



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Amanda da Silva Camargo

**PROPOSTA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA ETAPA DE REVISÃO DO
CICLO DE VIDA DE UM SAD EM UM DEPARTAMENTO DE ENSINO DE UMA
IES PÚBLICA**

Florianópolis, SC
2024

Amanda da Silva Camargo

**PROPOSTA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA ETAPA DE REVISÃO DO CICLO
DE VIDA DE UM SAD EM UM DEPARTAMENTO DE ENSINO DE UMA IES
PÚBLICA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade da Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do título de Mestre em
Contabilidade.

Orientador: Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.

Florianópolis, SC
2024

Ficha de identificação da obra

CAMARGO, Amanda da Silva
PROPOSTA PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA ETAPA DE REVISÃO DO
CICLO DE VIDA DE UM SAD EM UM DEPARTAMENTO DE ENSINO DE
UMA IES PÚBLICA / Amanda da Silva CAMARGO ; orientador,
Sergio Murilo Petri, 2024.
105 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Ciclo de vida de avaliação de
desempenho. 3. Instituições de ensino superior. 4.
Departamento de ensino. 5. Avaliação de desempenho. I.
Petri, Sergio Murilo . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.
Título.

Amanda da Silva Camargo

**Proposta para operacionalização da etapa de revisão do ciclo de vida de um SAD em um
Departamento de Ensino de uma IES Pública**

O presente trabalho ao nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenadora do Programa

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado ao meu amado filho Pietro Camargo,
por ser a minha maior fonte de inspiração e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

É com profunda gratidão que inicio minhas palavras, agradecendo primeiramente a Deus pela oportunidade de alcançar mais uma conquista acadêmica. Reconheço que o caminho percorrido não foi fácil, marcado por noites de sono perdidas, a constante presença da ansiedade e o receio em relação ao futuro. No entanto, ao concluir esta etapa e ver meu trabalho finalizado, meu coração transborda de esperança e gratidão a Deus, cujo amparo me sustentou em meio às inquietações e incertezas.

Aos meus amados familiares, especialmente a meu filho Pietro Camargo, a minha mãe Rosângela Camargo e meu irmão Bruno Carlos Camargo, expresso minha mais profunda gratidão. Esta conquista é nossa, fruto do apoio incondicional e do amor que sempre me dedicaram. Um agradecimento especial se estende também aos meus amigos, que ao longo desta jornada não apenas me apoiaram, mas foram verdadeiros pilares de força e incentivo. Foram vocês que tornaram esta caminhada mais leve e feliz, compartilhando momentos dentro da universidade que ficarão eternizados em minha memória.

Aos meus amados professores do departamento de Ciências Contábeis da UFSC, faço questão de expressar minha sincera gratidão. Fazer parte de uma instituição de renome como esta é motivo de orgulho e admiração. Conviver e aprender com docentes tão respeitados é um privilégio incomensurável. Embora não seja possível mencionar a todos individualmente, destaco a importância de professores como o estimado professor Vladimir Arthur Fey, cujo olhar atento e apoio foram fundamentais em minha trajetória acadêmica. Por último, mas de forma alguma menos importante, dedico um agradecimento especial ao meu querido orientador, professor Sérgio Murilo Petri, a quem carinhosamente chamo de meu "orientadorzinho do coração". Sob sua orientação dedicada e experiente, pude crescer não apenas academicamente, mas também como ser humano. Os valiosos ensinamentos e a orientação recebidos ao longo desses dois anos foram essenciais para meu desenvolvimento como pesquisadora e profissional. Agradeço a Deus por colocá-lo em meu caminho, e guardarei com carinho as lembranças e aprendizados vividos sob sua tutela. Não poderia deixar de expressar minha gratidão à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) por acreditar e apoiar este projeto de pesquisa. A todos que de alguma forma contribuíram para esta jornada, meu mais sincero agradecimento. Que possamos nos reencontrar em breve, compartilhando novas conquistas e aprendizados.

Mesmo na guerra, Deus me permita ver o paraíso que me cerca.
(BK, 2021)

RESUMO

A avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior é necessária para assegurar a qualidade do ensino e incentivar uma cultura organizacional voltada para a excelência e inovação. Diante da complexidade, esse estudo se propõe apresentar uma proposta de operacionalização do estágio do ciclo de vida da avaliação de desempenho em um Departamento de Ensino de uma Instituição de Ensino Superior Pública, destacando a necessidade de identificar áreas de melhoria para aperfeiçoar a gestão educacional. O objetivo da pesquisa é compreender o estado atual da avaliação de desempenho, analisar a literatura e fornece recomendações para o desenvolvimento de estratégias eficientes. A metodologia adotada nesse estudo é qualitativa e utiliza métodos de pesquisa-ação, incorporando a coleta de dados primários e secundários. A pesquisa é embasada em uma abordagem construtivista, utilizando a ferramenta ProKnow-C para seleção e análise crítica da literatura sobre avaliação de desempenho em IES. Os resultados encontrados revelam uma análise sobre o estágio do ciclo de vida da avaliação de desempenho do Departamento de Ensino. A pesquisa evidenciou a importância de uma abordagem detalhada na medição do ciclo de vida da avaliação de desempenho, considerando não apenas a utilização, mas também a fase de revisão e retroalimentação. Destacou-se a necessidade de uma revisão extensa da integração entre o framework proposto por Bourne et al. (2000), e o plano estratégico do departamento, visando uma avaliação mais criteriosa dos processos internos e da eficácia do uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão adotada. A revisão dos objetivos estratégicos e o planejamento estratégico permitiram um alinhamento efetivo das ações do departamento com a missão, visão e valores institucionais. A análise revelou que o departamento continua em uma fase inicial do ciclo de vida da avaliação de desempenho, tornando necessária uma revisão e retroalimentação para assegurar a eficácia contínua das estratégias implementadas. Do mesmo modo, as análises empregadas nos artigos, que foram selecionados para compor o referencial teórico revelou que a aplicação de ferramentas de gestão e a avaliação de desempenho nas IES está majoritariamente focada nas fases iniciais do SAD, especificadamente nas etapas do design, implementação e uso.

Palavras-chave: Ciclo de vida de avaliação de desempenho. Instituições de ensino superior. Departamento de ensino. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

Performance evaluation in higher education institutions is necessary to ensure the quality of teaching and encourage an organizational culture focused on excellence and innovation. In view of the complexity, this study proposes to present a proposal for the operationalization of the stage of the life cycle of performance evaluation in a Department of Education of a Public Higher Education Institution, highlighting the need to identify areas of improvement to improve educational management. The objective of the research is to understand the current state of performance evaluation, analyze the literature, and provide recommendations for the development of efficient strategies. The methodology adopted in this study is qualitative and uses action research methods, incorporating primary and secondary data collection. The research is based on a constructivist approach, using the ProKnow-C tool for selection and critical analysis of the literature on performance evaluation in HEIs. The results reveal an analysis of the stage of the life cycle of the performance evaluation of the Department of Education. The research highlighted the importance of a detailed approach in measuring the life cycle of performance evaluation, considering not only the use, but also the review and feedback phase. The need for an extensive review of the integration between the framework proposed by Bourne et al. (2000) and the department's strategic plan was highlighted, aiming at a more careful evaluation of the internal processes and the effectiveness of the use of the Balanced Scorecard as a management tool adopted. The review of strategic objectives and strategic planning allowed for an effective alignment of the department's actions with the institutional mission, vision, and values. The analysis revealed that the department remains at an early stage in the performance appraisal life cycle, making a review and feedback necessary to ensure the continued effectiveness of the strategies implemented. Likewise, the analyses used in the articles, which were selected to compose the theoretical framework, revealed that the application of management tools and performance evaluation in HEIs is mostly focused on the initial phases of DSS, specifically in the stages of design, implementation and use.

Keywords: Performance evaluation life cycle. Higher education institutions. Department of education. Performance evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composição do Ciclo de Vida do AD	24
Figura 2: Plano de Trabalho	49
Figura 3: Missão, Visão e Análise de Ambiente do Departamento de Ensino	52
Figura 4: Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino (2030)	53
Figura 5: Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino (2030)	53
Figura 6: Estrutura dos Termos Operacionais.....	55
Figura 7: Instrumento de Planejamento	58
Figura 8: Aperfeiçoamento da etapa avaliação	60
Figura 9: Análise do Ciclo de Vida do SAD.....	65
Figura 10: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 1	68
Figura 11: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 2	70
Figura 12: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 3	71
Figura 13: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 4	72
Figura 14: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 5	73
Figura 15: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 6	74
Figura 16: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 7	75
Figura 17: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 8	77
Figura 18: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 9	78
Figura 19: Monitoramento dos Fatores Críticos do PE.....	82
Figura 20: Monitoramento dos Objetivos Estratégicos do PE	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ferramentas de avaliação de desempenho	29
Gráfico 2: Identificação das palavras-chave.....	63
Gráfico 3: Identificação das Ferramentas	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ferramentas de avaliação de desempenho.....	25
Quadro 3: Estudos Anteriores.....	36
Quadro 4: Autores selecionados para compor o referencial teórico.....	41
Quadro 2: Fatores para Avaliação de Desempenho do Departamento de Ensino	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	19
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	22
2.1.1	Ciclo de vida de avaliação de desempenho	23
2.1.2	Ferramenta de avaliação de desempenho	25
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	29
3	METODOLOGIA	39
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	39
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.2.1	Procedimentos para seleção do material para compor o Referencial Teórico	40
3.2.2	Procedimentos para seleção do material para compor as Ferramentas de Gestão ... 42	
3.3	OBJETO DE ANÁLISE	43
3.3.1	Fatores para Avaliação de Desempenho	45
3.3.2	Construção do Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino de uma IES Pública 48	
3.3.3	Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino	50
3.3.4	Roadmap	52
3.4	INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO	54
3.4.1	Balanced Scorecard	55

3.4.2	Mensuração do Balanced Scorecard	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	62
4.1.1	Estágio do ciclo de vida de avaliação de desempenho.....	62
4.1.2	Revisão dos objetivos estratégicos e indicadores de avaliação de desempenho.....	66
4.1.3	Análise crítica da estrutura atual da avaliação de desempenho do Departamento ..	83
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
5	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) representam um segmento crucial no ecossistema educacional (Kanke & Eremina, 2022; Kovaliuk & Kobets, 2021), atuando como vanguardas no desenvolvimento e disseminação do conhecimento (Adhikari & Shrestha, 2023). Elas têm a responsabilidade de formar profissionais capacitados em diversas áreas, impulsionando a inovação e contribuindo para a evolução socioeconômica e cultural das sociedades (Adhikari & Shrestha, 2023; Alghail, Abbas & Yao, 2023; Al-Husseini & Elbeltagi, 2018; Baliyan & Moorad, 2018; Martins, Lacerda & Ensslin, 2013).

Sendo marcos acadêmicos (Araújo, Andrade & Silvano, 2020), as IES abrangem uma variedade de organizações, desde universidades de pesquisa intensiva até faculdades que se concentram no ensino de graduação e pós-graduação, incluindo institutos técnicos e profissionais especializados. Embora todas elas sejam distintas em suas missões e métodos de ensino (Ngoc, Hieu & Tien, 2023), compartilham um objetivo comum de fornecer educação de qualidade, desenvolver pesquisa relevante e efetuar serviços à comunidade (Araújo, Andrade & Silvano, 2020). Essas instituições são classificadas em dois tipos principais: públicas e privadas (Baliyan & Moorad, 2018).

As instituições de ensino superior públicas são estabelecidas e financiadas pelo governo (Oliveira & Freire, 2022), seja ao nível federal, estadual ou municipal. Elas empreendem um papel no fornecimento de educação acessível e de qualidade para uma ampla gama de estudantes. Em geral, as universidades públicas têm uma estrutura de governança que envolve a participação de órgãos representativos (Klein et al., 2023a), como conselhos e reitorias, que trabalham em conjunto para tomar decisões acadêmicas e administrativas.

Essas instituições são normalmente regidas por um estatuto ou regulamento interno que define seus objetivos, programas de estudo, padrões de admissão e processos de tomada de decisão. Além disso, as universidades públicas têm o compromisso com a pesquisa científica e a produção de conhecimento em várias áreas (Souza et al., 2019). Elas costumam receber financiamento adicional por meio de projetos de pesquisa, bolsas e subsídios governamentais, contribuindo para o crescimento do conhecimento científico e tecnológico (Abdullah, Abd Wahab & Hussein, 2012).

Já as instituições de ensino superior privadas são estabelecidas e financiadas por entidades privadas, como organizações sem fins lucrativos, fundações, empresas ou indivíduos. Essas instituições operam com base em uma estrutura administrativa própria,

que pode variar dependendo da sua natureza jurídica e objetivos institucionais. Em muitos casos, as universidades privadas são reguladas por agências governamentais responsáveis pela supervisão e controle da qualidade do ensino superior (Bisschoff, Botha & Asvat, 2019).

As instituições de ensino superior privadas têm mais flexibilidade para definir os seus programas acadêmicos, estratégias de admissão e políticas de gestão (Lyn Chan & Muthueloo, 2021) em comparação com as universidades públicas (Bisschoff, Botha & Asvat, 2019). Elas geralmente competem no mercado educacional (Lodesso et al., 2018; Yaakub & Mohamed, 2019), atraindo estudantes por meio de uma variedade de fatores, como reputação acadêmica (Araújo, Andrade & Silvano, 2020; van Schalkwyk & Steenkamp, 2016), infraestrutura, programas de bolsas de estudo e foco em áreas específicas do conhecimento (Gisi & Ens, 2015).

Portanto, as instituições de ensino superior públicas e privadas cumprem papéis complementares no sistema educacional (Baliyan & Moorad, 2018). Enquanto as universidades públicas têm um foco na pesquisa científica e no acesso igualitário à educação, as instituições privadas têm maior flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas do mercado (Bonisenha & d'Angelo, 2018). Ambas contribuem para o desenvolvimento da sociedade, formando profissionais qualificados, impulsionando a inovação (Leron & Bacongus, 2021) e promovendo a expansão do conhecimento em diversas áreas (Yakubov & Daminova, 2022). O reconhecimento da importância e da responsabilidade de cada tipo de instituição é primordial para garantir um sistema de ensino superior inclusivo e de qualidade.

Embora as universidades públicas e privadas possuam características distintas, é igualmente importante compreender como essas instituições lidam com os desafios compartilhados no que diz respeito à avaliação de desempenho. Assim, ao examinar o ciclo de vida da avaliação de desempenho em ambas as categorias de universidades, é possível identificar padrões e discrepâncias que impactam a sua atividade (Dasanayaka et al., 2021). Nas instituições de ensino superior públicas, o ciclo de vida de avaliação de desempenho é um processo estratégico que visa monitorar a qualidade educacional e promover a excelência acadêmica (Dasanayaka et al., 2021; Heiderscheidt & Forcellini, 2021).

Esse ciclo envolve diferentes etapas, como a definição de metas e objetivos claros (Bisschoff, Botha & Asvat, 2019), a coleta de dados quantitativos e qualitativos referentes

à pesquisa científica, ao acesso equitativo à educação e ao desenvolvimento dos estudantes, a análise e interpretação desses dados, o feedback aos envolvidos e a implementação de melhorias (Al-Alawi et al., 2019; Al-Dahiyat, 2020; Dasanayaka et al., 2021). Da mesma forma, o ciclo de vida de avaliação de desempenho nas instituições públicas permite uma análise dos recursos destinados à pesquisa científica, visando otimizar a alocação de investimentos (Al-Dahiyat, 2020) e direcionar esforços para áreas prioritárias conforme as demandas da sociedade e as necessidades do mercado (Matos, Forte & Forte, 2021).

Em contraste, nas instituições de ensino superior privadas, o ciclo de vida de avaliação de desempenho assume uma abordagem mais focada na adaptação às demandas do mercado e na maximização da qualidade dos programas acadêmicos (Adhikari & Shrestha, 2023). Nesse contexto, o ciclo de vida de avaliação de desempenho visa identificar áreas de melhoria nos currículos, nas competências e nas ferramentas utilizadas (Abdelraheem & Hussien, 2022). Além disso, esse ciclo de avaliação pode incluir a análise do suporte e apoio oferecidos aos estudantes, a eficiência dos processos operacionais e a infraestrutura disponível (Bakoğlu et al., 2016; Barbato et al., 2022; Dudycz et al., 2021).

A partir dessas informações, as instituições de ensino superior podem implementar estratégias de aprimoramento para garantir programas consistentes com as necessidades e expectativas do mercado de trabalho, bem como promover um ambiente de aprendizagem eficaz e inovador (Barbato et al., 2022).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A compreensão e análise do funcionamento destas instituições, seu impacto na sociedade e os desafios que enfrentam no cenário contemporâneo são primordiais para a construção de políticas educacionais sólidas e efetivas. Desta forma, este estudo busca fornecer uma abordagem holística sobre as IES, enfatizando suas funções, responsabilidades, gestão e desafios, bem como a influência que exercem na formação de capital humano e no progresso da sociedade (Gisi & Ens, 2015).

Nesse sentido, avaliar a eficiência e a eficácia das IES dependem fortemente da gestão (Bonisenha & d'Angelo, 2018), que, em seu núcleo, abrange questões como planejamento estratégico, qualidade do ensino, pesquisa e extensão, sustentabilidade financeira, e satisfação dos estudantes e do corpo docente (Yang, Al Mamun & Salameh,

2023). Nesta abordagem, a avaliação de desempenho se torna um instrumento necessário para assegurar a melhoria contínua e a consecução dos objetivos propostos (Mimović & Krstić, 2016; Yakubov & Daminova, 2022).

O ciclo de vida de avaliação de desempenho implica estrategicamente tanto nas instituições de ensino superior públicas como nas privadas, contribuindo para a garantia da qualidade na educação (Baliyan & Moorad, 2018). Enquanto nas instituições públicas há ênfase na pesquisa científica e na inclusão educacional, nas instituições privadas, a prioridade é a flexibilidade e a adaptabilidade às demandas do mercado (Bonisenha & d'Angelo, 2018). Ambos os tipos de instituições se beneficiam da avaliação de desempenho para identificar áreas de melhoria, implementar ajustes curriculares, otimizar recursos e promover uma educação de qualidade que estejam alinhadas com as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho (Araújo, Andrade & Silvano, 2020).

Diante do contexto apresentado sobre avaliação de desempenho nas instituições de ensino superior como um instrumento para assegurar a melhoria contínua e a consecução dos objetivos propostos, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **quais etapas de operacionalização da revisão do ciclo de vida de um SAD em um Departamento de Ensino de uma IES Pública?**

Este trabalho pode ser apreciado a partir da perspectiva literária, enquanto revela características da produção acadêmica relacionada ao conteúdo da avaliação de desempenho em instituições de ensino superior (Araújo, Oliveira & Santos, 2022; Lesnieski & Trevisol, 2020).

Ao analisar como a avaliação de desempenho impacta a gestão de instituições, a investigação pode adicionar um novo ponto de vista ao conhecimento existente sobre gestão educacional. Isso ajudará a preencher uma lacuna na literatura acadêmica e fornecerá uma base para futuros estudos nessa área (Schlickmann, 2021).

