus gestores, constataram que o CI está longe de ser considerado pela universidade como um critério para avaliação de gestores. Isso decorre da ausência de um *design* de sistema que considere o CI como um elemento que precisa ser medido e incorporado às práticas gerenciais da organização. Camilleri (2021), ao estudar o uso do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão no Ensino Superior, relata que a perspectiva da capacidade organizacional está relacionada à inovação e aprendizagem e destaca que, sob essa perspectiva, examina-se o desempenho por meio de lentes, e uma dessas lentes é o Capital Humano. Nesse

contexto, percebe-se que a pesquisa de avaliação de desempenho em universidade com ênfase no capital intelectual precisa avançar. O CI é percebido como um elemento de destaque nas instituições de ensino contribuindo para criação de valor e aumento de vantagem competitiva, mas ainda há lacunas quanto ao reconhecimento do CI na estratégia da organização, na concepção/implementação e uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho e na forma como esse elemento contribui para o alcance do desempenho organizacional.

Além dos elementos citados, a literatura apresenta as implicações da avaliação de desempenho no contexto universitário por meio de consequências para as pessoas, capacidade e desempenho organizacional (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). As principais consequências foram identificadas no nível de pessoas e do desempenho organizacional. Dessa forma, os estudos apontaram que a adoção de sistemas de gestão de desempenho que tinham como foco um maior número de indicadores quantitativos, como quantidade de publicações e carga horária semanal de trabalho, em detrimento de qualitativos, impactaram na motivação, satisfação, conflitos e tensões, bem como na performance das equipes (DOBIJA *et al.*, 2019; TER BOG; SCAPENS, 2012; TURK *et al.*, 2016; VAKKURI; MEKLI, 2003). Nisio, Carolis e Losurdo (2018), ao estudarem a introdução do sistema de gestão de desempenho em uma universidade do sul da Itália, identificaram as condições que impactam no sucesso ou fracasso da adoção do sistema, destacando a importância de mudanças gerenciais que se baseiem mais em elementos culturais, competências e habilidades, na aprendizagem organizacional, do que na aplicação de normas, na mera transposição de modelos e ferramentas provenientes de empresas privadas. A identificação de consequências não deve ser vista como algo negativo para a organização, mas, sim, como um processo que gera maturidade e aprendizagem organizacional, contribuindo para o processo de melhoria contínua da organização.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional foi contemplada nos artigos do PB com ênfase na interação com sistemas de medição e gestão do desempenho. Tapinos, Dyson e Meadows (2005), ao estudarem o impacto dos sistemas de desempenho nos caminhos adotados pela gestão de uma universidade, constataram que a mensuração do desempenho aprimora o aprendizado organizacional e potencializa a aprendizagem sobre os pontos fortes e fracos da organização, identificando fonte de vantagem competitiva e áreas que necessitem de melhorias.

Estudos envolvendo a introdução de sistema de gestão de desempenho destacaram a aprendizagem organizacional no contexto de mudanças gerenciais (NISIO; CAROLIS; LOSURDO, 2018). A aprendizagem organizacional associada a processos que envolvam elementos culturais e comunicação promove a melhoria contínua da organização, contudo é um campo que está em ascensão na área de avaliação de desempenho no contexto universitário. Nesse rumo, há muito a ser estudado e aprofundado sobre o tema.

## ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

O Mapa da Literatura demonstrou que 42 artigos do PB apresentaram os temas elementos de medição e/ou modelos como aspecto central. Essa concentração de artigos tratando desses temas evidencia a relevância dessas categorias para o campo de Avaliação de Desempenho em Universidades. Desse modo, essa seção analisa como os artigos enquadrados nessas duas categorias fizeram uso do aporte teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) no que se refere às métricas, conforme Melnyk, Stewart e Swink (2004).

Melnyk, Stewart e Swink (2004) conceituam métrica como uma medida que pode ser evidenciada de maneira qualitativa ou quantitativa, verificável e definida a partir de um ponto de referência. A primeira análise realizada centrou-se em verificar se os artigos apresentaram as propriedades conceituais de métricas, conforme o aporte teórico estabelecido. Assim, percebeu-se que a maior parte dos artigos mostrou apenas informações das medidas utilizadas, a exemplo dos estudos de Alani, Khan e Manuel (2018) e de Philbin (2011), que apresentaram as medidas e não avançaram para as demais propriedades do conceito. Quanto à verificabilidade, oito trabalhos evidenciaram dados e processos possibilitando que fontes independentes cheguem ao mesmo valor métrico, como os trabalhos de Wu *et al.* (2012) e de Zangouinezhad e Moshabaki (2011). Por fim, apenas três estudos apresentaram a possibilidade de compreensão do significado das métricas a partir de um ponto de referência previamente definido. De maneira geral, apenas os estudos de Al Jardali *et al.* (2020), de Arena *et al.* (2009) e de Bana e Costa e Oliveira (2011) apresentaram as métricas, conforme as propriedades contidas na teoria. Nos três artigos, os autores propuseram modelos de avaliação de desempenho e, ao apresentarem as métricas, evidenciaram medidas quantitativas e qualitativas, os dados e processos