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para a resolução do problema de pesquisa delineado na seção anterior.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor framework de operacionalização da etapa de revisão do ciclo de vida de um SAD em um Departamento de Ensino de uma IES Pública simulado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o estágio de ciclo de vida na literatura e do Departamento de Ensino;
- Integrar os objetivos estratégicos e indicadores de avaliação de desempenho do Departamento de Ensino, com base no framework do ciclo de vida de avaliação de desempenho desenvolvido no estudo de Bourne et al. (2000);
- Realizar uma análise crítica da estrutura atual da avaliação de desempenho do Departamento de Ensino, identificando suas principais limitações e áreas de melhoria.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa é justificada pela sua importância, originalidade e viabilidade (Castro, 1977), pois busca contribuir para o avanço do conhecimento no contexto da avaliação de desempenho em instituições de ensino superior pública. Ademais, este estudo apresenta benefícios tangíveis para as partes interessadas, tais como professores, alunos, gestores e demais membros da comunidade acadêmica (Alhassan & Ali, 2020).

Além de analisar o ciclo de avaliação de desempenho das instituições de ensino superior, esta pesquisa busca contribuir para a promoção do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4) - Educação de Qualidade da Agenda 2030. Ao investigar o impacto das práticas de avaliação de desempenho na qualidade da educação no ensino superior, a intenção é identificar oportunidades para aprimorar a entrega de uma educação de excelência, inclusiva e equitativa. Buscando, assim, promover o acesso igualitário à educação e possibilitar o aprendizado de todos os estudantes, independentemente de sua origem socioeconômica ou quaisquer outros fatores de exclusão (Nações Unidas Brasil, 2015). Ao fornecer melhores práticas e estratégias para uma gestão mais eficiente e eficaz, o que pode ter impactos positivos na qualidade do ensino (Barbato et al., 2022), na satisfação dos alunos e no desenvolvimento institucional na totalidade (Zhang et al., 2020).

Esta pesquisa não se limita a analisar o ciclo de avaliação de desempenho nas instituições e a contribuir para a promoção da ODS 4, ela também se insere na esfera da literatura que investiga a interação entre as características organizacionais e a implementação da avaliação de desempenho em departamentos acadêmicos. A identificação e resolução de questões departamentais exercem uma função de melhorar a qualidade dos departamentos, o que, por sua vez, contribui para o avanço da educação. (Ahmadi, Bazargan & Beigi, 2011).

Para conduzir essa pesquisa, foi utilizado o modelo proposto por Bourne et al., 2000, os autores desenvolveram um modelo para analisar em qual estágio a implementação de um sistema de medição de desempenho (SAD) e utilizar esse framework para interpretar três estudos de caso longitudinais. Destacaram a importância de processos específicos para alinhar continuamente o SAD com a estratégia organizacional.

Os resultados alcançados indicaram que, nos três casos analisados, houve um período significativo necessário para progredir desde o design até a implementação e uso efetivo das medidas de desempenho. As conclusões revelaram a utilidade do framework proposto, que divide a implementação de um SAD em fases distintas (design, implementação e uso). Essas fases requerem abordagens diferentes e evidenciaram a falta de pesquisa nas fases de implementação e uso dos sistemas de medição de desempenho.

A originalidade desta pesquisa reside na abordagem da revisão da literatura sobre avaliação de desempenho em Instituições de Ensino Superior, destacando não apenas os levantamentos realizados, mas também a análise mais aprofundada do estágio atual em que se encontra o ciclo de vida de avaliação de desempenho.

A viabilidade é considerada devido ao acesso aos dados, pois o plano estratégico foi fornecido pelo Departamento de Ensino da IES Pública, garantindo a disponibilidade de informações necessárias para a construção desse estudo.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os critérios de delimitação foram estabelecidos para orientar a seleção dos estudos a serem analisados. Em relação à delimitação temporal, optou-se por considerar trabalhos publicados no período de 2011 a 2023.

Quanto à delimitação espacial, utilizaram-se principalmente internacionais, para uma perspectiva ampla e diversificada sobre o tema em questão. Essas delimitações buscaram assegurar a consistência e a abrangência da análise realizada.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Para uma melhor organização e compreensão do estudo, esta pesquisa será dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, abordando a contextualização do tema, a descrição do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica, discutindo aspectos relacionados à avaliação de desempenho, ciclo de vida de avaliação

de desempenho, ferramentas de avaliação de desempenho, avaliação de desempenho em instituições de ensino superior e pesquisas anteriores sobre o tema. No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos adotados neste estudo, incluindo os procedimentos de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo consiste na apresentação e análise dos resultados obtidos. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e contribuições deste estudo. Por fim, são listadas as referências bibliográficas utilizadas no trabalho, sendo disponibilizados os apêndices elaborados para a realização desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é discutido o papel central da avaliação de desempenho como um componente indispensável para as instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas. Sua utilização visa assegurar a qualidade do ensino, promover o desenvolvimento profissional dos docentes e impulsionar o progresso institucional (Alhassan & Ali, 2020; Sheikh et al., 2022). Ao adotar um ciclo de vida estruturado e adaptado ao contexto educacional, as instituições podem assegurar que a avaliação de desempenho se torne uma ferramenta eficaz na busca pela excelência acadêmica e aprimoramento permanente (Oliveira et al., 2021).

Esse ciclo envolve diversas etapas que possibilitam identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, implementar ações corretivas, reconhecer e recompensar o desempenho. Dessa forma, a avaliação de desempenho se configura como um processo contínuo e estratégico, exercendo um fator determinante na promoção da excelência acadêmica e fortalecimento da reputação das instituições de ensino superior (Araújo, Andrade & Santos, 2020).

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho (AD) é um dos elementos mais importantes no âmbito do gerenciamento de recursos humanos e da gestão estratégica de negócios. Este conceito centra-se na mensuração, análise e gerenciamento de recursos, visando uma contribuição mais significativa para a realização dos objetivos organizacionais (Koch, Castanha & Gasparetto, 2023). Segundo Pinheiro et al. (2023), a AD é objeto de duas abordagens diferenciadas: uma delas enxerga esse processo como uma prática singular e pontual, enquanto a outra concebe a avaliação como uma atividade contínua e integrada.

Para Lacerda, Ensslin & Ensslin (2012), a AD é um processo cujo objetivo é fornecer dados e informações relevantes ao tomador de decisões, possibilitando uma abordagem sistemática e objetiva na avaliação de uma área específica. Essa avaliação é baseada na percepção subjetiva do próprio tomador de decisões, por meio de um conjunto de atividades que envolvem a identificação, classificação e mensuração tanto de aspectos quantitativos quanto qualitativos. Além disso, a AD também busca facilitar a compreensão do impacto das ações realizadas e auxiliar no gerenciamento e tomada de decisões relacionadas a essa área em questão (Pedersini & Ensslin, 2022).

A avaliação de desempenho é amplamente reconhecida e valorizada como uma ferramenta que permite a avaliação objetiva e sistemática da efetividade das estratégias

organizacionais (Pedersini et al., 2022). Ao fornecer uma análise precisa sobre a viabilidade das estratégias adotadas, ela desempenha um impacto na gestão, independentemente do setor de atuação, seja ele público ou privado (Longaray et al., 2023). Fornecendo aos gestores novas percepções, ilustrando o processo pelo qual as organizações atravessam para alcançar seus objetivos. Vale ressaltar que a AD é importante para traçar uma direção clara e embasar decisões estratégicas relacionadas a melhorias e alcance de metas (Pinheiro et al., 2023), sendo imprescindível para o progresso e sucesso organizacional (Marcis et al., 2019; Martins & Ensslin, 2022).

Em relação à avaliação de desempenho em instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas, ela cumpre uma função na melhoria contínua da qualidade do processo educacional. Por meio de uma abordagem sistemática e baseada em critérios objetivos, essa prática permite uma análise aprofundada do desempenho acadêmico, administrativo e de suporte oferecido pelas instituições (Martins, Lacerda & Ensslin, 2013).

Além disso, a AD promove a transparência e a prestação de contas, incentivando a responsabilidade institucional e a busca constante pela excelência (Keunecke, 2017; Vilela & Veloso, 2014). Por meio desse processo, as instituições são capazes de evidenciar seus pontos de diferenciação, fortalecendo a confiança e o reconhecimento da comunidade acadêmica, dos estudantes e demais partes interessadas.

2.1.1 Ciclo de vida de avaliação de desempenho

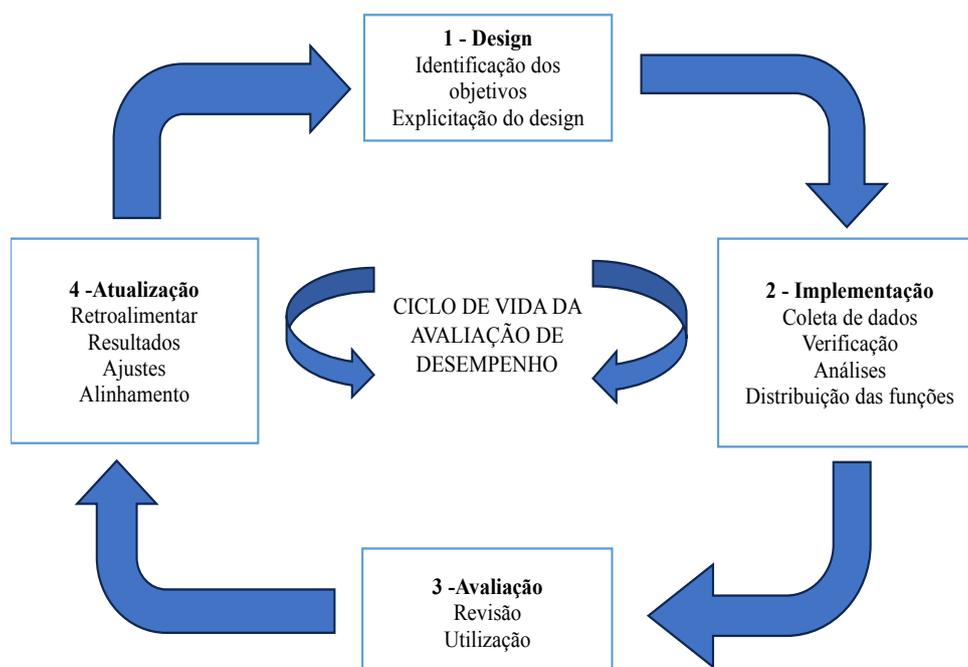
O ciclo de vida de avaliação de desempenho é um processo contínuo e estruturado que envolve a coleta, análise, interpretação e utilização de informações relacionadas ao desempenho em uma determinada organização (Cruz, 2021). Esse ciclo é composto por várias etapas interconectadas que abrangem desde o design (planejamento, estruturação) implementação, uso até a atualização dos resultados, de acordo com Bourne et al. (2000), conforme a Figura 1.

A primeira etapa do ciclo de vida de avaliação de desempenho é o design (planejamento), nos quais são definidos os objetivos, critérios e indicadores que serão utilizados para avaliar o desempenho (Bourne et al., 2000). Nessa fase, são estabelecidas metas claras e alinhadas as finalidades organizacionais, além de serem definidos os métodos e ferramentas a serem utilizados no levantamento das informações.

Após o planejamento, tem-se a etapa de implementação, por meio da coleta de dados, que envolve a obtenção de informações relevantes sobre o desempenho. Isso pode

ser feito por meio de observação direta, registros de desempenho, feedback, autoavaliação e outras técnicas de coleta de dados. É importante que essas informações sejam objetivas, confiáveis e válidas, para garantir a precisão da avaliação (Matos, Ensslin & Ensslin, 2020; Leitner, Scheer & Santos, 2019).

Figura 1: Composição do Ciclo de Vida do AD



Fonte: Adaptado de Bourne et al., (p. 757, 2000).

A etapa seguinte é a avaliação e interpretação dos dados coletados. Nessa fase, os dados são avaliados e comparados com os critérios estabelecidos previamente. São identificados e analisados os pontos fortes e fracos do desempenho dos indivíduos, bem como as áreas que requerem melhorias. Essa análise permite um entendimento mais aprofundado do desempenho e contribui para a tomada de decisões relacionadas a desenvolvimento, reconhecimento e recompensas (Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020; Castanha, Mannes & Petri, 2023).

A partir da análise, chega-se à etapa de feedback e comunicação. Nesse estágio, os resultados da avaliação são comunicados aos indivíduos avaliados, de forma clara e construtiva. É um momento importante para o diálogo e a troca de informações entre avaliadores e avaliados, permitindo que estes compreendam os resultados, identifiquem oportunidades de melhoria e possam participar ativamente do processo (Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020; Castanha, Mannes & Petri, 2023; Leitner, Scheer & Santos, 2019).

A última etapa do ciclo de vida de avaliação de desempenho é a atualização dos

resultados, possíveis ajustes, alinhamentos, ou seja, retroalimentar. Com base nas percepções obtidas, são traçados planos de ação para o aprimoramento dos envolvidos, alinhados aos objetivos organizacionais. Os resultados também podem ser utilizados para tomar decisões relacionadas a recompensas, promoções e planejamento de sucessão (Castanha, Mannes & Petri, 2023; Guessser, Ensslin & Petri, 2020; Pedersini & Ensslin, 2020).

É importante ressaltar que o ciclo de vida de avaliação de desempenho não é um processo estático, mas sim contínuo e iterativo (Guessser, Ensslin & Petri, 2020; Pedersini & Ensslin, 2020). Após a utilização dos resultados, é necessário voltar à etapa de planejamento para revisar e ajustar os critérios e indicadores de avaliação, garantindo que sejam relevantes e atualizados conforme as mudanças no ambiente organizacional (Castanha, Mannes & Petri, 2023; Guessser, Ensslin & Petri, 2020; Pedersini & Ensslin, 2020; Matos, Ensslin & Ensslin, 2020; Leitner, Scheer & Santos, 2019).

Por fim, o ciclo de vida de avaliação de desempenho segue uma sequência de etapas que vão desde o planejamento até a atualização dos resultados, proporcionando uma abordagem sistemática e estruturada para avaliar e melhorar o desempenho dos envolvidos em uma organização.

2.1.2 Ferramenta de avaliação de desempenho

As ferramentas de avaliação de desempenho tornam-se necessárias nas Instituições de Ensino Superior, pois conseguem medir o impacto do trabalho dos profissionais envolvidos na educação e impulsionar o aperfeiçoamento dos processos acadêmicos (Abdelraheem & Hussien, 2022). Essas ferramentas fornecem uma estrutura para avaliar o desempenho dos docentes e funcionários, permitindo identificar pontos fortes, áreas de desenvolvimento e oportunidades de aprimoramento (Abdullah et al., 2017). Por meio dessas avaliações, as instituições podem tomar decisões embasadas sobre promoções, reconhecimentos e investimentos em desenvolvimento profissional, visando garantir o progresso e a excelência acadêmica (Cruz, 2013). O Quadro 1 apresenta uma visão geral das principais ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas nas Instituições de Ensino Superior, destacando sua importância para aprimorar a qualidade do ensino e direcionar esforços para alcançar os objetivos institucionais.

Quadro 1: Ferramentas de avaliação de desempenho

Ferramentas	Objetivos	Autor (ano)
-------------	-----------	-------------

Balanced Scorecard	O estudo enfatizou a importância da avaliação de desempenho no ensino superior e o seu efeito no crescimento econômico e de desenvolvimento dos países, destacando a importância da avaliação de desempenho nos sistemas de ensino superior dos países em desenvolvimento.	Jalaliyoon & Taherdoost (2012)
Planejamento Estratégico	O estudo destacou o processo de planejamento estratégico nas instituições de ensino superior, com enfoque no caso da Universidade de Marmara. Abordou o uso da estratégia, considerando a participação, a criação de valor, a análise ambiental e a aprendizagem corporativa, enfatizando a importância da combinação de estratégias de <i>outside-in</i> e <i>inside-out</i> para utilizar plenamente as potencialidades estratégicas de uma instituição.	Bakoğlu et al. (2016)
Modelo CEM (Conceitualização, Incorporação e Mapeamento)	O estudo investigou como as abordagens e ferramenta de gestão podem ser aplicadas para melhorar a gestão do conteúdo e desempenho na entrega de habilidades acadêmicas em sessões de Inglês para Fins Acadêmicos (EAP).	Alexander et al. (2017)
Cloud Computing: JavaEE e Struts2+Spring+Hibernate	O estudo desenhou e implementou um sistema de gestão de desempenho para professores universitários baseado em tecnologia de computação em nuvem. Visou abordar a necessidade de um sistema de gestão de desempenho científico, razoável e universal em faculdades e universidades. Destacando o elevado custo de desenvolvimento e a fraca manutenção dos atuais sistemas de gestão de desempenho que são customizados de acordo com as necessidades das instituições.	Wang et al. (2018)
Modelo ADKAR	O estudo investigou as barreiras à gestão da mudança nas escolas públicas dos países do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG), utilizando o modelo de gestão da mudança ADKAR. Identificou pontos fortes, como o desejo de mudança e a criação de redes, e pontos fracos, como a ausência de diretrizes para a implementação do sistema, falta de clareza na autoridade de liderança e deficiências na avaliação de desempenho e sistemas de recompensa. O modelo ADKAR utilizado no estudo permitiu que a gestão separasse o processo de mudança em partes, identificando onde a mudança está falhando e abordando esses pontos de impacto.	Al-Alawi et al. (2019)
Balanced Scorecard	O estudo desenvolveu um quadro de avaliação de desempenho das instituições de ensino superior que atuam como Agências de Serviço Público. Mesmo que ainda não tenha sido estabelecida uma estrutura ampla para medir o desempenho neste contexto, os autores optaram por adaptar o Balanced Scorecard como instrumento de medição de desempenho no ensino superior. O modelo foi escolhido por sua capacidade de medir aspectos financeiros e não financeiros do desempenho.	Al-Dahiyat (2020)
Academic Scorecard e Balanced Scorecard	O estudo analisou as medidas de desempenho no ensino superior, utilizando a abordagem do Academic Scorecard com o Processo de Hierarquia Analítica. O objetivo foi hierarquizar a acreditação de programas de estudo e instituições de ensino superior para alcançar a qualidade do desempenho. Determinando a importância de diferentes perspectivas na gestão acadêmica, envolvimento de stakeholders, processos internos de negócio, inovação e aprendizagem.	Kristanto, Hadiansyah & Nasrullah (2020)
Course-KPIs	O estudo avaliou e mediu o desempenho dos estudantes utilizando indicadores de desempenho-chave do Course (Course-KPIs) em um curso acadêmico de uma universidade saudita. Apresentou uma nova abordagem para a medição do desempenho das competências de aprendizagem e enfatizou o	Mohiuddin et al. (2020)