que asseguram a dinâmica de verificação da métrica e os pontos de referência que norteiam a comparabilidade. Diante dos achados, percebe-se que a literatura, na área de avaliação de desempenho em universidades, precisa avançar em relação ao aperfeiçoamento e completude das métricas, pois a definição isolada de medidas, sem possibilidade de verificação e comparação, compromete o processo de avaliação de desempenho da organização.

As métricas podem ser classificadas considerando dois atributos: (i) foco da métrica; e (ii) tempo da métrica. O foco da métrica relaciona-se ao recurso envolvido, geralmente financeiro ou operacional; e o tempo da métrica evidencia se as métricas serão utilizadas de maneira preditiva ou para reputar o desempenho do resultado (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). Para o foco da métrica, verificou-se que os estudos de Al Jardali *et al.* (2020) e de Arena *et al.* (2009) apresentaram metas com foco tanto no aspecto financeiro, quanto no operacional; enquanto no trabalho de Bana e Costa e Oliveira (2011), as métricas estavam voltadas ao aspecto operacional. Em relação ao tempo de métrica, os três artigos centraram-se no julgamento do desempenho do resultado. De maneira geral, percebe-se que o uso de métricas, de maneira preditiva, ainda aparece de maneira discreta na literatura, evidenciando uma oportunidade para desenvolvimento de estudos sobre esse atributo.

Outro aspecto, apresentado no aporte teórico de métricas, refere-se a estas funções: (i) controle; (ii) comunicação; e (iii) melhoria. As métricas propostas por Arena *et al.* (2009) enquadram-se nessas três funções. Nos estudos de Al Jardali *et al.* (2020) e de Bana e Costa e Oliveira (2011), que apresentam modelos de avaliação de desempenho, percebeu-se que as métricas definidas permitem o alcance das funções de controle e melhoria. Nesse contexto, percebe-se um *gap* quanto ao desenvolvimento de metas que reforcem a função de comunicação para as partes interessadas internas e externas à organização.

Como pode ser percebido, apesar de os estudos que tratam de elementos de medição e modelos de avaliação de desempenho serem representativos no campo da gestão universitária, ainda é discreta a utilização do aporte teórico de Avaliação de Desempenho Organizacional no que tange às métricas. Nesse sentido, constatou-se que literatura precisa evoluir nesse aspecto de maneira que a concepção de modelos e instrumentos de AD considerem, no desenvolvimento das métricas, as propriedades, os aspectos e as funções contempladas no aporte teórico de ADO.