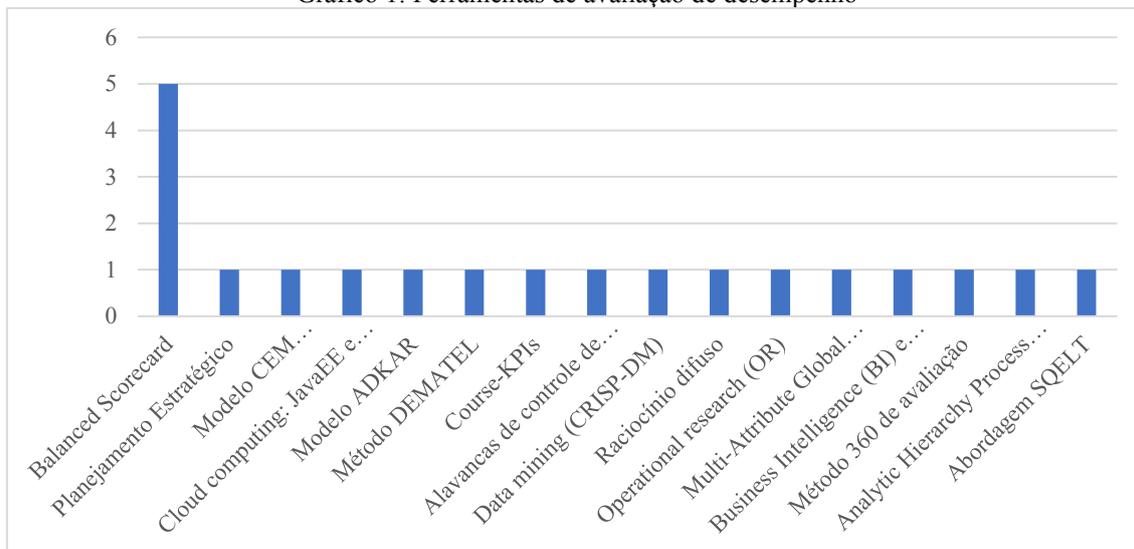
	uso de KPIs para melhoria da qualidade em qualquer curso acadêmico do ensino superior. O trabalho foi motivado pela falta de uma avaliação curricular completa que integre componentes associados ao curso e leve em consideração a interação entre os domínios de aprendizagem e a aprendizagem do curso.	
Alavancas de Controle de Simons (LOC)	O estudo investigou a introdução de um novo sistema de medição de desempenho (PMS) para medir o desempenho docente nas universidades e analisou as ambiguidades decorrentes da sua implementação, compreendendo como a adoção de PMS afeta os sistemas de controle de gestão no ensino superior e clarificou os efeitos das reformas do controle de gestão no setor.	Pilonato & Monfardini (2020)
Método DEMATEL	O estudo propôs um modelo integrado de tomada de decisão para analisar indicadores-chave de desempenho (KPIs) na gestão do desempenho universitário. Abordou o desafio de otimizar a gestão do desempenho universitário diante de vários indicadores e restrições de recursos. Introduziu um novo modelo que combina conjuntos difusos hesitantes linguísticos (LHFSs) com o método DEMATEL para identificar KPIs críticos para melhorar o desempenho universitário.	Zhang et al. (2020)
Business Intelligence (BI) e Dashboards de desempenho	O estudo investigou o sucesso da adoção de <i>business intelligence</i> (BI) e do nível de <i>dashboards</i> táticos relacionados com o departamento no Ensino Superior para apoiar processos de medição de desempenho e tomada de decisão.	Abduldaem & Gravell (2021)
Data Mining (CRISP-DM)	O estudo propôs um novo método usando modelos de aprendizagem automática para medir o desempenho de instituições públicas de ensino, visando abordar as disparidades no acesso à educação global. O estudo enfatizou a importância de avaliar o desempenho das instituições considerando diversos indicadores, além do desempenho acadêmico dos alunos. Um modelo foi proposto, utilizando técnicas de <i>data mining</i> e <i>machine learning</i> , para medir o desempenho institucional.	Alam et al. (2021)
Raciocínio Difuso	O estudo sugeriu um modelo de medição de desempenho para hierarquização de institutos educativos utilizando a abordagem de raciocínio difuso. Aplicou múltiplos critérios propostos no <i>National Institutional Ranking Framework</i> (NIRF), analisando o comportamento das respostas produzidas pelo modelo e realizando um estudo comparativo entre NIRF e o sistema de classificação proposto para vários institutos.	Dam et al. (2021)
Método 360 de Avaliação	O estudo analisou os efeitos do Processo de Avaliação de Desempenho (PAP) na satisfação profissional dos docentes das instituições de ensino superior, visando identificar as lacunas existentes na literatura no que se refere à avaliação de desempenho dos docentes e forneceu recomendações para investigação e desenvolvimento futuro.	Dasanayaka et al. (2021)
Balanced Scorecard	O estudo elaborou uma pesquisa teórica que delinea a implementação de um sistema de controle de gestão inteligente no cenário do ensino superior, com a integração de agentes cognitivos (sistemas de computação que simula o pensamento humano), com intuito de fornecer dados para o Balanced Scorecard	Dudycz et al. (2021)
Multi-Attribute Global Inference of Quality (Magiq)	O estudo propôs uma metodologia de avaliação da gestão organizacional das Universidades Corporativas (UC), preenchendo uma lacuna existente na literatura, forneceu um enquadramento específico para a avaliação das UC, uma vez que a investigação anterior estava centrada na avaliação da Educação Empresarial, não nas Universidades Corporativas.	Matos, Forte & Forte (2021)

Balanced Scorecard	O estudo descreveu os passos relacionados com a implementação do Balanced Scorecard numa Instituição de Ensino Superior em Portugal, tendo como objetivo preencher uma lacuna atual e servindo de guia para os gestores de IES medirem e gerenciarem com precisão o desempenho, conduzindo, em última análise, a uma maior eficiência organizacional.	Oliveira et al. (2021)
AHP; PROMETHEE; GAIA	O estudo mediu o desempenho das instituições de ensino superior, especificamente no Burkina Faso, no que diz respeito à formação, investigação e governação, descreveu as diferentes abordagens utilizadas na avaliação de desempenho destas instituições e apresentou os critérios e subcritérios considerados no estudo, utilizou como ferramentas de avaliações os métodos Analytic Hierarchy Process (AHP), Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation (PROMETHEE) e Geometrical Analysis for Interactive Aid (GAIA).	Tougma, Yougbaré & Zongo (2021)
Operational Research (OR)	O estudo demonstrou a aplicação de instrumentos de investigação operacional (OR) no ensino superior por meio de três estudos de caso realizados na Escola de Engenharia da Universidade de Antióquia. Evidenciando como as ferramentas OR podem ser úteis na racionalização do processo de tomada de decisão em instituições de ensino superior, destacou ainda a necessidade de metodologias de OR no contexto dos sistemas educativos, uma vez que as decisões neste campo tendem a ter problemas estratégicos e não estruturados.	Villegas et al. (2021)
Abordagem SQELT	O estudo sugeriu um panorama de indicadores de desempenho para a aprendizagem no ensino superior por meio de um projeto Erasmus+. Investigou como membros de diferentes grupos de stakeholders avaliam o conjunto de indicadores de desempenho para a aprendizagem e ensino em termos de utilidade e grau de coleta, introduzindo uma nova abordagem para o projeto SQELT para a avaliação da qualidade da aprendizagem e do ensino nas IES.	Barbato et al. (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diferentes estudos têm se dedicado a aprimorar a gestão e avaliação de desempenho no ensino superior, abordando diferentes perspectivas, indicadores e ferramentas. Nesse contexto, diversos autores têm contribuído com propostas de ferramentas eficazes para a avaliação de desempenho nas IES. No Gráfico 1, destacam-se algumas dessas ferramentas, evidenciando tanto seu uso quanto os benefícios que podem trazer. É interessante observar que o Balanced Scorecard representa 25% do portfólio pesquisado, indicando sua relevância no contexto da avaliação de desempenho nas IES. Essas ferramentas, se utilizadas de maneira adequada, fornecem um arcabouço para avaliar e monitorar o desempenho nas instituições de ensino superior, permitindo identificar pontos fortes, áreas a serem aprimoradas e oportunidades de desenvolvimento. Com base nessas informações, as IES podem tomar decisões embasadas em estratégias, impulsionando a melhoria.

Gráfico 1: Ferramentas de avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As ferramentas de avaliação de desempenho mencionadas no Gráfico 1 demonstram valor ao promover o desenvolvimento das IES. Quando utilizadas de forma adequada, essas ferramentas possibilitam uma avaliação justa, objetiva e consistente, incentivando o aprimoramento dos processos educacionais e obtendo resultados positivos para todos os envolvidos. Ao fazer uso dessas ferramentas, as IES podem proativamente analisar o desempenho dos seus docentes, apresentar recomendações, identificar necessidades de capacitação e investir em desenvolvimento profissional.

Isso, por sua vez, contribui para uma cultura de aprendizado e crescimento, estimulando a colaboração e a inovação dentro da instituição acadêmica. Em última análise, o uso efetivo dessas ferramentas permitirá que a instituição alcance seus objetivos educacionais e mantenha os padrões na qualidade do ensino.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A avaliação de desempenho é um procedimento intrincado, que engloba uma diversidade de indicadores e métricas (Abbas et al., 2020; Abadi, Widyarto & Shukor, 2019). Essa avaliação representa uma asseguração da qualidade e na identificação de áreas passíveis de aprimoramento, visando impulsionar a excelência. Adicionalmente, a avaliação de desempenho em IES públicas e privadas segue os mesmos princípios descritos anteriormente (Guesser, Ensslin & Petri, 2020; Pedersini & Ensslin, 2020). No entanto, é importante destacar algumas considerações específicas para o contexto educacional (Abdelraheem & Hussien, 2022; Abbas et al., 2020).

No planejamento da avaliação de desempenho nessas instituições, é importante considerar os objetivos educacionais, a diversidade de métodos, os critérios de qualidade e os indicadores que reflitam adequadamente o desempenho dos docentes, funcionários e até mesmo dos discentes (Abdullahi, Raman & Solarin, 2022). Esses critérios podem incluir indicadores de ensino, como a satisfação dos alunos, resultados de aprendizagem, participação em atividades acadêmicas, bem como indicadores de pesquisa, como publicações, projetos de pesquisa e captação de recursos (Adhikari & Shrestha, 2023).

A coleta de dados no contexto das IES pode abranger diferentes métodos, como observações em sala de aula, análise de materiais didáticos, questionários de avaliação de cursos, revisão de trabalhos acadêmicos e projetos de pesquisa, entre outros (Alghail, Abbas & Yao, 2023). De igual modo, a avaliação pode incluir o feedback dos estudantes, colegas e supervisores, que ocupam uma posição na identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria no desempenho dos professores e funcionários (Araújo, Andrade & Santos, 2020; Klein et al., 2023a).

Após a coleta de dados, a análise e interpretação dos resultados é fundamental para identificar os aspectos que precisam de aprimoramento (Kanke & Eremina, 2022). Isso pode incluir a identificação de oportunidades para o desenvolvimento profissional dos docentes, a oferta de cursos de capacitação específicos ou a realização de atividades de orientação e mentoria para ajudar os funcionários a melhorar em suas áreas de atuação (Klein et al., 2023b).

A resposta e a comunicação dos resultados são cruciais para o desenvolvimento dos indivíduos avaliados (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). É importante haver um diálogo objetivo, garantindo informações precisas para que os professores e funcionários possam entender os resultados, bem como os gestores e a administração possam tomar decisões baseadas em evidências (Ngoc, Hieu & Tien, 2023).

Por fim, a utilização dos resultados da avaliação de desempenho em instituições de ensino superior pode levar ao desenvolvimento de planos de ação para melhorar a qualidade do ensino, aprimorar a pesquisa acadêmica e fomentar o desenvolvimento institucional na totalidade (Bisschoff, Botha & Asvat, 2019). Ademais, os resultados também podem informar decisões relacionadas a promoções, recompensas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento profissional dos docentes e funcionários (Tannady & Budi, 2023).

2.2 PESQUISAS ANTERIORES

Estudos como de Ahmadi, Bazargan & Beigi (2011) contribuíram para a compreensão da relação entre as características organizacionais e a implementação da avaliação interna nos departamentos acadêmicos da Universidade de Teerã. Seu estudo identificou problemas departamentais que afetam o processo de avaliação interna e destacou a necessidade de abordar essas questões para melhorar a qualidade dos departamentos acadêmicos. Eles enfatizaram a importância de avaliar a prontidão dos departamentos antes de implementar processos internos de avaliação, uma vez que o sucesso da implementação da avaliação é influenciado pelas características organizacionais do departamento. Além disso, o estudo ofereceu recomendações para melhorar a qualidade interna, como aprimorar as características organizacionais, criar uma base de dados especializada, capacitar especialistas em avaliação e promover uma cultura de avaliação da qualidade e responsabilidade. O estudo também sugeriu estratégias para fomentar a colaboração entre docentes, revisar critérios de promoção e alocar orçamento para departamentos interessados em realizar avaliação interna.

Nos achados de Prisacaru & Caradja (2019), os autores apontaram para a gestão do desempenho no ensino superior, analisando os indicadores utilizados globalmente e na República da Moldávia. Em seu estudo, eles destacaram a importância da medição do desempenho no contexto da educação para o desenvolvimento sustentável e identificaram áreas de intervenção para alcançar os objetivos. Salientaram o papel da gestão de desempenho e as características dos indicadores, além de discutir sua variação entre os países. Outros autores como Dobija et al. (2019) analisaram o uso da medição de desempenho (PM) em universidades polacas, fornecendo dados empíricos de quatro instituições. A análise feita por eles se concentrou nos fatores internos e externos na adoção da PM, incluindo a resistência interna e o acoplamento da medição com a tomada de decisões racionais. Eles contribuíram para a compreensão do contexto do sistema de ensino superior na Polônia e permitiram uma análise comparativa dos usos e utilizadores da PM em universidades locais e internacionais.

De modo a fornecer perspectivas acadêmicas complementares, Dobija, Górska & Pikos (2019) trouxeram percepções para o entendimento das mudanças nos sistemas de medição de desempenho no setor público, com foco específico nas escolas de negócios (*b-schools*) na Polônia. O trabalho desenvolvido por eles destacou a importância das agências de acreditação e de outros influentes stakeholders na condução dessas mudanças

nos sistemas de PM e no uso da informação de desempenho nessas universidades. Adicionalmente, exploraram possíveis diferenças no desenho e evolução dos sistemas de PM entre as escolas de negócios privadas e públicas. Seus achados forneceram informações contextuais sobre as escolas de negócios na região do Mar Báltico e na Europa Central e Oriental, o que o torna relevante para pesquisadores que estudam o contexto dessas instituições nessas áreas geográficas.

No entanto, as descobertas obtidas por Martin-Sardesai et al. (2019) apresentaram conhecimentos adicionais sobre como os sucessivos governos australianos direcionaram a pesquisa no setor por meio da introdução de sistemas de medição de desempenho (PMSs), em linha com as reformas do *New Public Management*. Sua pesquisa iluminou os potenciais benefícios e disfunções dos PMSs, incluindo o seu impacto em exercícios de avaliação de investigação, alocação de recursos e tomada de decisão nas universidades. Os resultados também destacaram os potenciais efeitos negativos de uma ênfase excessiva nos PMSs, como o aumento da carga de trabalho e os níveis de stress para os acadêmicos. Globalmente, o artigo trouxe contribuições significativas a respeito da evolução da contabilidade no sistema de ensino superior australiano e enriqueceu a literatura sobre a história da contabilidade.

No que diz respeito aos resultados de Guarini, Magli & Francesconi (2020), a pesquisa trouxe destaque para o campo da contabilidade e gestão ao explorar os efeitos não intencionais dos sistemas de medição de desempenho no comportamento e atividades acadêmicas. Seus achados ofereceram um entendimento aprofundado de como as pressões externas relacionadas à medição do desempenho da pesquisa se refletem em respostas organizacionais e individuais dentro do ambiente universitário. Destacaram a necessidade de reavaliar o PMS para a avaliação de desempenho universitário, levando em consideração a participação de diferentes stakeholders e as diferenças disciplinares nas tradições de pesquisa. Ademais, os autores também se aprofundaram nas implicações do PMS na satisfação no trabalho, bem como no potencial de empobrecimento da atividade de pesquisa. Essas informações promoveram discussões para direcionar as práticas de gestão acadêmica e fundamentar a tomada de decisões relacionadas à avaliação de desempenho nas universidades.

Ao compreender os efeitos indesejados dos PMS, é possível implementar abordagens mais inclusivas que considerem a diversidade das disciplinas e das partes interessadas, levando a uma maior satisfação no trabalho e ao fortalecimento da atividade

de pesquisa. Por outro lado, os achados de Nazaruddin et al. (2020) ressaltaram a importância de envolver os docentes nos processos de tomada de decisão para aumentar a eficácia da implementação de sistemas de medição de desempenho. Eles ressaltaram como o envolvimento dos docentes pode aumentar seu compromisso e envolvimento, levando a melhores resultados de implementação do PMS.

Observou-se que Narayan (2020) forneceu uma percepção detalhada sobre medição de desempenho como uma prática social, política e técnica que influencia as mudanças nas instituições educativas mediante diferentes períodos de reformas políticas. Seu trabalho trouxe suporte para a literatura de gestão de desempenho ao destacar a importância das medidas de desempenho como um processo tanto técnico quanto social nas instituições de ensino superior. Por sua vez, os resultados de Alhass & Ali (2020) discutiram a ampliação das práticas de Avaliação de Desempenho (AD) em instituições de ensino superior de Omani, com enfoque específico em uma universidade privada. Eles abordaram a escassez de estudos empíricos sobre AD na literatura e buscaram explorar essa questão de forma mais aprofundada por meio de uma metodologia de pesquisa qualitativa. Seus achados proporcionaram uma perspectiva esclarecedora sobre as opiniões e percepções dos professores em relação à Avaliação de Desempenho e sua implementação, destacando lacunas identificadas e áreas passíveis de aprimoramento.

Portanto, o artigo propôs recomendações concretas para o aprimoramento das práticas de AD, como a adoção de um modelo de avaliação multi-fonte, critérios claros dos pares para a seleção dos avaliadores e maior ênfase na comunicação e formação dos avaliadores. Resultando em um vasto entendimento das práticas de AD e da gestão de desempenho no âmbito do ensino superior em Omani, este estudo possui implicações significativas para a melhoria dessas práticas em contextos semelhantes.

Segundo os resultados de Rudnytsky et al. (2021), os autores discutiram a importância de adotar novas abordagens para avaliar o desempenho das instituições de ensino superior, levando em consideração o seu aspecto na geração de conhecimento e a necessidade de se adaptarem às mudanças do ambiente. O estudo acentuou a pertinência da classificação dos indicadores-chave de desempenho e do desenvolvimento de abordagens metodológicas para criar métodos eficazes e sustentáveis de avaliação nas instituições de ensino superior estatais. No entanto, para García-Hurtado et al. (2022), os autores sugeriram que os sistemas de medição de desempenho podem ser utilizados para avaliar a posição das universidades em relação à ambidestrezza. Eles destacaram as

prioridades das universidades, enquanto organizações-chave na sociedade, atuando na criação e absorção do conhecimento científico. Propuseram que as universidades precisassem se tornar organizações ambídestras, equilibrando e coordenando suas atividades de exploração e exploração. No entanto, o artigo destacou que há um foco limitado nas atividades de exploração no contexto das universidades empreendedoras, com os PMS sendo aplicados principalmente a atividades de exploração. Eles sugeriram a necessidade de reconhecimento de indicadores e processos organizacionais adequados para medir e aprimorar a exploração e a exploração do conhecimento nas universidades. Além disso, identificaram uma lacuna na qual o desenvolvimento de PMS e indicadores adequados para medir efetivamente a exploração e a exploração do conhecimento dentro das universidades precisa ser abordado.

Considerando as descobertas de Manes-Rossi, Mussari & Cepiku (2022), os autores esclarecem sobre os sistemas de medição de desempenho nas universidades e do seu impacto na governação. Destacaram os desafios enfrentados pelas universidades na implementação de sistemas eficazes de medição de desempenho, considerando as especificidades do setor público e as múltiplas lógicas institucionais envolvidas. No geral, o artigo contribuiu para a literatura, fornecendo considerações críticas e reflexões sobre a utilização de sistemas de medição de desempenho nas universidades, destacando a necessidade de uma abordagem equilibrada e inclusiva que se alinhe com os valores e objetivos das organizações do setor público. Enquanto os resultados de Gebreiter (2022) apontaram para o debate sobre a corporatização universitária e seus efeitos sobre os acadêmicos de contabilidade em uma escola de negócios inglesa. Destacando a marginalização da pesquisa contábil em favor de disciplinas de negócios vistas como mais rentáveis em termos de publicações, bolsas de pesquisa e parcerias industriais. O texto também abordou a transformação do departamento de contabilidade em uma operação focada apenas no ensino, com ênfase na padronização das práticas de ensino e nas medidas de desempenho docente. Além disso, discutiu a influência da docência com formação no setor privado no currículo e nas hierarquias administrativas. O autor ressaltou que a profissão acadêmica de contabilidade, baseada em pesquisa original e ensino formada pela pesquisa, pode desaparecer em muitas escolas de negócios inglesas devido a esses desenvolvimentos.

As conclusões obtidas por Almeida et al. (2022) apresentaram considerações relevantes sobre a implementação de indicadores para avaliar a terceira missão das

universidades, enfocando o desenvolvimento econômico e social. Destacaram um estudo realizado no Reino Unido e na Espanha, que enfatizou como a definição dos indicadores depende dos objetivos das políticas públicas e das diferentes partes interessadas. No contexto brasileiro, ressaltaram a divergência de metas nas políticas públicas, pois o sistema de avaliação das universidades não inclui indicadores relacionados ao empreendedorismo, inovação, consultoria e outros aspectos da terceira missão. Isso ressalta a necessidade de estabelecer um consenso para que as ações das universidades sejam inseridas nesse sistema de mensuração. Também destacaram as diferenças existentes entre as instituições de ensino superior brasileiras, onde as universidades públicas e algumas instituições sem fins lucrativos realizam amplamente essas atividades, enquanto a maioria das instituições com fins lucrativos concentra-se apenas na primeira missão, apesar de ter peso significativo na definição do sistema de avaliação.

Em contrapartida, os resultados de Sheikh et al. (2022) forneceram uma exploração teórica e empírica sobre a importância da gestão de desempenho no setor do ensino superior britânico, destacando o seu compromisso no desenvolvimento estratégico para a gestão de pessoas dentro das universidades. O artigo também ressaltou o impacto de fatores como o Brexit, a redução do financiamento público e o novo regime de taxas sobre a pressão financeira enfrentada pelo setor britânico no ensino superior. No entanto, Vale et al. (2022), se concentraram em uma visão geral dos principais estudos sobre contabilidade e controle de gestão em IES por meio de uma revisão sistemática da literatura. A revisão revelou que a pesquisa em contabilidade e controle de gestão nas IES geralmente se concentra em sistemas de controle de gestão e sistemas de avaliação de desempenho. Além disso, identificaram que a implementação de ferramentas de contabilidade e controle de gestão nas IES é frequentemente parcial devido às percepções e atitudes das partes interessadas em relação à sua importância. A teoria institucional foi apontada como a mais abordada na pesquisa em contabilidade e controle de gestão, com muitas instituições implementando essas ferramentas devido a pressões externas. O artigo sugeriu vários temas para aprofundar a pesquisa nessa área, como a avaliação da relação entre contabilidade e controle de gestão e gestão do conhecimento e capital intelectual nas IES, bem como a abordagem de questões de sustentabilidade. Esses estudos oferecem conhecimentos práticos para os gestores das IES, permitindo que eles apliquem as ferramentas mais adequadas às suas instituições, levando em consideração suas necessidades e contextos específicos.

No geral, é importante destacar que a literatura trata a gestão de desempenho como sendo o foco principal de suas análises. Embora a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho estejam relacionadas, elas não são a mesma coisa. A gestão de desempenho é uma abordagem estruturada e contínua para gerenciar e melhorar o desempenho dos colaboradores em uma organização (Kristanto, Hadiansyah & Nasrullah, 2020; Manes-Rossi, Mussari & Cepiku, 2022). Envolve o estabelecimento de metas claras (Prisacarua & Caradja, 2019), o fornecimento de feedback regular, o desenvolvimento de competências e a identificação de áreas de melhoria (Al-Alawi et al., 2019).

Já a avaliação de desempenho é um processo específico dentro da gestão de desempenho, que envolve a análise e a avaliação de desempenho de um indivíduo ou equipe em relação a metas predefinidas (Alhassan & Ali, 2020). Geralmente é realizado em intervalos regulares, utilizando critérios e métricas estabelecidos, para fornecer uma avaliação formal do desempenho. Enquanto a gestão de desempenho é um processo extenso e contínuo, a avaliação de desempenho é apenas um componente dentro desse processo (Dasanayaka et al., 2021), voltado para a análise pontual do desempenho dos colaboradores.

Para complementar as pesquisas relacionadas ao tema, foram realizadas buscas em algumas bases de dados, incluindo *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Web of Science. As palavras-chave selecionadas para a busca foram "Instituições de Ensino Superior" e "Avaliação de Desempenho". No Quadro 2, estão listados os estudos complementares que indicam o uso do BSC como uma ferramenta de gestão, o objetivo foi identificar similaridades de metodologias e resultados, que sustentassem esse estudo.

Quadro 2: Estudos Anteriores

Autor (ano)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Abduldaem & Gravell (2021)	O artigo analisou a eficácia da implementação de business intelligence (BI) e o uso de dashboards táticos em departamentos do ensino superior, visando apoiar processos de medição de desempenho e tomada de decisão como alinhamento com a estratégia de medição de desempenho e a utilização das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (finanças, processo interno,	A metodologia utilizada integrou métodos mistos (BI e BSC), contendo dados qualitativos e quantitativos em um único estudo. O método da triangulação é empregado para coletar dados de diversas fontes, incluindo revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor de ensino superior.	Os resultados sugerem que as universidades ainda não estão avançadas na adoção de BI e dashboards, mesmo utilizando as diretrizes do BSC, indicando a necessidade de mais investigação para desenvolver métricas adequadas. A pesquisa forneceu recomendações e dados de especialistas no setor do ensino superior, que podem ser valiosos para decisores, comissões de planejamento estratégico e especialistas na implementação de BI e dashboards de forma eficaz.

	aprendizagem e crescimento, e cliente).		
Dudycz et al. (2021)	O artigo aprofundou o entendimento do Sistema de Controle de Gestão Inteligente para o Ensino Superior (IMCSHE) por meio do desenvolvimento de um quadro conceitual fundamentado em agentes cognitivos. Forneceu uma estrutura que integre efetivamente os princípios da inteligência artificial e da gestão educacional, visando melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de gestão no contexto do ensino superior.	Os resultados desta pesquisa ressaltaram a importância e o potencial da utilização de sistemas inteligentes de controle de gestão no ensino superior associados ao uso do BSC como instrumento de intervenção, além da eficácia da abordagem do Design Science Research Process (DSRP) em sua concepção e implementação. Essas descobertas possuem efeitos tangíveis no aprimoramento dos processos de gestão no ambiente acadêmico.	O artigo propôs um quadro conceitual para o IMCSHE com base em agentes cognitivos e inteligência artificial, utilizando a abordagem DSRP integrada ao Balanced Scorecard. Incorporando informações de bases de dados universitárias e gerando resultados para tomada de decisões.
Matos, Forte & Forte (2021)	O artigo desenvolveu uma metodologia específica para avaliar a gestão organizacional das Universidades Corporativas (UCs), preenchendo uma lacuna na literatura e fornecendo um quadro estruturado e direcionado para avaliar essas instituições, reconhecendo suas particularidades e necessidades.	A pesquisa adotou uma abordagem descritiva, classificada como positivista, utilizando o método Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) ajustado ao BSC. Esses métodos combinados permitiram determinar uma medida geral de qualidade para cada sistema em um conjunto de sistemas, ao compará-los com base em um número arbitrário de atributos.	Os resultados abordaram a estrutura dos fatores e subfatores dos pesos MAGIQ, ressaltando a importância de ordenar os subfatores adequadamente de acordo com o BSC, integrando perspectivas institucionais, de gestão e estratégia. As classificações dos fatores e subfatores da avaliação organizacional das UCs ofereceram uma visão geral dos pesos atribuídos e sua inclusão em cada fator (gestão estratégica e aprendizagem organizacional). A metodologia visou reduzir a lacuna entre a teoria e prática sobre a avaliação das UCs, fornecendo um enquadramento para que os gestores avaliem o seu desempenho e busquem por uma maior eficácia e eficiência.
Oliveira et al. (2021)	O artigo detalhou o processo de implementação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior em Portugal, visando preencher uma lacuna atual fornecendo orientações para gestores de IES medirem e gerenciarem o desempenho de forma precisa.	A metodologia envolveu um estudo de caso de uma IES em Portugal, com entrevistas semiestruturadas para entender a implementação do BSC. Também houve revisão da literatura para identificar lacunas na implementação do BSC em IES. A IES utilizou o Microsoft Excel para monitorar o desempenho, com metas baseadas em registros históricos.	Os resultados mostraram que há oportunidades para melhorar a comunicação dos planos institucionais aos alunos. Além disso, destacou-se o papel BSC na melhoria da comunicação, orientação do comportamento e desempenho organizacional.
AL-Dahiyat (2020)	O artigo desenvolveu um quadro de avaliação de desempenho das instituições de ensino superior como Agências de Serviço Público, propondo uma estrutura para medir o desempenho e adaptando o Balanced Scorecard como modelo de	A metodologia da pesquisa foi um estudo qualitativo com tipo de pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos literários relacionados ao tema em discussão. Os dados foram analisados utilizando a	Os resultados do estudo mostraram que o Balanced Scorecard pode medir desempenho de instituições de ensino superior como Agências de Serviço Público; o estudo desenvolveu um framework de medição de desempenho adaptando componentes do Balanced Scorecard, identificando indicadores-chave de desempenho

	medição do desempenho no ensino superior.	abordagem de análise de conteúdo.	abrangendo perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.
Kristanto, Hadiansyah & Nasrullah (2020)	O artigo examinou indicadores de desempenho no ensino superior por meio da utilização do Academic Scorecard e da Hierarquia Analítica. O objetivo foi estabelecer uma hierarquia na avaliação de programas e instituições visando aprimorar a qualidade do desempenho. A pesquisa avaliou diversas abordagens na gestão acadêmica e a eficácia do Academic Scorecard, ressaltando a importância de uma descrição por meio do Balanced Scorecard, especialmente no que diz respeito à classificação e aprovação dos programas.	A metodologia utilizou o Academic Scorecard por intermédio do Balanced Scorecard e o Processo de Hierarquia Analítica para avaliar o desempenho do ensino superior. A pesquisa envolveu coleta de dados, atribuição de avaliações ponderadas e processamento dos dados. Foi realizada em uma universidade em Surabaya, selecionada por conveniência.	Os resultados do Academic Scorecard adaptado para o BSC mostraram a importância relativa de diferentes perspectivas, como gestão acadêmica, stakeholders, processos internos de negócio e inovação e aprendizagem. A pesquisa sugeriu que o desenvolvimento pode ser feito combinando pesquisa com um mapeamento estratégico, mediante a hierarquização e a avaliação de programas de estudo, para a obtenção da qualidade no desempenho acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise consolidada desses estudos proporciona uma visão geral sobre a aplicação do Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica no contexto do ensino superior. Cada estudo aborda distintos aspectos, que vão desde a implementação prática do Balanced Scorecard em IES até a customização dessa abordagem para avaliar tanto o desempenho acadêmico quanto o institucional.

Ao examinar de forma conjunta esses estudos, é possível identificar tendências, lacunas e áreas de interesse emergentes. Destaca-se, por exemplo, que certas pesquisas enfatizam a relevância de alinhar o Balanced Scorecard com as estratégias organizacionais das instituições, ao passo que outras investigam como essa metodologia pode ser ajustada para mensurar o desempenho acadêmico e fomentar a busca por aperfeiçoamento.

3 METODOLOGIA

Este capítulo fornece uma descrição dos materiais utilizados e dos procedimentos adotados durante a condução do estudo. Ele aborda detalhadamente o enquadramento da pesquisa, os procedimentos metodológicos e o instrumento de intervenção utilizado.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e utiliza métodos técnicos de pesquisa-ação, incorporando a coleta de dados primários e secundários. A seleção do portfólio bibliográfico foi realizada utilizando a ferramenta de intervenção construtivista Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) (Carioni & Dutra, 2024; Castanha, Mannes & Petri, 2023). O instrumento de intervenção foi escolhido devido ao seu enfoque construtivista, que segue um processo estruturado e sistemático para a seleção e análise crítica da literatura, levando em consideração as percepções e restrições. Utilizou-se o ProKnow-C para realizar uma análise imparcial do panorama atual da literatura sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior (Longaray et al., 2023).

Esta pesquisa reside na demonstração da utilização do ProKnow-C como uma ferramenta que pode contribuir para pesquisadores de diversas áreas no processo de seleção de portfólio bibliográfico e análise bibliométrica (de Carvalho et al. 2020; Pedersini & Ensslin, 2020; Steffen et al. 2024). Como resultado direto, obtém-se a validação desse método como um instrumento auxiliar na construção do conhecimento (Magalhães & Marra, 2024), mediante a obtenção de avaliações quantitativas dos artigos selecionados, bem como uma base de conhecimento inicial para o desenvolvimento de uma pesquisa sobre a avaliação de desempenho em instituições de ensino superior (Sell, Dutra & Mussi, 2024; Vilela, 2012).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas as bases Scopus, Web of Science, Science Direct e SPELL no ano de 2023. Durante a busca por artigos nessas bases de dados, foram aplicadas as seguintes restrições de pesquisa: artigos publicados em periódicos científicos em idioma nacional e estrangeiro, utilizando palavras-chave, títulos e resumos como critérios de busca. (ii) Limitação temporal do período de 2011 até 2023.

Na etapa de seleção do portfólio bibliográfico (PB), que corresponde à primeira fase do método ProKnow-C, foram incorporadas duas subetapas: (1) Escolha do conjunto de artigos;

(2) Triagem do conjunto de artigos. No caso deste estudo, foram realizados dois ProKnow-C para buscar temas distintos, um que sustentasse o Referencial Teórico e outro que tratasse de Ferramentas de Gestão.

3.2.1 Procedimentos para seleção do material para compor o Referencial Teórico

Inicialmente, as bases SPELL, Scopus, Web of Science e Science Direct foram pesquisadas, com o intuito de identificar trabalhos relevantes relacionados ao tema de avaliação de desempenho em IES. Os resultados obtidos forneceram dados sobre o número de documentos encontrados nas bases, bem como as palavras-chave utilizadas para a pesquisa.

Mais especificamente, as palavras-chave utilizadas se concentraram nas áreas de "Performance Evaluation", "Corporate", "Higher Education" e "Higher Education Institution". Após essa etapa de busca nas bases de dados, foram realizadas etapas de triagem para selecionar os artigos aderentes.

No total, foram encontrados 32.553 trabalhos durante a busca inicial. Isso resultou em um total de 32.443 artigos excluídos. Em seguida, foi aplicado um filtro adicional com base nas palavras-chave definidas previamente, o que levou à identificação de 110 trabalhos considerados para análises subsequentes.

Posteriormente, os trabalhos selecionados foram submetidos a uma avaliação mais aprofundada. Inicialmente, os resumos foram lidos para verificar sua relevância e pertinência ao tema de pesquisa, o que resultou na escolha de 77 trabalhos que seguiram para a última etapa. Em seguida, os artigos que passaram por essa etapa foram lidos integralmente, a fim de obter uma compreensão mais ampla do conteúdo apresentado. Como resultado dessas etapas de leitura e filtragem, um PB foi composto por um total de 33 trabalhos alinhados ao Referencial Teórico.

Detalhes adicionais sobre essa seleção são demonstrados no Quadro 3 que destacam os autores escolhidos para integrar o portfólio bibliográfico que fundamentou o referencial teórico. Essa seleção minuciosa refletiu a busca pela robustez necessária para embasar todo o arcabouço teórico que sustentou esse trabalho.

Cada autor selecionado traz consigo uma variedade de perspectivas que, quando combinados, trazem uma visão geral sobre o tema pesquisado. A diversidade de abordagem e os achados encontrados pelos autores garantiram uma base confiável para a construção do conhecimento que norteou a análise e as conclusões deste estudo.

Quadro 3: Autores selecionados para compor o referencial teórico

Autor (ano)	Título
Abdullah et al. (2012)	Development of a quality assurance plan in line with UKM's status as a self-accreditation institution and research university.
Abdullah et al. (2017)	Data envelopment analysis with upper bound on output to measure efficiency performance of departments in Malaikulsaleh University.
Abdullahi, Raman & Solarin, S. A. (2022)	Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator.
Adhikari & Shrestha (2023)	Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: higher education institutions' stakeholder perspectives.
Alghail, Abbas & Yao (2023)	Where are the higher education institutions from knowledge protection: a systematic review.
Al-Husseini & Elbeltagi (2018)	The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq.
Araújo, Andrade & Silvano (2020)	Disclosure de informação online sobre responsabilidade social universitária (RSU): uma evidência em instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas de maior prestígio acadêmico nacional.
Baliyan & Moorad (2018)	Teaching Effectiveness in Private Higher Education Institutions in Botswana: Analysis of Students' Perceptions.
Bisschoff, Botha & Asvat (2019)	Developing a conceptual model to measure business performance for private higher education institutions.
Cruz (2013)	Financiamento do ensino superior em Portugal: Repensar o modelo em função do desempenho.
Kanke & Eremina (2022)	Educational ecosystem for the business community. Modern development trends.
Klein et al., (2023a)	Lean practices toward a balanced sustainability in higher education institutions: A Brazilian experience.
Klein et al., (2023b)	Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution.
Kovaliuk & Kobets (2021)	The Concept of an Innovative Educational Ecosystem of Ukraine in the Context of the Approach "Education 4.0 for Industry 4.0."
Leron & Baconguis (2021)	Exploring the Dimensions of Innovation Culture in the Public Higher Education Institutions: Towards Improved Organizational Performance in Research and Development.
Lodesso et al. (2018)	Student satisfaction regarding sService quality at Ethiopian Public Higher Education Institutions: A case study.
Lyn Chan & Muthuveloo (2021)	Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia.
Mimović & Krstić (2016)	The integrated application of the AHP and the DEA methods in evaluating the performances of higher education institutions in the Republic of Serbia.
Ngoc, Hieu & Tien (2023)	Impact of Accreditation Policy on Quality Assurance Activities of Public and Private Universities in Vietnam.
Oliveira & Freire (2022)	Financiamento das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em tempo de crise.
Oluwafemi & Laseinde (2020)	Total Quality Management Fundamentals and Evolving Outcomes in Higher Education Institutions.
Santos & Souza (2022)	A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras.
Satterfield et al. (2022)	Commentary Article: Transforming an Educational Ecosystem for Substance use Disorders: A Multi-Modal Model for Continuous Curricular Improvement and Institutional Change.
Shahi et al. (2023)	Open communication in higher education, the necessity of facing globalization challenges: Case study of Khuzestan public universities.
Souza et al. (2019)	Innovative performance of Brazilian public higher educational institutions:

	Analysis of the remuneration of research groups and companies.
Tannady & Budi (2023)	The Influence of Organization Culture, Work Environment and Leadership on Performance of Fulltime Lecturer (Case Study of Private Higher Education Institution Which Supported by Corporate).
Toquero (2020)	Challenges and opportunities for higher education amid the COVID-19 pandemic: The Philippine context.
van Schalkwyk & Steenkamp (2016)	A top management perspective of total quality service dimensions for private higher education institutions in South Africa.
Veluvali & Suriseti (2022)	Learning management system for greater learner engagement in higher education.
Villano & Tran (2018)	Performance of private higher education institutions in Vietnam: evidence using DEA-based bootstrap directional distance approach with quasi-fixed inputs.
Yaakub & Mohamed (2019)	Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia.
Yakubov & Daminova (2022)	Modernization of the education system in higher education institutions of the Republic of Uzbekistan.
Yang, Mamun & Salameh (2023)	Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O tempo investido na triagem do Proknow-C foi crucial para explorar todas as potencialidades de encontrar estudos alinhados ao objetivo da pesquisa. O desfecho revelou a existência de uma lacuna na literatura para discussão sobre AD nas IES, bem como para o aprimoramento da pesquisa sobre sistemas de avaliação de desempenho.