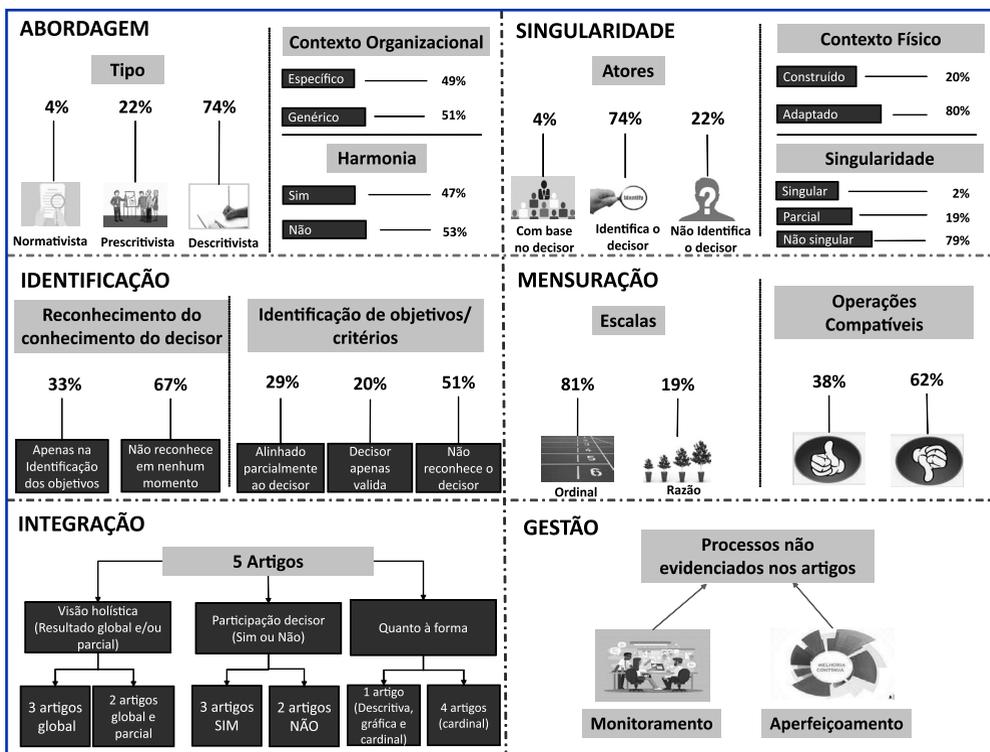
## ANÁLISE SISTÊMICA

Para a realização da Análise Sistemática, 49 artigos foram utilizados e os resultados estão sintetizados na Figura 2. A primeira lente é a Abordagem, que investiga a abordagem científica utilizada na construção do modelo/instrumento e o contexto onde esse foi construído, e, por fim, verifica-se a harmonia entre a abordagem científica e o contexto de construção (ENSSLIN L. *et al.*, 2022; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017). A abordagem Descritivista foi a mais recorrente nos artigos analisados. Isso evidencia que os estudos replicaram indicadores e modelos encontrados na literatura e em orientações e diretrizes governamentais. Essa replicação decorreu, principalmente, da intensificação a respeito da competitividade no contexto universitário. Nesse sentido, as universidades voltaram as suas atenções às colocações em *rankings* universitários justificando, assim, a adoção de modelos consolidados na literatura e de indicadores evidenciados em diretrizes de tabelas classificatórias, como é o caso dos estudos de Abubakar, Hilman e Kaliappen (2018), de Asif e Searcy (2014), de Herdlein, Kukemelk e Turk (2008) e de Wu *et al.* (2012). Entretanto, modelos baseados na literatura e em regulamentações não consideram os fatores e características que dão singularidade à organização e que, conseqüentemente, têm influência sobre o desempenho da universidade. Uma das formas de suprir essa lacuna é o uso de modelos com abordagem Prescritivista, a exemplo dos estudos de Tapinos, Dyson e Meadows (2005), de Tanveer, Karim e Mahbub (2019) e de Taylor e Baines (2012) que realizaram ajustes em modelos da literatura visando à coerência entre o discurso da gestão e o modelo. Ainda em relação à abordagem, não foram encontrados modelos desenvolvidos com base no Construtivismo, e a maior parte dos trabalhos não evidenciou harmonia entre a abordagem utilizada e o contexto organizacional em que o modelo foi aplicado. Assim, percebe-se que a literatura precisa avançar nesse aspecto por meio de estudos que desenvolvam modelos que considerem as particularidades, necessidades e percepções dos gestores das organizações. Essa configuração de modelo propicia a geração do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

A segunda lente analisada é Singularidade. Essa lente tem como foco verificar se os autores do artigo reconheceram que o problema é único em termos do contexto físico e dos decisores. Nesse sentido, autores de dois artigos (ARENA *et al.*, 2009; BANA E COSTA; OLIVEIRA, 2011) apontaram o desenvolvimento de indi-

cadres considerando a percepção dos gestores, mas apenas o estudo de Bana e Costa e Oliveira (2011) foi considerado singular, pois apresentou o desenvolvimento de indicadores com base nas percepções dos gestores e nas características únicas do contexto físico da organização. Dos 49 artigos do PB, 37 foram considerados como não singulares, pois construíram seus indicadores considerando atores e ambiente físico de forma genérica. Assim, no contexto universitário, há uma carência de construção de indicadores de desempenho singulares que são desenvolvidos com valores, interesses e preferências dos decisores e das características específicas e únicas da organização. Essa singularidade contribui para a avaliação de desempenho de maneira eficiente e eficaz, tendo em vista que os indicadores representam de fato o que a organização deseja mensurar.