O Quadro 3 exibe os estudos que foram criteriosamente escolhidos para embasar o referencial teórico desse estudo, totalizando a seleção de 33 trabalhos que estão alinhados a proposta da pesquisa.

3.2.2 Procedimentos para seleção do material para compor as Ferramentas de Gestão

Com o intuito de fortalecer a solidez desse estudo, foi decidido conduzir um segundo Proknow-C para identificar as tendências das ferramentas de gestão aplicadas nas IES. Essa nova pesquisa e as etapas subsequentes de filtragem foram essenciais para apoiar as proposições apresentadas ao Departamento de Ensino da IES Pública, visando sugerir uma ferramenta que atenda adequadamente às suas demandas.

Para tanto, foram realizadas novas investigações sobre o tema Ferramentas de Gestão, as palavras-chave relacionadas ao ciclo de vida de avaliação de desempenho: "Performance Management", "Performance Measurement", "Performance Evaluation", "Performance Measure", "Education", "Corporate Training", "Government School", "Government Training" e "Professional" e outras variantes dessas expressões. Após a busca nas bases, foram realizadas etapas de triagem para selecionar os artigos. De acordo com os dados obtidos, um total de

32.429 artigos foram localizados inicialmente. Em seguida, foram excluídos 32.320 artigos fora do eixo, sendo duplicados, publicados em eventos, ou que não possuíam informações essenciais. Por fim, foram identificados os trabalhos publicados em periódicos qualificadas para análise.

Inicialmente, foi realizada uma etapa de filtragem para identificar os trabalhos do PB que possuíam aderência com o tema de pesquisa com base em seus títulos e palavras-chave. Essa etapa de filtragem resultou em um total de 109 artigos selecionados.

Após a aplicação desses critérios de filtragem, os trabalhos passaram por uma avaliação mais aprofundada. Primeiramente, foi realizada a leitura dos resumos para verificar sua relevância e pertinência ao tema de pesquisa, o que resultou em 73 trabalhos aptos para prosseguir para a próxima etapa. Em seguida, os artigos que passaram por essa etapa foram submetidos à leitura integral, a fim de obter uma compreensão mais detalhada do conteúdo. Como resultado dessas etapas de leitura e filtragem, um PB foi composto por um total de 36 trabalhos que se alinham de maneira adequada ao tema. Esses trabalhos são considerados pertinentes e foram utilizados como fontes de referência para análise e levantamento sobre ferramentas de gestão.

A implementação dessas duas subetapas resultou na seleção de 69 artigos científicos. Esses artigos representam uma seção da literatura sobre Avaliação de Desempenho em Instituições de Ensino Superior e Ciclo de Vida de Avaliação de Desempenho. Os artigos escolhidos a partir das bases de dados podem ser encontrados na seção de Referências.

Os estudos foram minuciosamente avaliados e englobam um conjunto considerável de informações sobre avaliação de desempenho em IES. A seleção foi baseada em critérios estritos, garantindo a qualidade e pertinência das informações obtidas.

Os resultados dessas análises fornecem recomendações para pesquisadores, profissionais e gestores no desenvolvimento de estratégias efetivas de avaliação de desempenho e aprimoramento das práticas nas IES. É importante destacar que a abordagem seletiva empregada neste estudo busca estabelecer uma base teórica para orientar pesquisas futuras e embasar tomadas de decisão relacionadas ao tema.

3.3 OBJETO DE ANÁLISE

A construção do Planejamento Estratégico (PE) do Departamento de Ensino de uma Instituição de Ensino Superior (IES) Pública iniciou-se no final de 2019, quando os docentes

efetivos se reuniram para formular um plano estratégico para o departamento. Durante essa reunião, foi realizada uma análise abrangente do contexto da educação superior no Brasil e globalmente. Posteriormente, foi desenvolvida uma dinâmica de grupo para explorar os aspectos críticos do departamento, resultando na criação de grupos de trabalho para aprofundar a discussão de cada tema identificado.

Com base nessas reflexões, foram delineados os objetivos estratégicos para guiar a implementação dos fatores críticos identificados. No entanto, devido a circunstâncias desafiadoras, como a pandemia e a mudança na liderança do departamento, as atividades foram interrompidas e as ações delineadas no mapa estratégico não avançaram. A retomada dos trabalhos ocorreu apenas com a nomeação da nova liderança em 2020, quando novas reuniões foram agendadas e uma comissão foi estabelecida para conduzir as iniciativas.

Essa comissão, composta por um presidente e quatro membros docentes efetivos, foi encarregada de elaborar a metodologia para a condução dos projetos. No entanto, apesar dos esforços para formar grupos de trabalho e designar responsabilidades, as ações não avançaram conforme planejado, resultando em estagnação. A única medida concreta foi a elaboração de uma Portaria que abordava o Plano de Trabalho, definindo objetivos gerais e específicos, bem como algumas metas e resultados esperados.

Embora tenha sido estabelecido um Plano de Trabalho, os grupos responsáveis pela implementação não seguiram as diretrizes estabelecidas. Tarefas como desenvolver planos de ação e indicadores de monitoramento não foram incluídas nas discussões, e os esforços não avançaram conforme o planejado. Embora algumas iniciativas de curto prazo, como a reforma do espaço físico, tenham sido realizadas, a falta de indicadores específicos dificulta a continuidade do planejamento estratégico.

O PE é essencial para alinhar os objetivos e recursos de uma organização com as tendências do ambiente externo. Envolve a formulação de metas, uma visão clara e um formato estruturado para facilitar a realização dos objetivos, além de análises do contexto organizacional. É um processo iterativo que inclui formulação, implementação, controle e avaliação da estratégia, visando identificar pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças por meio da análise SWOT.

No contexto do departamento de ensino, o PE foi desenvolvido para formular propostas que viabilizassem a concretização da missão e visão estabelecidas pela liderança, além de cumprir as ações definidas no mapa estratégico. A análise SWOT resultou em nove fatores

críticos identificados como cruciais para o desenvolvimento e execução do plano estratégico. O roadmap foi elaborado para compreender esses fatores, estabelecer o planejamento estratégico e determinar prazos para sua implementação.

A revisão do roadmap em 2023 levou em consideração as demandas do departamento, resultando em ajustes no horizonte de médio e longo prazo. Os grupos de trabalho foram designados para desenvolver ações estratégicas com base nos fatores críticos identificados. Essas ações, quando implementadas de acordo com as metas e prazos estabelecidos, visam posicionar o Departamento de Ensino da IES Pública em um patamar de excelência acadêmica, servindo de inspiração para outros departamentos da instituição.

3.3.1 Fatores para Avaliação de Desempenho

Dessa forma, a avaliação de desempenho em IES públicas e privadas se adapta ao contexto educacional, observando às particularidades e necessidades dessas instituições (Oliveira & Freire, 2022; Santos & Souza, 2022). Seguindo uma abordagem contínua e iterativa, essa avaliação promove a melhoria da qualidade do ensino e o fortalecimento das IES. A AD das IES leva em consideração diversos fatores para a sua análise. Alguns dos mais importantes são evidenciados no

Quadro 4.

Quadro 4: Fatores para Avaliação de Desempenho do Departamento de Ensino

Fatores	Conceitos
Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade (Peleias et al., 2011)	A integração e a interdisciplinaridade são conceitos relacionados que promovem uma abordagem holística e transdisciplinar na educação. Ambos enfatizam a colaboração entre diferentes áreas do conhecimento, visando uma compreensão ampla de um tema ou problema. A primeira combina diferentes disciplinas em um currículo ou projeto de aprendizagem para uma visão mais completa e coerente do conhecimento. Já a interdisciplinaridade busca abordar problemas complexos por meio da colaboração ativa entre especialistas de diferentes áreas, gerando soluções inovadoras e mais eficazes.
Flexibilização da Matriz Curricular (Brás, 2018)	A flexibilização da matriz curricular busca proporcionar aos alunos a oportunidade de customizar sua experiência de aprendizagem, escolhendo disciplinas e trilhas que se alinhem com seus interesses. A flexibilização da matriz curricular pode contribuir para a introdução de novas metodologias de ensino, enfatizando a aprendizagem ativa e baseada em problemas, bem como a integração de habilidades transversais.
Metodologias de Ensino (Camargo, Kistner & Petri, 2022; Ngoc, Hieu & Tien, 2023)	As metodologias de ensino são abordagens teórico-práticas utilizadas no processo educativo visando facilitar a aprendizagem dos alunos. Elas são fundamentais para promover ações pedagógicas mais eficientes e garantir um ambiente de ensino-aprendizagem rico e estimulante.

<p>Aproximação com o Mercado</p> <p>(Aguiar & de Oliveira, 2020; Camargo, Kistner & Petri, 2022; Barbato et al., 2022; Deganut & da Silva, 2019; Romero et al., 2023)</p>	<p>A aproximação com o mercado é uma estratégia que visa estabelecer uma maior interação entre a academia e o setor empresarial, com o intuito de promover a transferência de conhecimentos, experiências e recursos entre as duas esferas. Essa aproximação é considerada fundamental para a produção científica e tecnológica de qualidade, além de proporcionar benefícios mútuos tanto para as instituições de ensino superior quanto para as empresas envolvidas.</p>
<p>Infraestrutura Física e Financeira</p> <p>(Barbato et al., 2022; Camargo, Kistner & Petri, 2022; Dudycz et al., 2021; Erdmann et al., 2013; Farias Júnior et al., 2012; Figueiredo & Almeida, 2023; Santos & Souza, 2022; Satterfield et al., 2022; Yang, Al Mamun & Salameh, 2023)</p>	<p>A infraestrutura física e financeira são componentes essenciais para o funcionamento eficiente das instituições acadêmicas, sejam elas universidades, centros de pesquisa ou outras entidades educacionais. Essa infraestrutura abrange tanto os recursos físicos quanto financeiros necessários para suportar as atividades educacionais, de pesquisa e de extensão realizadas pela instituição. No que diz respeito à infraestrutura física, são considerados os espaços físicos disponibilizados pela instituição, como salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios, centros de pesquisa, centros esportivos, entre outros. Esses espaços devem ser adequadamente equipados para atender às necessidades dos estudantes, professores, pesquisadores e funcionários, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades acadêmicas. A infraestrutura física também inclui a manutenção adequada desses espaços, garantindo a segurança e o conforto para todos os usuários. Além da infraestrutura física, a infraestrutura financeira é igualmente importante. Ela envolve os recursos financeiros necessários para garantir a sustentabilidade da instituição e para investir em melhorias e expansão da infraestrutura física e tecnológica. Esses recursos provêm de diferentes fontes, como mensalidades dos alunos, financiamentos governamentais, doações, parcerias com o setor privado, entre outros. Uma gestão financeira eficiente, baseada em planejamento estratégico, é necessário para assegurar a adequada aplicação desses recursos e para atender às demandas da instituição de forma equilibrada e transparente.</p>
<p>Evasão e Atratividade</p> <p>(Camargo, Kistner & Petri, 2022; Gramani, (2008)</p>	<p>A evasão e atratividade são dois fenômenos relacionados que têm um impacto significativo nas instituições acadêmicas. A evasão é caracterizada pelo abandono de cursos ou programas por parte dos estudantes, antes de sua conclusão. Por outro lado, a atratividade refere-se à capacidade de uma instituição de ensino em atrair e reter estudantes matriculados. A evasão pode ser causada por uma série de fatores, como falta de motivação, problemas financeiros, dificuldades acadêmicas, conflitos pessoais, falta de orientação adequada e incompatibilidade entre as expectativas dos estudantes e a realidade do curso. Essa questão é preocupante, pois além de representar uma perda potencial de talentos, a evasão afeta negativamente a reputação e a eficiência da instituição acadêmica. Em contraste, a atratividade de uma instituição é um fator determinante para a captação de novos estudantes. A atratividade pode ser influenciada por diversos aspectos, como a reputação da instituição, a qualidade do corpo docente, a infraestrutura, a oferta de programas acadêmicos alinhados às demandas do mercado de trabalho, as oportunidades de estágio e intercâmbio, além de benefícios financeiros e bolsas de estudo. Uma instituição atrativa deve ser capaz de criar um ambiente estimulante e inspirador, que promova a participação ativa dos estudantes, o desenvolvimento de habilidades práticas e a formação de uma rede profissional.</p>
	<p>O financiamento das IES muitas vezes pode ser restrito e</p>

<p>Financiamento</p> <p>(Farias Júnior et al., 2012; Figueiredo & Almeida, 2023; Yang, Al Mamun & Salameh, 2023)</p>	<p>insuficiente para atender a todas as demandas e necessidades. Isso pode resultar em limitações de recursos, restrições orçamentárias e dificuldades em promover investimentos necessários para a melhoria e a inovação das atividades acadêmicas. Nesse sentido, é importante que as instituições busquem formas criativas e estratégicas para diversificar suas fontes de financiamento e garantir uma base sustentável para o presente e o futuro.</p>
<p>Inserção Internacional</p> <p>(Carvalho & Araújo, 2020; Yakubov & Daminova, 2022; Yang, Al Mamun & Salameh, 2023)</p>	<p>A inserção internacional nas IES refere-se ao processo pelo qual as instituições buscam estabelecer parcerias, acordos de cooperação, colaborações e intercâmbios com instituições e organizações internacionais, a fim de promover a internacionalização de sua educação e pesquisa.</p>
<p>Qualificação do Corpo Docente</p> <p>(Klein et al., 2023b; Nagib & Silva, 2019)</p>	<p>A qualificação do corpo docente é necessária para assegurar a excelência acadêmica e a qualidade da educação. Esta qualificação abrange um conjunto de competências e habilidades indispensáveis aos docentes para executar suas funções de ensino, pesquisa e extensão de maneira eficaz. Adicionalmente, oferecer oportunidades contínuas de formação e incentivos promove o desenvolvimento profissional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar os fatores considerados na avaliação de desempenho das instituições de ensino superior, concluímos que cada um deles exerce uma função na garantia da qualidade da educação oferecida (Veluvali & Suriseti, 2022). A excelência no ensino e aprendizagem é primordial para o desenvolvimento dos alunos e pode ser medida por meio de indicadores como taxas de graduação e resultados de exames (Yakubov & Daminova, 2022; Yang, Al Mamun & Salameh, 2023).

Uma instituição que promove um ambiente propício à pesquisa e inovação demonstra o seu compromisso com a produção de conhecimento e avanços científicos relevantes (Tannady & Budi, 2023). A reputação e o reconhecimento internacional são indicadores importantes da excelência acadêmica e podem atrair alunos e talentos de todo o mundo (Yakubov & Daminova, 2022; Yang, Al Mamun & Salameh, 2023). A contribuição social e o impacto comunitário mostram como a instituição está integrada à comunidade, utilizando seus recursos e experiência para promover benefícios para sociedade (Tannady & Budi, 2023; Toquero, 2020).

Por fim, a eficiência na gestão e a qualidade da infraestrutura refletem na organização e no funcionamento da instituição como um todo (Santos & Souza, 2022; Satterfield et al., 2022). Assim, para uma instituição de ensino superior alcançar e manter uma posição de destaque, é necessário conquistar um equilíbrio entre todos esses fatores (Abdelraheem & Hussien, 2022; Abbas et al., 2020). Mediante de uma abordagem estratégica e contínua de avaliação e aprimoramento, as IES têm a oportunidade de proporcionar uma educação de qualidade,

promover pesquisas relevantes, contribuir para a comunidade e garantir uma gestão eficiente e uma infraestrutura adequada (Ngoc, Hieu & Tien, 2023; Oliveira & Freire, 2022; Oluwafemi & Laseinde, 2020).

3.3.2 Construção do Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino de uma IES Pública

No final de 2019, os docentes efetivos do departamento de ensino da IES Pública se reuniram com o propósito de deliberar sobre a formulação de um planejamento estratégico. Na manhã da reunião, foi conduzida uma análise acerca do paradigma da educação superior no Brasil e no cenário global. Ao longo do dia, foi concebido uma dinâmica de grupo, na qual foram explorados os aspectos determinantes do departamento, e a partir destes, foram construídos grupos de trabalho destinados a aprofundar a discussão de cada tema identificado como crítico.

Com base nas mencionadas reflexões, foram delineados os objetivos estratégicos que orientariam a implementação dos fatores críticos previamente identificados. A partir das decisões tomadas, a visão, missão e valores do departamento foram formulados diante de uma análise ambiental detalhada, com a identificação dos pontos fortes e fracos, culminando na elaboração do mapa estratégico.

No entanto, devido a circunstâncias adversas, tais como a pandemia e a mudança da chefia do departamento, as atividades foram interrompidas e as ações delineadas no mapa estratégico não progrediram. Somente com a nomeação da nova chefia em 2020, novas reuniões foram agendadas para a retomada dos trabalhos. A partir desses novos encontros, uma comissão foi estabelecida para conduzir as iniciativas, composta por um presidente e quatro membros (todos docentes efetivos do departamento).

Essa equipe foi encarregada de elaborar a metodologia para a condução dos projetos, apresentando propostas e encaminhamentos. Com base nisso, foram formados os grupos de trabalho para cada um dos fatores críticos, sendo que cada grupo foi incumbido de implementar as ações estratégicas e desenvolver os indicadores de monitoramento correspondentes. Contudo, apesar da constituição dos grupos de trabalho e da divisão de cada tema, os esforços não avançaram como planejado, resultando na estagnação das ações. A única medida concreta adotada foi a elaboração de uma Portaria que abordou o Plano de Trabalho, estabelecendo o objetivo geral e específicos, bem como a definição de algumas metas e resultados esperados.

Isso pode ser visualizado na Figura 2.

Apesar de ter sido estabelecido um Plano de Trabalho por meio de uma Portaria, os grupos encarregados da sua implementação não prosseguiram de acordo com as diretrizes estabelecidas. Conforme designado, cabe a esses grupos a responsabilidade de desenvolver os planos de ação e os indicadores de monitoramento, no entanto, essas tarefas não foram nem mesmo incluídas como temas de discussão nas reuniões do departamento, onde cada grupo deveria relatar a posição atual de cada ação estratégica.