**Figura 2** Diagnóstico do PB frente às lentes utilizadas na Análise Sistêmica



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A lente Identificação investiga se valores e preferências dos decisores são considerados no momento de construir o modelo/instrumento de medição e se ele participa na identificação dos critérios e objetivos que serão utilizados para construir/adaptar o modelo (THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017). Alguns estudos reconheceram o conhecimento do decisor apenas na etapa de identificação de critérios/objetivos, por exemplo, os estudos de Bana e Costa e Oliveira (2011) e de Arena *et al.* (2009) que consideram a expansão do conhecimento dos gestores apenas na identificação dos indicadores utilizados. Nos achados, não foram identificados estudos legítimos, ou seja, que levassem em consideração a expansão de conhecimento do decisor em todo o processo e que usassem, como alicerce, os seus valores e preferências. A formulação e implementação da estratégia precisa reconhecer a participação dos decisores em todas as etapas do processo, contribuindo para que o alcance do desempenho organizacional seja realizado com sucesso. Entretanto, os resultados evidenciam que a maior parte dos estudos não reconhece o conhecimento e as preferências dos gestores no contexto universitário.

A lente Mensuração verifica qual escala de mensuração foi utilizada na ferramenta, e se as operações realizadas estão de acordo com essas escalas, conforme teoria da mensuração. Dos 49 artigos empíricos do PB, verificou-se que 26 realizam a mensuração e que a maior parte utiliza a escala ordinal. Os resultados apontam que 10 estudos realizaram operações estatísticas compatíveis com a escala utilizada, por exemplo, o estudo de Franceschini e Turina (2011) e de Rasheed, Yousaf e Noor (2011). Entretanto, a maioria dos artigos não realiza operações compatíveis com a escala adotada, conforme a teoria da mensuração. Em relação aos artigos cujas operações matemáticas não foram compatíveis a maior parte fez uso da Escala *Likert* e aplicou operações matemáticas como média e atribuição sem evidenciar a transformação desses resultados em escala compatíveis com esse tipo de escala. Cabe destacar que a ausência de compatibilidade entre a escala e as operações utilizadas compromete a validade da ferramenta construída/utilizada no artigo.

A lente Integração evidencia se a ferramenta apresenta a integração dos indicadores. Os achados apontam que apenas cinco estudos apresentam a atividade de integração, sendo que os demais estudos não apresentam isso ou não o evidenciam. Desses estudos, três apresentam a integração por meio de um resultado global (ARENA *et al.*, 2014; ASIF; SEARCY, 2014; SURYADI, 2007), e dois desses

estudos evidenciam a participação dos gestores. Dois artigos realizam a integração por meio de resultados global e parcial (BANA E COSTA; OLIVEIRA, 2011; NAZARI-SHIRKOUHI *et al.*, 2020), sendo que um deles considera a participação dos gestores. Por fim, em relação à forma de integração, um artigo realiza, descritiva e/ou gráfica e cardinalmente, utilizando níveis de referência (*benchmark* e deficiente); e os demais, cardinalmente utilizando níveis de referência (*benchmark* e deficiente). Diante do exposto, percebe-se que a integração de indicadores é pouco evidenciada na literatura e que é preciso consolidar a participação dos gestores nesse processo, permitindo assim uma visão holística do desempenho organizacional.

A lente Gestão busca verificar se os modelos permitem o monitoramento e o aperfeiçoamento do desempenho por meio da identificação do diagnóstico da situação atual e da disponibilização de processo para gerar ações de aperfeiçoamento. Os artigos do PB não evidenciaram como as organizações monitoram o desempenho e como as ações de melhoria são desenvolvidas e aplicadas. Esse resultado aponta a predominância de estudos voltados à concepção de modelos/instrumentos de mensuração do desempenho. Dessa forma, há uma lacuna quanto a pesquisas que abordem o monitoramento desses modelos e o aperfeiçoamento do desempenho no contexto universitário.

De maneira geral, percebe-se que os autores dos estudos no campo universitário estão preocupados com modelos/instrumentos que permitam o aumento da vantagem competitiva das universidades. Entretanto, nos processos de construção desses modelos, por vezes, a estratégia organizacional e a efetiva participação dos gestores ficam em segundo plano, fazendo com que os indicadores sejam construídos de forma genérica, desconsideradas as especificidades da organização.

## Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer e investigar as características da Avaliação de Desempenho no Contexto Universitário, sob a perspectiva Construtivista. Para isso, foi utilizado o instrumento de intervenção *ProKnow-C*, que possibilitou a seleção de 67 artigos e a realização de análise crítica para a geração de conhecimento a respeito do contexto estudado. Nesse sentido, foram identificadas lacunas

de pesquisas que poderão ser exploradas em trabalhos futuros. Cumpre salientar as delimitações do estudo, quais sejam: (i) a busca compreendeu apenas artigos que estavam disponíveis gratuitamente e em língua inglesa; (ii) as bases de dados consultadas foram a *Scopus* e *Web of Science*; e (iii) as características e aportes teóricos utilizados foram os definidos pelas autoras. Entretanto, o estudo procurou demonstrar o que efetivamente vem sendo publicado no campo estudado.