Figura 2: Plano de Trabalho

1.5 Objetivo Geral

Desenvolver um projeto de modernização curricular e pedagógica do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC para permitir o cumprimento dos objetivos estratégicos previstos no planejamento do departamento.

1.6 Objetivos específicos

Nº	Objetivo específico
O1	Fortalecimento do NAF como atividade de extensão aos estudantes do Curso de Graduação
O2	Aumentar a qualificação do Corpo Docente e Técnico Administrativo
O3	Aumentar a integração das disciplinas e interdisciplinaridade
O4	Aumentar a inserção Internacional
O5	Melhorar a Infraestrutura Física para as atividades de pesquisa e extensão do Departamento
O6	Reduzir a Evasão e aumentar a atratividade do Curso de Graduação
O7	Ampliação das parcerias nacionais e internacionais dos Cursos de Graduação e dos Programas de Pós-graduação

2 Metas

Número	Meta	Indicador	Início	Fim
M1	Consolidar o NAF como ferramenta de extensão social do departamento	Quantidade de pessoas atendidas pelo NAF	2022	2025
M2	Aumentar a qualificação e a inserção internacional dos docentes, seja por meio de pós-doutorado, participação em eventos ou publicações em periódicos internacionais	Quantidade de docentes com inserção internacional	2022	2025
M3	Reduzir a evasão e aumentar a atratividade do curso	Relação candidato/vaga no vestibular	2022	2025
M4	Ampliar os convênios e acordos de cooperação do departamento com setores públicos e privados	Número de convênios e acordos assinados	2022	2025

3 Resultados esperados

Nº	Resultado esperado
R1	Tornar o curso de graduação e os cursos de mestrado e doutorado ainda melhores, se posicionando ainda mais nos rankings nacionais e internacionais, tornando atrativo aos estudantes e para a sociedade em função da oferta de cursos de excelência em nível de graduação, mestrado e doutorado, bem como pela excelência em pesquisa e extensão.
R2	Garantir que a Curricularização da extensão seja implementada de forma efetiva, oportunizando aos estudantes espaços para que seus conhecimentos sejam colocados em prática e, ainda, possam contribuir para a sociedade com serviços especializados

4 Cronograma de execução

Nº	Fase/Etapa	Duração	
		Início	Término
F1	Estruturação do NAF	2022	2023
F2	Reformulação pedagógica do departamento	2023	2025

5 Plano de Aplicação

Natureza da Despesa		Total (R\$)	Concedente	Proponente
Código	Especificação			
339039	Serviços de Terceiros - PJ	R\$ 763.983,93	R\$ 763.983,93	

6 Cronograma de desembolso

Nº parcela	Data ou evento físico	Valor a Desembolsar (em R\$)		
		Concedente	Contrapartida	Total
1	Na assinatura do contrato	R\$ 763.983,93	0,00	R\$ 763.983,93

7 Lista de bens e serviços próprios utilizados no projeto (Ex. equipamentos, laboratórios, auditórios, etc.)

Item	Bens / serviços
I1	Laboratório disponível na sala 116
I2	Infraestrutura física dos grupos de pesquisa vinculados ao departamento
I3	Auditórios e salas de aula

Fonte: Departamento de Ensino (2022).

É importante notar que as iniciativas como a reforma do espaço físico foram efetivadas, porém, a ausência de um indicador específico para acompanhar a execução dessa ação dificulta a continuidade do planejamento estratégico. Vale destacar que apenas uma medida de curto prazo foi efetivada, o que demanda uma revisão dos objetivos estabelecidos.

3.3.3 Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino

O Planejamento Estratégico (PE) é um procedimento cuja finalidade é alinhar os objetivos e recursos de uma organização com as tendências de mudanças do ambiente externo. Reconhecido como uma ferramenta destinada a corrigir lacunas e aprimorar o desempenho organizacional (Pangarkar, 2015), o PE orienta organização na consecução de seus objetivos

por meio de um plano predefinido (Camargo, Kistner & Petri, 2022). Esse processo envolve estabelecimento de metas, uma visão clara e um formato estruturado que facilita a realização dos objetivos, bem como a análise e a avaliação do contexto no qual a organização está inserida.

Para assegurar o êxito na execução do PE, é imprescindível que a organização compreenda a sua situação atual, estabeleça os objetivos futuros, identifique as medidas necessárias e avalie os efeitos no ambiente organizacional (Grant & Jordan, 2015). Conforme destacado por Gomera et al. (2018), as etapas do planejamento estratégico compreendem a formulação, implementação, controle e avaliação da estratégia. A formulação representa o ponto inicial, no qual a organização define sua trajetória por meio de análise do mercado externo e interno.

Em seguida, avança-se para a etapa de implementação, na qual as ações delineadas na fase anterior são postas em prática, geralmente por meio de projetos específicos. Cada estratégia pode abranger um ou vários projetos de implementação, os quais são caracterizados por sua natureza temporária e possuem prazos definidos de início e término. O controle e a avaliação da estratégia, por fim, garantem que as ações permaneçam alinhadas com a orientação estabelecida na etapa de formulação.

Esse processo visa identificar tanto os pontos fracos quanto os pontos fortes, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, por meio de uma análise SWOT. Isso possibilita o estabelecimento de metas, estratégias e objetivos para melhorar a competitividade, promover a inovação e compreender o panorama do negócio (Rizzo & Falsarella, 2006; Phadermroda et al., 2019).

Desta forma, o PE está intrinsecamente relacionado à gestão estratégica e define a visão, missão, objetivos e metas a serem atingidos (Falsarella & Jannuzzi, 2017). No contexto do departamento de ensino, o PE foi desenvolvido com o intuito de formular propostas e orientações que viabilizem a concretização da missão e visão estabelecidas pela chefia, além de cumprir as ações definidas no mapa estratégico.

A Figura 3 representa a definição previamente debatida e validada pelos grupos de trabalhos e gestores, juntamente com a elaboração da matriz SWOT, que resultou em uma análise de ambiente para identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças enfrentadas pelo departamento. Nove fatores, classificados como curto, médio e longo prazo, foram identificados nessa avaliação.

Figura 3: Missão, Visão e Análise de Ambiente do Departamento de Ensino

CARACTERIZAÇÃO DO SETOR/ORGANIZAÇÃO			
Missão			
Formar pessoas com pensamento crítico, visão inovadora e empreendedora, por meio de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento da sociedade.			
Visão			
Ser referência na formação de graduação e pós-graduação com foco empreendedor, inovador e crítico.			
Valores			
Buscar continuamente os melhores e mais altos patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, especialmente no ensino, na pesquisa e			
MATRIZ SWOT			
Ambiente Interno		Ambiente Externo	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Corpo docente experiente	1. Falta de diálogo entre os diferentes cursos do CSE	1. Formar alunos para atuar em diversas áreas da economia	1. Corte de recursos federais
2. Ensino de excelência	2. Problemas de infraestrutura	2. Parcerias público x privado para desenvolvimento de projetos de extensão	2. Mudanças políticas
3. Parcerias internacionais	3. Falta de uma cultura de inovação e de empreendedorismo	3. Aproximação com o mercado de trabalho (escritórios de contabilidade)	3. Crises econômicas
4. Referência no ensino, pesquisa e extensão	4. Baixa eficiência na demanda dos alunos	4. Alteração de legislações que afetam o ensino aprendizagem	4. Divergências institucionais
5. Ampla grade curricular	5. Falta de flexibilidade na solução de problemas	5. Ajustes com a nova matriz curricular para o curso	5. Divergências políticas
6. Pesquisas de alto impacto	6. Formação continuada do corpo docente		6. Alteração de legislações que afetam o ensino aprendizagem
...

Fonte: Elaborado pelo Departamento de Ensino (2023).

Esse Quadro fornece uma visão holística do estado atual do departamento, ao mesmo tempo, em que serve como guia para a formulação de estratégias específicas e a seleção das medidas adequadas a serem adotadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

3.3.4 Roadmap

O roadmap é a etapa final do processo de aplicação de um método, produzindo um mapa que delinea a abordagem do cenário atual, as demandas a serem atendidas e a definição da visão a ser estabelecida, na

Figura 4 apresenta-se a primeira versão do roadmap do Departamento de Ensino no ano de 2019. Os mapas podem assumir diferentes formatos, porém uma abordagem comum e flexível inclui diagramas que possuem várias camadas e são altamente intuitivos (Camargo, Kistner & Petri, 2022).

Durante esse processo de revisão e atualização do roadmap e do planejamento estratégico, é importante considerar diversas variáveis e elementos. Por exemplo, as mudanças no ambiente competitivo, as tendências de mercado, as inovações tecnológicas emergentes e as demandas das partes interessadas devem ser cuidadosamente avaliadas. Nesta fase iterativa, é necessário realizar uma análise aprofundada para identificar novas oportunidades e ameaças, bem como revisar metas, objetivos e prioridades. As revisões devem levar em conta feedbacks internos e externos, como resultados de pesquisas de mercado, percepções de especialistas e

contribuições dos principais stakeholders (Camargo, Kistner & Petri, 2022).

Por meio desse processo de revisão e atualização, o roadmap e o planejamento estratégico podem se adaptar adequadamente às mudanças do ambiente e do cenário competitivo. Isso permite que a organização esteja preparada para enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente

Figura 4: Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino (2030)

VISÃO: Ser referência na formação de graduação e pós-graduação com foco empreendedor, inovador e crítico.		MISSÃO: Formar pessoas com pensamento crítico, visão inovadora e empreendedora, por meio de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento da sociedade.		
Fatores Críticos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	
1. Integração das disciplinas e interdisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenadas temáticas; • Sequenciamento das disciplinas com plano de contas único, complementando os assuntos nas disciplinas; • Aproximar com outros departamentos e centros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos professores por área de conhecimento; • Formar grupos de professores responsáveis pelas disciplinas específicas; • Trabalhar em conjunto para elaboração de banco de questões; • Realizar reuniões no início/fim do semestre para alinhamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de grupos temáticos das outras disciplinas de outros; • Criação de uma disciplina de empreendedorismo e ética da informação (gestão de dados), Big data; • Implantação ou criação de uma dinâmica e atualização; • Interação com a pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar a matriz curricular com base conforme aprendizagem do processo de interação e interdisciplinaridade; • Trazer profissionais de áreas específicas de outras IES e de mercado.
2. Flexibilização da Matriz Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da duração do curso; • Curricularização da Extensão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos; • Eliminar os pré-requisitos/aperturar o critério de escolha das disciplinas; • Pessoas de mercados na sala de aula; • Criar repositório de conteúdo (Moodle); • Desenvolver conteúdo para aplicações em aulas práticas; • O professor deve ser o facilitador no processo de ensino/aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização 40% do EaD; • Otimização da validação do CHA do aluno; • Implantação do curso tecnológico e demais sequencias bônus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; • Organizar o curso por módulos de disciplinas (catedra).
3. Metodologias de ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Interação de alunos; • Dinâmicas de grupos; • Visitas técnicas; • Criação de espaços lúdicos (Avatar, Filmes); • Didáticas de trabalhos a distância; • Ativas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a mobilidade internacional; • Compartilhar recursos entre os diversos programas; • Incentivar participação internacional em eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizar o TCC; • Socializar experiências com uso de TICs; • Incentivar atividades práticas de ensino e aprendizagem (em campo); • Utilização das metodologias listadas anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em menor tempo; • Autonomia do acadêmico para formar a sua matriz curricular.
4. Aproximação com o Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização ou potencial de visitas técnicas; • Parcerias com empresa Auditoria, Consultorias e Assessoria; • Canais de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vista em escolas para divulgação do curso; • Estágios de Pós-graduação; • Habilitação de editais (participação); • Buscar projetos e desenvolver parceria com empresas e mercado em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de Pesquisa/Extensão pesquisa aplicada (privada/publicas); • Fomento da pesquisa de entidades; • Criar uma coordenadoria de Relações com Mercado; • Projetos de voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios; • Bolsa de pesquisa; • Bolsa de extensão.
5. Inserção Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de línguas estrangeiras; • Palestras internacionais; • Casos Internacionais; • Artigos em línguas estrangeira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a mobilidade internacional; • Compartilhar recursos entre os diversos programas; • Incentivar participação internacional em eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a vinda de pesquisadores internacionais de outras instituições; • Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; • Criar mecanismos de cooperação bilateral (créditos de disciplinas, orientações, etc.); • Buscar qualificação do corpo docente para novas tecnologias de ensino e aprendizagem; • Usar como critérios as competências existentes para buscar novos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina e artigos em línguas (inglês e mandarim); • Publicações em revistas de auto impacto.
6. Qualificação do Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em novas metodologias ativas; • Trazer pessoas das áreas freix (qualificação do docente do CCN); • Mapeamento das competências de CCN; 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar; • Discutir a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutorias para suportar as disciplinas oferecidas em EaD; • TAD para suportar a base tecnológica das disciplinas do EaD; 	<ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking;
7. Infraestrutura Física e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de vídeo conferência; • Estreitamento com a reitoria da Receita Federal (doações); • Base de Dados (nacionais e internacionais); 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual 1/4 capacitação docente de recursos do projeto de extensão; • Captação de recursos via projetos de extensão e pesquisas; • Habilitação de editais (participação); • Buscar projetos e desenvolver parceria com empresas e mercado em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios móveis; • Espaço para estruturar as disciplinas em EaD; • Ampliar espaços de laboratórios para as aulas práticas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar espaços para interação e aplicações de novas metodologias (recursos multimídias, móveis modulares...);
8. Avaliação e Atratividade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Ir visitar escola; • Conselho consultivo (FISC, CMC, SEF, AENFLO, entre outras); • Convidar egessos para conversar; • Mecanismo de monitoramento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa com egessos; • Tornar o curso mais atrativo; • Produção de conteúdo (Blog), divulgar as atividades, produções e eventos em páginas web e nas mídias sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento contínuo do entidades; • Realizar um diagnóstico de evasão nos cursos de graduação e pós-graduação; • Realizar levantamento de pedidos de transferências de alunos no curso de graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar a Escola de Negócios.
9. Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico em gestão e finanças de 2 anos; • Bolsas; • Cursos Pagos; • Diagnosticar fontes de financiamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parcerias internacionais; • Instaurar procedimentos de transparência na gestão dos recursos alocados na pesquisa, referente aos projetos do departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar seminários sobre elaboração de projetos para financiamentos de pesquisa; • Buscar mecanismo que garantam que a pesquisa seja contemplada projeto financiado que envolvam o departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar elaboração de projetos em conjunto; • Elaborar projetos transversais para financiamento internacional.

Fonte: Elaborado pelo Departamento de Ensino (2019).

A elaboração do roadmap do Departamento de Ensino teve como objetivo compreender os fatores críticos, estabelecer o planejamento estratégico que engloba a visão, missão e valores, e determinar prazos para sua implementação. Em relação aos fatores críticos, constatou-se a existência de nove fatores cruciais para o desenvolvimento e execução do plano estratégico. O

Quadro 4 (p.45) apresenta uma listagem desses nove fatores, juntamente com suas respectivas descrições de execução a curto, médio e longo prazo.

Ao término de 2023, o mapa estratégico passou por uma revisão e ajuste em conformidade com as demandas do departamento, sendo que as principais modificações foram efetuadas no horizonte de médio e longo prazo, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5: Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino (2030)

VISÃO: Ser referência na formação de graduação e pós-graduação com foco empreendedor, inovador e crítico.		MISSÃO: Formar pessoas com pensamento crítico, visão inovadora e empreendedora, por meio de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento da sociedade.				
Fatores Críticos	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo			
1. Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> Criação de grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenações temáticas; Sequenciamento das disciplinas com plano de contas único, complementando os assuntos nas disciplinas; Aproximar com outros departamentos e centros; 	<ul style="list-style-type: none"> Integração dos professores por área de conhecimento; Formar grupos de professores responsáveis pelas disciplinas específicas; Trabalhar em conjunto para elaboração de banco de questões; Realizar reuniões no início/fim do semestre para alinhamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de uma disciplina de empreendedorismo e ciência da informação (gestão de dados), Big data; Implantação ou criação de uma dinâmica de atualização docente; Interação com a pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhar a matriz curricular conforme aprendizagem do processo de interação e interdisciplinaridade; Trazer profissionais de áreas específicas de outras IES e de mercado. 		
2. Flexibilização da Matriz Curricular	<ul style="list-style-type: none"> Curricularização da Extensão; Aumentar o percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos; 	<ul style="list-style-type: none"> Rever os pré-requisitos Aperfeiçoar o critério de escolha das disciplinas optativas; Rever o formato do atual ICC 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de 20% do EaD; Otimização da validação do CHA do aluno; Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomia do acadêmico para formar a sua matriz curricular; Redução da duração do curso; Propor a Implantação do curso tecnólogo e demais sequências Bologna; 		
3. Metodologias de ensino	<ul style="list-style-type: none"> Interação de alunos; Dinâmicas de grupos; Didáticas de trabalhos a distância; Pessoas de mercados na sala de aula; 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver conteúdos práticos para aplicações em aulas; Oferecer capacitação em Metodologias Ativas 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a troca de experiências entre os docentes com uso de TICs; Incentivar atividades práticas de ensino e aprendizagem; Visitas técnicas; 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de espaços híbridos (Avatar, Filmes); Criar repositório de conteúdo (Moodle); O professor deve ser o facilitador no processo de ensino/aprendizagem. 		
4. Aproximação com o Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Otimização ou potencial de visitas técnicas; Canais de comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação de editais (participação); Buscar projetos e desenvolver parcerias com empresas e mercado em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos financiados de Pesquisa/Extensão pesquisa aplicada (privadas/públicas); Criar uma coordenadoria de Relações com Mercado; Monitorar a vinda de pesquisadores internacionais de outras instituições; Possibilidade de ofertar disciplinas por módulos concentrados e fora do calendário escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos de voluntariado; FIESC, CRC, RBF, SEF/SC; 		
5. Inserção Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Palestras internacionais; Fomentar a publicação internacional; 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar a mobilidade internacional; Incentivar participação internacional em eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir essas competências nas áreas de interesse do CCN; Buscar qualificação do corpo docente para novas tecnologias de ensino e aprendizagem; 	<ul style="list-style-type: none"> Criar mecanismos de cooperação bilateral (créditos de disciplinas, orientações, etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> Disciplinas e artigos em línguas estrangeiras Publicações em revistas de alto impacto. 	
6. Qualificação do Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos em novas metodologias ativas; Trazer pessoas das áreas fins (qualificação do docente do CCN); 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento das competências de CCN; Discutir a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar mecanismos para aproveitamento da licença capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> Design Thinking; 		
7. Infraestrutura Física e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Estreitamento com a Insetoria da Receita Federal (doações); Base de Dados (nacionais e internacionais); 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação de 25% em capacitação docente dos recursos do projeto de extensão; Buscar uma sala para integração dos alunos da pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de vídeo conferência; Ampliar espaços de laboratórios para as salas práticas; Disponibilizar espaços para integração e aplicações de novas metodologias (recursos multimídias, móveis modulares...); 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar espaço adequado para os núcleos de pesquisa coordenados por PQs; 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar espaço com infraestrutura adequada para atividades a distância (Bancas, seminários etc.); Propiciar infraestrutura adequada (elétrica, de internet etc.); Buscar mais uma sala de aula para a pós-graduação; Buscar espaço adequado para todos os núcleos de pesquisa. 	
8. Evasão e Atratividade	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação; Conselho consultivo (FIESC, CRC, SEF, AEMELO, entre outras); Convidar egressos para conversar (painel de egressos no congresso); 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos pesquisa e de monitoramento de egressos; Produção de conteúdo (Blog), divulgar as atividades, produções e eventos em páginas web e nas mídias sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento contínuo de entidades; Realizar um diagnóstico da evasão nos cursos de graduação e pós-graduação; Realizar levantamento de perfis de transferências de alunos no curso de graduação. 			
9. Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> Captação de recursos via projetos de extensão e pesquisa; Diagnosticar fontes de financiamentos; Instituir procedimentos de transparência na gestão dos recursos alocados na pesquisa, referente aos projetos do departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação de editais (participação); Buscar projetos e desenvolver parceria com empresas e mercado em geral; Buscar parcerias internacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar seminários sobre elaboração de projetos para financiamentos de pesquisa; Buscar mecanismos que garantam que a pesquisa seja contemplada projeto financiado que envolvam o departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar elaboração de projetos em conjunto; Elaborar projetos transversais para financiamento internacional; Courses Pagos; 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnólogo em gestão e finanças de 2 anos; 	

Fonte: (Camargo, Kistner & Petri, 2022).