A construção do Mapa da Literatura evidenciou que os autores dos estudos discutiram, em sua maioria, indicadores, medidas e modelos de avaliação de desempenho. O desenvolvimento desses elementos ainda apresenta influência de políticas governamentais e de diretrizes de *rankings* universitários e tabelas classificatórias, fazendo com que a estratégia da organização fique em segundo plano. O Mapa evidenciou o surgimento de estudos dirigidos às particularidades de instituições voltadas ao conhecimento, como os trabalhos de Esposito *et al.* (2013) e de Tjahjadi *et al.* (2019) que abordaram os temas Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual. De maneira geral, percebe-se, por meio do Mapa, que, na literatura, o campo de avaliação de desempenho no contexto universitário está em processo de evolução, e que ainda há uma gama de questões a serem investigadas na área.

Na Análise Bibliométrica, observou-se que a grande maioria dos artigos não fez uso do aporte conceitual ADO com relação às métricas, segundo Melnyk, Stewart e Swink (2004). Percebeu-se que a maioria dos estudos se limitou a desenvolver medidas de desempenho. Assim, constatou-se que não houve preocupação em tornar essas medidas verificáveis, bem como em evidenciar pontos de referência que permitissem a comparabilidade das métricas.

Com relação à Análise Sistêmica, observou-se que, apesar de os estudos trabalharem, em sua maioria, ferramentas de avaliação de desempenho, ainda há uma carência na construção de instrumentos e modelos que considerem as características singulares da organização. Além disso, a maior parte dos estudos não considerou as particularidades, necessidades e percepções dos gestores das organizações. Os resultados apontam a ausência de interação entre pesquisadores e gestores nos ambientes analisados. Nesse sentido, percebeu-se que é discreto o número de estudos que utilizam as informações provenientes da gestão das organizações, e esse achado evidencia o desalinhamento da literatura com o conceito de ADO proposto neste estudo.

Esta pesquisa contribui teoricamente para a literatura de AD no Contexto Universitário ao apresentar um mapeamento dos caminhos percorridos pela literatura. Esse mapeamento aponta como a literatura da área precisa avançar, que são diversos os assuntos que permeiam a temática de AD em universidades e que é necessário a ampliação das pesquisas nessa área que abordem as particularidades que envolvem uma instituição de ensino, como a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual. Outra contribuição deste trabalho está relacionada a análise dos instrumentos/modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura com o aporte teórico definido para o estudo. Essa contribuição destina-se tanto para a literatura da área uma vez que, ao divulgar as características desses modelos, se pode direcionar pesquisas futuras que busquem o aperfeiçoamento dos modelos de AD, bem como para os gestores das IESs que precisam compreender a importância das ferramentas de AD e o papel da gestão nesse processo.

Por fim, identificou-se como limitação da pesquisa a exploração das seguintes temáticas que não foram aprofundadas nesse estudo: Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Sistema de Avaliação de Desempenho. Ademais, como Agenda de Pesquisa futura, sugere-se a realização de estudos empíricos no campo de investigação proposto neste estudo, conforme Quadro 1.

### Quadro 1 Agenda de Pesquisa

Elementos	Agenda de Pesquisa
Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como o Capital Intelectual contribui para a melhoria do desempenho organizacional?</li><li>• Qual o papel do Capital Intelectual na concepção do SAD?</li></ul>
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como as práticas de Gestão do Conhecimento contribuem para o desempenho organizacional?</li><li>• Como a Gestão do Conhecimento contribui para a utilização do Sistema de Gestão de Desempenho?</li></ul>

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como as práticas de GRH, com ênfase na capacitação docente e desenvolvimento profissional, contribuem para a melhoria do desempenho organizacional?</li></ul>
Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais características/elementos devem ser consideradas na concepção de um Sistema de Avaliação de Desempenho?</li><li>• Qual o papel dos gestores na concepção/implementação e uso de um SAD?</li></ul>

**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

Diante do exposto, a originalidade da pesquisa centra-se no conhecimento gerado pelo mapeamento dos aspectos que envolvem esse campo que possibilitou um diagnóstico dos caminhos percorridos na área e a identificação das lacunas de pesquisa que apontam o anseio da literatura por pesquisas futuras que aprofundem os temas Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Práticas de GRH e Sistema de Avaliação de Desempenho.

## Referências

- ABUBAKAR, A.; HILMAN, H.; KALIAPPEN, N. New tools for measuring global academic performance. *Sage Open*, v. 8, n. 3, 2018. <https://doi.org/10.1177/2158244018790787> [1]
- AL JARDALI, H. et al. Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, v. 11, n. 2, p. 297-316, 2020. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2020-0009> [2]
- ALANI, F. S.; KHAN, M. F. R. MANUEL, D. F. University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study - Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, v. 32, n.4, p. 689-700, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0107> [3]
- ALMOHTASEB, A. A. et al. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, v. 11, n. 2, p. 325-339, 2019. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2018-0061> [4]
- AL-TURKI, U.; DUFFUAA, S. Performance measures for academic departments. *International Journal of Educational Management*, v. 17, n. 7, p. 330-338, 2003. <https://doi.org/10.1108/09513540310501012> [5]

- AMIN, M. et al. The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, v. 26, n. 2, p. 125-142, 2014. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062> [6]
- ANGIOLA, N.; BIANCHI, P.; DAMATO, L. Performance management in public universities: overcoming bureaucracy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 67, n. 4, p. 736-753, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2017-0018> [7]
- ARENA, M. et al. Developing a performance measurement system for university central administrative services. *Higher Education Quarterly*, v. 63, n. 3, p. 237-263, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00415.x> [8]
- ASIF, M.; RAOUF, A.; SEARCY, C. Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity*, v. 47, n. 6, p. 3095-3111, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9706-3> [9]
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2013-0023> [10]
- BALL, R.; HALWACHI, J. Performance indicators in higher education. *Higher Education*, v. 16, n. 4, p. 393-405, 1987. <https://doi.org/10.1007/BF00129112> [11]
- BALL, R.; WILKINSON, R. The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *Higher Education*, v. 27, n. 4, p. 417-427, 1994. <https://doi.org/10.1007/BF01384902> [12]
- BANA E COSTA, C. A.; OLIVEIRA, M. D. A Multicriteria decision analysis model for faculty evaluation. *Omega*, v. 40, n. 4, p. 424-436, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.006> [13]
- BARNABE, F.; RICCABONI, A. Which role for performance measurement systems in higher education? Focus on quality assurance in Italy. *Studies in Educational Evaluation*, v. 33, n. 3-4, p. 302-319, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2007.07.006> [14]
- BIRDSALL, C. Performance management in public higher education: Unintended consequences and the implications of organizational diversity. *Public Performance & Management Review*, v. 41, n. 4, p. 669-695, 2018. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1481116> [15]
- BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.
- BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n.7, p. 754-771, 2000. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- BROAD, M.; GODDARD, A.; VON ALBERTI, L. Performance, strategy and accounting in local government and higher education in the UK. *Public Money and Management*, v. 27, n. 2, p. 119-126, 2007. [16]
- CAMILLERI, M. A. Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, v. 35, n. 1, p. 10-21, 2021. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412> [17]
- CAVE, M.; HANNEY, S.; HENKEL, M. Performance measurement in higher education -revisited. *Public Money & Management*, v. 15, n. 4, p. 17-23, 1995. <https://doi.org/10.1080/09540969509387890> [18]

- CAVE, M.; KOGAN, M.; HANNEY, S. Performance measurement in higher education. *Public Money & Management*, v. 9, n. 1, p. 11-16, 1989. <https://doi.org/10.1080/09540968909387519> [19]
- CHEN, J.; CHEN, I. A Pro-performance appraisal system for the university. *Expert Systems with Applications*, v. 37, n. 3, p. 2108-2116, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.07.063> [20]
- CHEN, S.; WANG, H.; YANG, K. Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, v. 21, n. 3, p. 220-235, 2009. <https://doi.org/10.1108/17542730910953004> [21]
- CHAVES, L. C. et al. Gestão ambiental e sustentabilidade em instituições de ensino superior: construção de conhecimento sobre o tema. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 6, n. 2, p. 33-55, 2013. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p33>
- CHINTA, R.; KEBRITCHI, M.; ELLIAS, J. A conceptual framework for evaluating higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, v. 30, n. 6, p. 989-1002, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0120> [22]
- COSENZ, F. A dynamic viewpoint to design performance management systems in academic institutions: Theory and practice. *International Journal of Public Administration*, v. 37, n. 13, p. 955-969, 2014. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.952824> [23]
- DECRAMER, A. et al. External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, v. 41, n. 6, p. 686-704, 2012. <https://doi.org/10.1108/00483481211263593> [24]
- DOBIJA, D. et al. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 32, n. 3, p. 750-781, 2019. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106> [25]
- ENSSLIN, L. et al. Avaliação de desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. *Pesquisa Operacional*, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007>
- ENSSLIN, S. R.; WELTER, L. M.; PEDERSINI, D. R. Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 71, n. 5, p. 1761-1785, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>
- ENSSLIN, S.R. et al. Organizational performance management and the 'sustainability' of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, v. 14, 11005, 2022. <https://doi.org/10.3390/su141711005>
- ENSSLIN, L. et al. Bibliometric and systemic review of the state of the art of occupational risk management in the construction industry, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 2022. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2111893>
- ESPOSITO, V. et al. Dealing with knowledge in the Italian public universities: The role of performance management systems. *Journal of Intellectual Capital*, v. 14, n 3, p. 431-450, 2013. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2013-0035> [26]
- FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field. *Quality & Quantity*, v. 47, n. 1, p. 465-483, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9530-1> [27]