Os grupos de trabalhos criados a partir da reunião de construção do PE seriam responsáveis por desenvolver ações estratégicas com base nos nove fatores críticos elencados. Executando cada ação de acordo com as metas estabelecidas e os prazos fixados.

Essa proposição, já validada pelos docentes efetivos do departamento, norteiam o caminho que eles precisarão percorrer para colocar o Departamento de Ensino da IES Pública no patamar de excelência acadêmica. Servindo de inspiração para outros departamentos da instituição.

3.4 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo foram adotados três instrumentos de intervenção fundamentais: o Planejamento Estratégico (PE) do Departamento de Ensino, Roadmap e o Balanced Scorecard. O PE foi desenvolvido por um grupo de trabalho, formado exclusivamente por docentes do departamento, visando estabelecer os objetivos de curto, médio e longo prazo e as ações estratégicas necessárias para impulsionar a melhoria do ensino. Já o Roadmap forneceu uma visão geral do caminho que precisarão percorrer para alcançar as metas estabelecidas. Por fim, o Balanced Scorecard será utilizado como uma ferramenta de gestão, que permitirá acompanhar

e medir o desempenho em relação às metas estabelecidas, por meio dos Fatores para Avaliação de Desempenho em IES, apresentados no

Quadro 4 (p.45). Esses fatores atuam na condução da intervenção, proporcionando uma estrutura para o planejamento, monitoramento e avaliação do processo de melhoria do ensino no departamento.

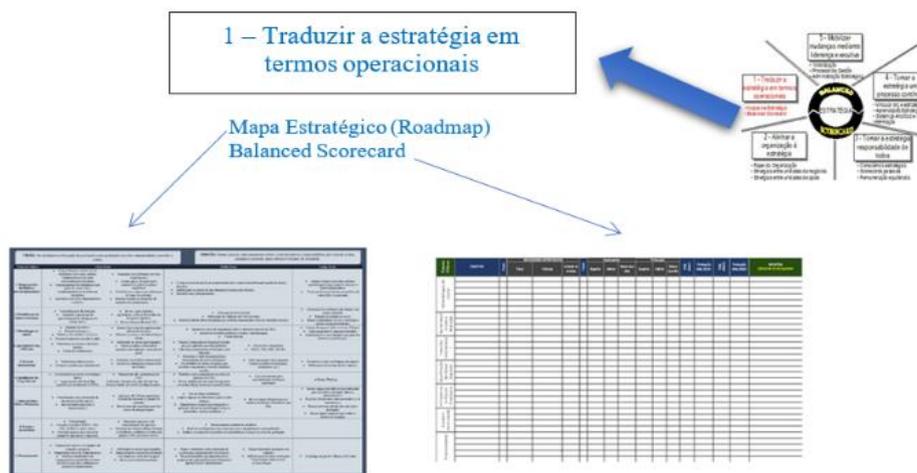
3.4.1 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão estratégica utilizado para medir e monitorar o desempenho organizacional em relação a uma variedade de perspectivas-chave. Introduzido por Kaplan e Norton (1992), o BSC vai além das métricas financeiras tradicionais e incorpora indicadores de desempenho em outras dimensões, como o aprendizado e crescimento organizacional, processos internos e a satisfação do cliente. Essas perspectivas são interligadas em uma lógica de causa e efeito, fornecendo um ponto de vista sobre o desempenho da organização e orientando as ações estratégicas (Anjomshoae et al., 2017; Castillo et al., 2017; Kaplan & Norton, 1992), de acordo como está representado na

Figura 6.

O BSC permite uma comunicação descomplicada dos objetivos, facilitando o alinhamento em todos os níveis da organização e proporcionando o estabelecimento de metas e iniciativas (AL-Dahiyat, 2020). Adicionalmente, esse instrumento auxilia no monitoramento e evolução dos processos, na identificação rápida de desvios, permitindo ajustes e melhorias ao longo do tempo (Castillo et al., 2017; Miranda, 2001). Além das métricas financeiras, o BSC também inclui integração de diferentes perspectivas, como foco na estratégia, comunicação e alinhamento, flexibilidade e adaptabilidade e incentivo à aprendizagem organizacional (Kaplan & Norton, 2001).

Figura 6: Estrutura dos Termos Operacionais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 82) do case Petrobras.

Para a construção do instrumento, conforme exemplificado na

Figura 7, é necessário considerar alguns aspectos em seu preenchimento, após ser definido os fatores críticos que necessitam de implementação e melhorias, se estabelece os objetivos estratégicos por meio de metas estabelecidas pelas organizações para orientar suas ações e direcionar seus esforços para alcançar sua visão e missão. Eles estão geralmente relacionados ao crescimento, expansão, posicionamento no mercado, inovação, entre outros aspectos que visam o sucesso da organização a longo prazo

Os prazos de execução são os períodos estabelecidos para alcançar as metas de longo prazo definidas pela organização. Eles podem variar dependendo da complexidade e do escopo dos objetivos, podendo ser de curto, médio ou longo prazo. Estabelecer prazos de execução ajuda na priorização das atividades necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Quanto aos indicadores estratégicos, estes são medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para avaliar o desempenho e o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Eles fornecem informações importantes para monitorar o sucesso na implementação da estratégia e permitem tomar decisões informadas para ajustar as ações conforme necessário. Esses indicadores ajudam a garantir que a organização esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos de longo prazo.

Para medir a efetividade dos indicadores estratégicos, são estabelecidas taxas. Trata-se de valores calculados com base em dados quantitativos para medir o desempenho de determinados processos, atividades ou resultados relacionados aos objetivos estratégicos. Essas taxas podem ser expressas como porcentagens, proporções, médias, taxas de crescimento, entre outras formas de mensuração. O uso de taxas nos indicadores estratégicos permite uma análise mais precisa e uma monitorização eficaz do desempenho.

Em relação ao desempenho e pontuação superior e inferior, o superior refere-se a um nível de desempenho que excede as expectativas ou padrões estabelecidos. Indica um resultado excepcionalmente em comparação com o setor quando possível, a média ou com a concorrência, demonstrando excelência, referência e liderança em determinado indicador. Já a referência inferior indica um nível de desempenho abaixo das expectativas ou padrões estabelecidos. Reflete resultados insatisfatórios ou aquém do esperado, podendo indicar a necessidade de melhorias ou ajustes para atingir as metas desejadas.

Nível de Ref. Superior = Nível no qual se considera que o fator crítico mensurado passa a condição de excelência ou referência – atribui-se 100 pontos, para converter para uma escala de intervalo.

Nível de Ref. Inferior = Nível no qual se considera que o fator crítico mensurado passa a condição de sobrevivência ou comprometedor, ou ainda é o menor desempenho aceito pelo(s) gestor(es) – atribui-se 0 pontos, para converter para uma escala de intervalo.

Para o *status quo*, este refere-se ao estado atual ou à situação em que as coisas se encontram, sem mudanças significativas em relação ao passado. Manter o *status quo* significa manter as condições existentes, sem avanços ou retrocessos em termos de desempenho, ou resultados. Por fim, tem-se a iniciativa estratégica, sendo um projeto ou ação específica planejada e executada pela organização. Essas iniciativas são geralmente de natureza complexa, envolvendo recursos e um planejamento detalhado para implementação.

Baseando-se na interpolação linear entre dois pontos, segundo Meijering (2022), nos quais os níveis de referência representam esses dois pontos, dados os pontos (x_0, y_0) e (x_1, y_1) , a interpolação linear é a linha entre eles. Para um valor x no intervalo (x_0, x_1) , o valor y é determinado por essa linha. A relação estabelecida é:

$$\frac{y - y_0}{y_1 - y_0} = \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

Fonte: Extraído de Meijering (2022).

Essa equação pode ser derivada geometricamente. Trata-se de um caso particular de interpolação polinomial com $n = 1$. Resolvendo para y em função de x , temos a relação geométrica:

$$y = y_0 + (y_1 - y_0) \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

Fonte: Extraído de Meijering (2022).

Essa é a fórmula da interpolação linear no intervalo (x_0, x_1) . Fora desse intervalo, a técnica é chamada de extrapolação linear.

Visualizando a fórmula como uma média ponderada, os pesos são inversamente proporcionais à distância entre o ponto de chegada e o ponto desconhecido. O ponto mais próximo tem maior peso do que o ponto mais distante. Os pesos são $\frac{y-y_0}{y_1-y_0}$ e $\frac{x-x_0}{x_1-x_0}$, que são distâncias normalizadas entre o ponto desconhecido e os pontos de referência. A soma desses pesos é 1.

Figura 7: Instrumento de Planejamento

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATEGICOS			Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)	
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxas	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior						Status Quo SQ
Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade	OBJ1.1CP: Criar grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenações temáticas	24 meses	Grupos temáticos interdisciplinares	nº de grupos / total de grupos a ser criados pelas diretrizes Nacionais de Cursos	%	14,29%	80%	40%	10,0%	100	0	-75	12,0%	-70	14,4%	-64	IE1.1CP:Criação de grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenações temáticas;
	OBJ1.2CP: Implementar o plano de contas únicos para o CCN	12 meses	Disciplinas que utilizam o plano de contas único para o CCN	nº de disciplinas com plano de contas único implementado / total de disciplinas no CCN	%	14,29%	80%	40%	10,0%	100	0	-75	12,0%	-70	14,4%	-64	IE1.2CP:Sequenciamento das disciplinas com plano de contas único, complementando os assuntos das disciplinas;
	OBJ1.3CP: Aproximar com outros departamentos e centros da UFSC	24 meses	Departamentos e Centros da UFSC que possuem algum vínculo com o CCN fora do CSE	nº de departamentos e centros com algum vínculo estabelecido / total de departamentos e centros da UFSC	%	14,29%	25%	10%	6,7%	100	0	-22	8,0%	-13	9,6%	-3	IE1.3CP:Aproximar com outros departamentos e centros;
	OBJ1.4CP: Realizar integração com professores por área de conhecimento	24 meses	Grupos de professores por áreas de conhecimentos criados	nº de grupos de professores por áreas de conhecimento criados / total de áreas de	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.4CP:Integração dos professores por área conhecimento;
	OBJ1.5CP: Estabelecer grupos de professores dedicados e responsáveis por disciplinas específicas, visando promover a colaboração, troca de conhecimentos e experiências, além de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem nas respectivas disciplinas	24 meses	Colaboração e melhoria continua no ensino	nº de professores participantes dos grupos de disciplinas / total de professores	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.5CP:Implementar um programa de formação de grupos de professores por disciplina, promovendo reuniões regulares, compartilhamento de boas práticas, desenvolvimento conjunto de materiais didáticos, discussão de metodologias de ensino e avaliação, entre outras atividades colaborativas;
	OBJ1.6CP: Formação de bancos de questões por áreas de conhecimento	24 meses	Bancos de questões por áreas de conhecimentos criados	nº de bancos de questões por áreas de conhecimento criados / total de área de conhecimentos	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.6CP:Trabalhar em conjunto para elaboração de banco de questões;
	OBJ1.7CP: Formar cronograma de reuniões no início/fim do semestre para alinhamentos	24 meses	Reuniões Realizadas	nº de reuniões realizadas / total de reunião planejadas	%	14,26%	10	8	8	100	0	0	10	100	10	100	IE1.7CP:Realizar reuniões no início e fim do semestre para alinhamentos;

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para uma melhor compreensão como o nível de desempenho do indicador Grupos Temáticos interdisciplinaridades é convertido para uma função de valor com base nos níveis de referências Superior e Inferior, a seguir é apresentado o processo de conversão de escala.

Função de Valor do Status Quo: $((\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Desempenho Nominal do SQ}) * \text{Pontuação Ref. Superior}) / (\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Nível de Ref. Superior})$

Função de Valor do do Status Quo: $((40\% - 10\%) * 100) / (40\% - 80\%)$

Função de Valor do Status Quo: $(30\% * 100) / (-40\%)$

Função de Valor do Status Quo: $30 / (-40\%)$

Função de Valor do Status Quo: -75 pontos

Mesmo Procedimento para Meta para 2023/1

Função de Valor para Meta para 2023/1

: $((\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Desempenho Nominal do SQ}) * \text{Pontuação Ref. Superior}) / (\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Nível de Ref. Superior})$

Função de Valor para Meta para 2023/1: $((40\% - 14,4\%) * 100) / (40\% - 80\%)$

Função de Valor para Meta para 2023/1: $(\% * 100) / (-40\%)$

Função de Valor para Meta para 2023/1: 28 / (-40%)

Função de Valor para Meta para 2023/1: -70 pontos

Mesmo Procedimento para Meta para 2023/2

Função de Valor para Meta para 2023/2: $((\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Desempenho Nominal do SQ}) * \text{Pontuação Ref. Superior}) / (\text{Nível de Ref. Inferior} - \text{Nível de Ref. Superior})$

Função de Valor para Meta para 2023/2: $((40\% - 12\%) * 100) / (40\% - 80\%)$

Função de Valor para Meta para 2023/2: $(28\% * 100) / (-40\%)$

Função de Valor para Meta para 2023/2: 25,6 / (-40%)

Função de Valor para Meta para 2023/2: -64 pontos

O fator crítico Grupos Temáticos interdisciplinaridades sai de um desempenho local de 10% como avaliação local, quando convertido na função de valor, convertida por meio da interpolação linear equivale a -75 pontos, em decorrência dos níveis de referência superior (80%) e inferior (40%).

3.4.2 Mensuração do Balanced Scorecard

Na etapa de aprimoramento da avaliação, conforme representado na

Seguindo a premissa fundamental do BSC, conforme proposto por Kaplan, Norton e Rugelsjoen (2010), bem como Kaplan e Norton (2005, 2004, 2000 e 1992), que ressalta a igual importância de todos os aspectos no BSC (taxas de compensação), e levando em conta a inclusão dos níveis de referência superior e inferior para cada indicador, foi adotada a função de valor linear.

Nesta fase, procedeu-se à identificação das funções de valor, que são meios de expressar os julgamentos de valor dos gestores sobre determinados critérios de forma matemática, por meio de gráficos ou escalas numéricas. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 190) afirmam que uma função de valor é uma ferramenta considerada adequada pelos intervenientes para ajudar na articulação de suas preferências, possibilitando a avaliação de ações potenciais a partir de um determinado ponto de vista.

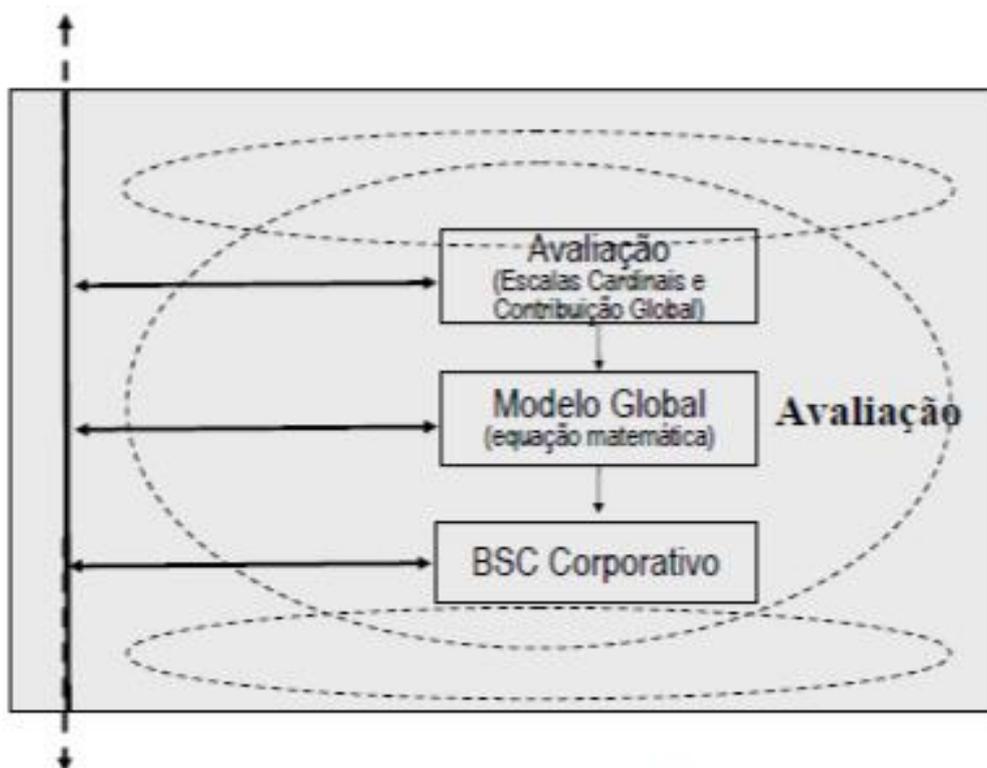
Figura 8, foram estabelecidas as taxas de compensação para determinar a contribuição global. Essas taxas indicam o peso de cada indicador em relação ao objetivo correspondente e

a contribuição de cada objetivo em relação à perspectiva correspondente, além da elaboração da pontuação para o modelo global.

Seguindo a premissa fundamental do BSC, conforme proposto por Kaplan, Norton e Rugelsjoen (2010), bem como Kaplan e Norton (2005, 2004, 2000 e 1992), que ressalta a igual importância de todos os aspectos no BSC (taxas de compensação), e levando em conta a inclusão dos níveis de referência superior e inferior para cada indicador, foi adotada a função de valor linear.

Nesta fase, procedeu-se à identificação das funções de valor, que são meios de expressar os julgamentos de valor dos gestores sobre determinados critérios de forma matemática, por meio de gráficos ou escalas numéricas. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 190) afirmam que uma função de valor é uma ferramenta considerada adequada pelos intervenientes para ajudar na articulação de suas preferências, possibilitando a avaliação de ações potenciais a partir de um determinado ponto de vista.

Figura 8: Aperfeiçoamento da etapa avaliação



Fonte: Extraído de Petri (2005, p. 194).