- FRANCO-SANTOS, M.; DOHERTY, N. Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 16, p. 2319-2350, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1334148> [28]
- GUARINI, E.; MAGLI, F.; FRANCESCONI, A. Academic logics in changing performance measurement systems: an exploration in a university setting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 17, n. 1, p. 109-142, 2020. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0076> [29]
- GUTHRIE, J.; NEUMANN, R. Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, v. 9, n. 2, p. 231-252, 2007. <https://doi.org/10.1080/14719030701340390> [30]
- HERDLEIN, R; KUKEMELK, H.; TURK, K. A survey of academic officers regarding performance appraisal in Estonian and American universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 30, n. 4, p. 387-399, 2008. <https://doi.org/10.1080/13600800802383067> [31]
- JOHNES, J. Performance assessment in higher education in Britain. *European Journal of Operational Research*, v. 89, n. 1, p. 18-33, 1996. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(96\)90048-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(96)90048-X) [32]
- KALLIO, K.; KALLIO, T. Management-by-results and performance measurement in universities—implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, v. 39, n. 4, p. 574-589, 2014. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497> [33]
- KARUHANGA, B. N.; WERNER, A. Challenges impacting performance management implementation in public universities: A case of Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, v. 4, n. 2, p. 223-243, 2013. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-Nov-2011-0103> [34]
- KHOURY, G. C.; ANALOU, F. Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*, v. 27, n. 1/2, p. 56-73, 2004. <https://doi.org/10.1108/01409170410784356> [35]
- KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, p. 43-66, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>
- KURE, N.; NORREKLIT, H.; ROGE, K. M. Objective and results based management of universities: Constructing reality or illusions? *Financial Accountability & Management*, v. 37, n. 2, p. 204-230, 2021. <https://doi.org/10.1111/faam.12251> [36]
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, v. 19, p. 59-78, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>
- LONSDALE, A. Performance appraisal, performance management and quality in higher education: Contradictions, issues and guiding principles for the future. *Australian Journal of Education*, v. 42, n. 3, p. 303-320, 1998. <https://doi.org/10.1177/000494419804200307>[37]
- MARAGNO, L. M. D.; BORBA, J. A. Mapa conceitual da fraude: configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidades de pesquisas futuras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 11, 2017. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1665>
- MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, v. 17, n. 4, p. 939-959, 2019. [https://doi.org/10.4335/17.4.939-959\(2019\)](https://doi.org/10.4335/17.4.939-959(2019))

- MELO, A. I.; SARRICO, C. S.; RADNOR, Z. The influence of performance management systems on key actors in universities: the case of an English university. *Public Management Review*, v. 12, n. 2, p. 233-254, 2010. <https://doi.org/10.1080/14719031003616479> [38]
- MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 3, p. 209-218, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.004>
- METTANEN, P. Design and implementation of a performance measurement system for a research organization. *Production Planning & Control*, v. 16, n. 2, p. 178-188, 2005. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333075>
- NAZARI-SHIRKOUHI, S. et al. Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, v. 21, n. 3, p. 647-678, 2020. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11940> [39]
- NGOC-TAN, N.; GREGAR, A. Knowledge management and its impacts on organisational performance: An empirical research in public higher education institutions of Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 18, n. 02, p. 1950015, 2019. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500151> [40]
- NISIO, A.; CAROLIS, R.; LOSURDO, S. Introducing performance management in universities: the case of a university in Southern Italy. *International Journal of Management in Education*, v. 12, n. 2, p. 132-153, 2018. <https://10.1504/IJMIE.2018.090733> [41]
- 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. <https://doi.org/10.1108/13683041111161148> [42]
- POLNAYA, I.; NIRWANTO, N.; TRIATMANTO, B. The evaluation of lecturer performance through soft skills, organizational culture and compensation on private university of Ambon. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 1-9, 2018.[43]
- POUNDER, J. Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? *Quality Assurance in Education*, v. 7, n. 3, p. 156-165, 1999. <https://doi.org/10.1108/09684889910281719> [44]
- PRISACARU, V.; CARADJA, A. Performance measurement as a component of professional education performance management in relation to the concerns about education for sustainable development. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, v. 19, n.1, p. 477-484, 2019.[45]
- RABOVSKY, T. M. Using data to manage for performance at public universities. *Public Administration Review*, v. 74, n. 2, p. 260-272, 2014. <https://doi.org/10.1111/puar.12185> [46]
- RASHEED, M. I.; YOUSAF, H. D. A. S.; NOOR, A. A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur (IUB). *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 9, p. 3735-3744, 2011.[47]
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUTHERFORD, D. Performance appraisal: a survey of academic staff opinion. *Studies in Higher Education*, v. 13, n. 1, p. 89-100, 1988. <https://doi.org/10.1080/03075078812331377985> [48]
- SARRICO, C. S. et al. Assessing quality and evaluating performance in higher education: Worlds apart or complementary views? *Minerva*, v. 48, n. 1, p. 35-54, 2010. <https://doi.org/10.1007/s11024-010-9142-2> [49]

- SARRICO, C. S. On performance in higher education: Towards performance governance. *Tertiary Education and Management*, v. 16, n. 2, p. 145-158, 2010. <https://doi.org/10.1080/13583881003775401> [50]
- SIMMONS, J. An “expert witness” perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee relations*, v. 24, n. 1, p. 86-100, 2002. <https://doi.org/10.1108/01425450210416942> [51]
- SULKOWSKI, L. et al. Performance appraisal in universities - assessing the tension in public service motivation (PSM). *Education Sciences*, v. 10, n. 7, p. 174, 2020. <https://doi.org/10.3390/educsci10070174> [52]
- SURYADI, K. Framework of measuring key performance indicators for decision support in higher education institution. *Journal of Applied Sciences Research*, v. 3, n. 12, p. 1689-1695, 2007.[53]
- TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010. <https://doi.org/10.1108/03090591011070761>
- TANVEER, M.; KARIM, A. M. D.; MAHBUB, A. The use of performance measurement in universities of Pakistan. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, v. 3010, 2019.[54]
- 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, 2005. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333084> [55]
- TAYLOR, J.; BAINES, C. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.662737> [56]
- TER BOGT, H. J.; SCAPENS, R. W. Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, v. 21, n. 3, p. 451-497, 2012. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323> [57]
- THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, v. 15, n. 2, p. 303, 2017. [https://doi.org/10.4335/15.2.303-328\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.2.303-328(2017))
- TJAHJADI, B. et al. Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, v. 20, n. 4, p. 533-554, 2019. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0209> [58]
- TURK, K. et al. Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research - Based on the example of Estonian universities. *Trames*, v. 20, n. 1, p. 17-36, 2016. DOI: 10.3176/tr.2016.1.02 [59]
- TURK, K. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, v. 3, n. 1, p. 40-54, 2008. <https://doi.org/10.1108/17465260810844257> [60]
- TURK, K.; ROOLAHT, T. Appraisal and compensation of the academic staff in Estonian public and private universities: a comparative analysis. *Trames: A Journal of the Humanities & Social Sciences*, v. 11, n. 2, 2007.[61]
- VAKKURI, J.; MEKLIN, P. The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. *Management Decision*, v. 41, n. 8, p. 751-759, 2003. <https://doi.org/10.1108/00251740310496260> [62]

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: Uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

VELTRI, S.; PUNTILLO, P. On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: a case study. *Journal of Management and Governance*, v. 24, n. 1, p. 135-167, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09461-5> [63]

WU, H. Y. et al. Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. *Measurement*, v. 45, n. 5, p. 856-880, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2012.02.009> [64]

YOUSIF, M. K.; SHAOUT, A. Fuzzy logic computational model for performance evaluation of Sudanese Universities and academic staff. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, v. 30, n. 1, p. 80-119, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2016.08.002> [65]

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 60, n. 8, p. 824-843, 2011. <https://doi.org/10.1108/17410401111182215> [66]

ZHANG, Y.; WU, W. Optimizing the performance evaluation system of cadres in universities based on common values: A mixed study. *The International Journal of Electrical Engineering & Education*, 2020. DOI: 10.1177/0020720920940595 [67]