Existem várias formas de desenvolver as funções de valor, destacando-se a pontuação direta (Von Winterfeld & Edwards, 1986) e o método Bissecção (Bodily, 1985; Beinat, 1995),

além do método Macbeth (Bana e Costa & Vanisck, 1995), entre outros.

A aplicação de uma equação matemática para quantificar o desempenho de uma ação estratégica, levando em consideração múltiplos critérios ou aspectos relevantes, é uma prática comum em análises multicritério e processos de avaliação. A equação de agregação aditiva, representa uma técnica que visa combinar diferentes medidas ou indicadores em um único valor agregado (Petri, 2005).

Matematicamente, essa equação consiste em uma soma ponderada dos valores parciais, onde cada valor parcial é multiplicado pelo seu peso correspondente e posteriormente somado aos demais valores parciais. Essa abordagem se destaca por possibilitar a consideração sistemática de múltiplos critérios, sendo frequentemente empregada em análises de decisão e avaliações de desempenho.

No contexto específico de Pontuação do *Status Quo* e da Meta, a aplicação da equação tem por objetivo calcular duas pontuações essenciais: uma representando o desempenho atual (status quo) e outra representando a meta ou objetivo almejado. Essas pontuações permitem uma comparação direta entre o desempenho presente e o desejado, possibilitando interpretações sobre a lacuna a ser superada para alcançar os objetivos estratégicos traçados.

Além disso, ao refinar a informação do Painel de Desempenho Balanceado, a utilização da equação possibilita uma análise detalhada do desempenho organizacional. Complementando as informações já disponíveis no painel, essa abordagem facilita a identificação de áreas prioritárias para melhoria e otimização dos resultados estratégicos.

A expressão matemática da fórmula de agregação aditiva é a seguinte:

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Fonte: Extraído de Petri (2005).

Onde:

$V(a)$ é o valor global da ação a . $v_i(a)$ é o valor parcial da ação a no critério i .

w_i é a taxa de substituição do critério i .

n é o número de critérios no modelo.

A equação também poderia ser empregada para realizar uma análise de custo-benefício

das ações estratégicas propostas. Nesse contexto, a comparação dos custos associados à implementação das ações com os benefícios esperados poderia auxiliar na tomada de decisões estratégicas relacionadas à alocação eficiente de recursos e à maximização do retorno sobre os investimentos realizados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados, bem como os procedimentos adotados durante a condução do estudo e as análises. Além disso, é discutido o estágio do ciclo de vida de avaliação de desempenho, no qual o estudo se enquadra.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A seção seguinte apresenta de forma sistemática e analítica os dados coletados durante a pesquisa sobre o estágio do ciclo de vida de avaliação de desempenho. Ademais, buscou-se identificar, por meio de sustentação teórica os objetivos estratégicos e indicadores de avaliação de desempenho passíveis de revisão no âmbito do Departamento de Ensino. Adicionalmente, realizou-se uma investigação sobre a atual estrutura de avaliação de desempenho vigente no referido departamento, com o propósito de identificar suas principais limitações e determinar as áreas que necessitam de melhorias. Por fim, refletiu-se sobre a consistência dos achados da pesquisa em relação à literatura existente, estabelecendo, assim, uma conexão e integração dos resultados empíricos com o conhecimento já consolidado na área.

4.1.1 Estágio do ciclo de vida de avaliação de desempenho

Após a definição dos estudos que compuseram o portfólio bibliográfico dos artigos relacionados à temática “Estágio do Ciclo de vida e avaliação de desempenho: um estudo de caso em um Departamento de Ensino de uma IES Pública”, foi conduzida uma análise bibliométrica. Dos 33 artigos selecionados para compor o PB, identificaram-se um total de 88 autores, resultando em uma média de três autores por estudo.

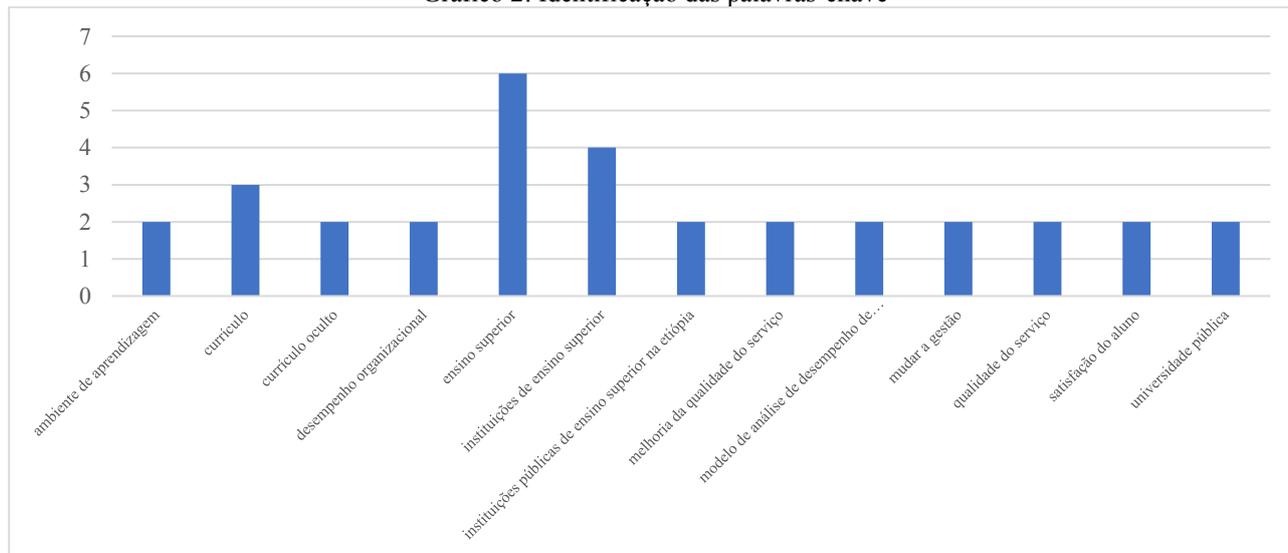
A pesquisa conduziu uma cuidadosa análise das palavras-chave empregadas nos artigos selecionados para a revisão bibliográfica. Verificou-se que as palavras-chave mais prevalentes foram "ensino superior", seguida por "instituições de ensino superior" e "currículo", conforme pode ser observado no As análises dessas palavras-chave fornecem uma compreensão dos principais temas e aspectos que demandam maior atenção e estudo na área da avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. Isso permitirá a contribuição do desenvolvimento teórico e prático dos modelos de avaliação de desempenho existentes, bem como a identificação de potenciais lacunas de pesquisa que possam ser exploradas.

Gráfico 2. Isso indica que esses conceitos são de interesse e recorrência nos estudos

relacionados ao tema em questão.

As análises dessas palavras-chave fornecem uma compreensão dos principais temas e aspectos que demandam maior atenção e estudo na área da avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. Isso permitirá a contribuição do desenvolvimento teórico e prático dos modelos de avaliação de desempenho existentes, bem como a identificação de potenciais lacunas de pesquisa que possam ser exploradas.

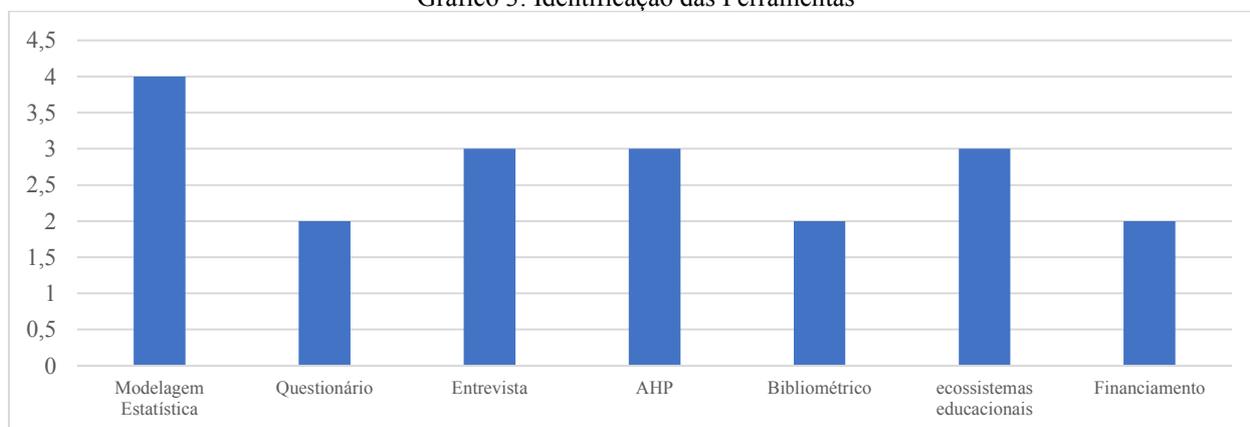
Gráfico 2: Identificação das palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O estudo empreendeu uma análise das ferramentas metodológicas utilizadas pelos autores nos trabalhos selecionados. Foi constatado que a modelagem estatística, modelo AHP (*Analytic Hierarchy Process*), entrevista e ecossistemas educacionais foram as técnicas mais recorrentes entre os estudos investigados, como pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Identificação das Ferramentas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

É importante esclarecer que os resultados apresentados no Gráfico 3, correspondem aos dados obtidos durante a execução do Proknow-C realizado para a construção do PB do referencial teórico. Por outro lado, no que se refere aos resultados do Proknow-C voltado para as ferramentas de avaliação, conforme demonstrados no Gráfico 1 (p.28), o BSC se destacou como ferramenta mais adotada pelos pesquisadores da área.

Essas diferenças de resultados são interessantes, pois os eixos definidos na construção dos dois Proknow-C trouxeram resultados diferentes da literatura, no que diz respeito a ferramentas de avaliação. Isso demonstra uma abordagem multidimensional e holística para entender o problema do estudo, explorando diferentes aspectos do tema.

A preferência da modelagem estatística no embasamento teórico é contrastada com a predominância do BSC na aplicação prática, o que evidencia uma discrepância entre a importância atribuída a teoricamente e as escolhas efetivas dos pesquisadores em suas ações. Tal cenário suscita reflexões sobre a efetividade da transposição da teoria para a prática e a possível existência de lacunas na implementação das diretrizes teóricas.

É possível identificar disparidades substanciais tanto nos contextos quanto nas exigências entre a elaboração do referencial teórico e a realização da pesquisa. Por exemplo, a modelagem estatística pode ser mais pertinente para determinados tipos de análises teóricas, ao passo que o BSC pode ser a escolha preferencial para avaliação de desempenho em contextos organizacionais específicos.

As disparidades entre a teoria e a prática podem apontar uma área de pesquisa potencialmente rica em investigação aprofundada. Seria relevante, por exemplo, examinar mais detalhadamente as razões que fundamentam as escolhas aplicadas pelos pesquisadores e como tais preferências podem ser mais adequadamente analisadas à luz das recomendações teóricas em diferentes contextos.

Os resultados evidenciam a concretização do conhecimento teórico, na prática. Enquanto um conjunto de resultados impulsionou o avanço teórico, o outro fornece percepções sobre as ferramentas e métodos mais comumente empregados.

A primeira variável abordada neste trabalho é o ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), proposto por Bourne et al. (2000). Antes de mergulhar na análise detalhada deste ciclo, é importante destacar a interligação dessas estruturas com o objetivo da pesquisa. Compreender o ciclo de vida dos SADs é fundamental para captar a evolução desses sistemas ao longo do tempo e identificar oportunidades de

objetivos a serem medidos, bem como a criação das próprias medidas de desempenho. Vale destacar que a projeção dessas medidas é crucial, uma vez que existe uma congruência literária de que as medidas de desempenho devem ser derivadas das estratégias organizacionais (Bourne et al., 2000).

A fase de implementação é caracterizada por sua complexidade, podendo apresentar diversos obstáculos que podem impactar negativamente o avanço do processo, tais como resistência à mudança. Cada etapa do SAD demanda abordagens distintas, sendo fundamental ressaltar que a escassez de estudos nas fases de revisão e atualização do ciclo de vida resulta em uma lacuna de compreensão sobre o todo.

4.1.2 Revisão dos objetivos estratégicos e indicadores de avaliação de desempenho

Para a revisão dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, é determinante realizar uma avaliação criteriosa em duas frentes distintas. Primeiramente, é preciso analisar a relevância, viabilidade, mensurabilidade e temporalidade dos objetivos estratégicos, garantindo que estejam alinhados com a visão e missão da instituição, sejam alcançáveis com os recursos disponíveis, possam ser claramente mensurados e estejam inseridos em prazos realistas (Abdullah et al., 2017).

Em segundo lugar, é revisar a pertinência, atualização e correlação dos indicadores de desempenho, assegurando que ainda sejam eficazes na medição do progresso em relação aos objetivos estratégicos, sejam monitorados de forma consistente e forneçam percepções válidas sobre o desempenho e impacto das ações empreendidas. Com base nessa análise, é possível realizar ajustes necessários nos objetivos e indicadores, incluindo a reformulação, inclusão de novos indicadores e estabelecimento de metas específicas, comunicando de forma transparente e engajando toda a equipe para impulsionar o sucesso e a eficácia das estratégias adotadas (Barbato et al, 2022; Bakoğlu et al, 2016).

De acordo com os materiais produzidos pelos grupos de trabalho e fornecidos pela chefia do departamento, os documentos elaborados não serviria de base para avaliar o uso e revisão dos objetivos estratégicos, pois não avançaram para a etapa de implementação, representada no estágio 2 do ciclo de vida.

Essas proposições e encaminhamentos permaneceram estagnadas no estágio do design, impossibilitando realizar uma análise mais aprofundada e revisar os desdobramentos já executados. Por consequência, optou-se por delimitar o escopo do

mapa estratégico e elaborar um instrumento com base nas informações sugeridas a curto prazo, uma vez que as diretrizes estabelecidas pelos grupos de trabalho e pela comissão apenas dividiram as pessoas em grupos e direcionaram os fatores críticos, não sendo construído pelos grupos nenhuma ação estratégica ou indicador de monitoramento.

Os objetivos estratégicos foram concebidos com base nesses fatores críticos e as iniciativas estratégicas foram delineadas a partir dos objetivos. No entanto, as ações estratégicas, a atribuição de responsabilidades e os prazos não foram definidos. A elaboração do PE restringiu-se a realização da análise SWOT, e foram definidos a missão, visão e valores do departamento.

Neste sentido, a revisão não pode ser realizada, uma vez que não há um instrumento pronto que permita identificar possíveis lacunas ou inconsistências. Diante dessas conjunturas, este estudo se propôs a desenvolver proposições que possam ser adotadas pela chefia de departamento, pela comissão e pelos grupos de trabalho, para otimizar o processo de elaboração do instrumento e progredir para as fases de implementação e monitoramento.

O framework proposto por Bourne et al. (2000), pode ser empregado no PE do departamento somente na fase inicial (design). Uma vez que as etapas subsequentes não foram devidamente avaliadas, não é possível mensurar ou monitorar o progresso, haja vista que as ações foram implementadas sem levar em conta a situação atual dos objetivos estratégicos.

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, estes foram avaliados e estão alinhados com as necessidades do departamento. No entanto, uma vez que não havia ações estratégicas definidas indicadores estabelecidos, esses dois elementos foram desenvolvidos e legitimado pela chefia do departamento, a qual não manifestou oposição às propostas apresentadas.

Antes da construção do modelo, foram levadas em conta todas as informações relevantes e disponíveis para entender o contexto e desafios enfrentados. O propósito deste modelo é fornecer uma representação visual de como cada objetivo estratégico pode contribuir para enfrentar os fatores críticos identificados. Em essência, ele busca mostrar como as ações planejadas podem responder às necessidades urgentes do momento.

Como o *status quo* de cada objetivo estratégico não foi definido, assim como as ações estratégicas, foram estabelecidas taxas arbitrariamente no modelo para permitir uma representação gráfica do desempenho de cada objetivo. Isso significa que os números

apresentados no modelo não são baseados em dados reais, mas sim em estimativas para ilustrar o potencial desempenho de cada objetivo.

A seguir, são apresentadas as análises das simulações do Painel que se concentra nos fatores críticos. Nesse contexto, os objetivos estratégicos são revisados e são propostos indicadores específicos para operacionalizar e monitorar a estratégia do departamento. Isto significa que o Painel se destina a fornecer uma visão geral dos objetivos estratégicos em relação aos fatores críticos identificados, bem como os objetivos serão monitorados e avaliados ao longo do tempo.

As simulações dos resultados demonstram que a maioria das metas estabelecidas não foram alcançadas nos períodos analisados, abrangendo objetivos como a integração das disciplinas, implementação do plano de contas único e aproximação com outros departamentos e centros da IES, entre outros. São abordados os desempenhos individuais de cada fator crítico, juntamente com as recomendações para aprimorar o alcance das metas estabelecidas. As figuras correspondentes a cada fator crítico estão disponíveis no Apêndice A.

A análise do ciclo de avaliação de desempenho para o fator crítico Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), revela uma estrutura de objetivos, prazos e indicadores para os semestres de 2023/1 e 2023/2. Cada objetivo possui metas específicas, fórmulas e indicadores em percentuais para avaliação de desempenho.

Figura 10: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 1

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS				Desempenho			Pontuação			INIICIATIVA (Subseção de área sistema)				
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Meta	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ		Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2
Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade	OB1.1CP: Criar grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenações temáticas	24 meses	Grupos temáticos interdisciplinares	n° de grupos / total de grupos a ser criados pelas diretrizes Nacionais de Cursos de Cirurgia	%	14,29%	80%	40%	10,0%	100	0	-75	12,0%	-70	14,4%	-64	IE1.1CP: Criação de grupos temáticos das disciplinas, com temas comuns, complementares por meio subcoordenações temáticas;
	OB1.2CP: Implementar o plano de contas único para o CCN	6 meses	Disciplinas que utilizam o plano de contas único para o CCN	n° de disciplinas com plano de contas único implementado / total de disciplinas no CCN	%	14,29%	80%	40%	10,0%	100	0	-75	12,0%	-70	14,4%	-64	IE1.2CP: Sequenciamento das disciplinas com plano de contas único, complementando os assuntos das disciplinas;
	OB1.3CP: Aproximar com outros departamentos e centros da UFSC	24 meses	Departamentos e Centros da UFSC que possuem algum vínculo com o CCN fora do CCN	n° de departamentos e centros com algum vínculo estabelecido / total de departamentos e centros da UFSC	%	14,29%	25%	10%	6,7%	100	0	-22	8,0%	-13	9,6%	-3	IE1.3CP: Aproximar com outros departamentos e centros;
	OB1.4CP: Realizar integração com professores por área de conhecimento	24 meses	Grupos de professores por áreas de conhecimentos criados	n° de grupos de professores por áreas de conhecimento criados / total de áreas de	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.4CP: Integração dos professores por área conhecimento;
	OB1.5CP: Estabelecer grupos de professores dedicados e responsáveis por disciplinas específicas, visando promover a colaboração, troca de conhecimentos e experiências, além de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem nas respectivas disciplinas	24 meses	Colaboração e melhoria confirmada no ensino	n° de professores participantes dos grupos de disciplinas / total de professores	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.5CP: Implementar um programa de formação de grupos de professores por disciplina, promovendo reuniões regulares, compartilhamento de boas práticas, desenvolvimento conjunto de materiais didáticos, discussão de metodologias de ensino e avaliação, entre outras atividades colaborativas;
	OB1.6CP: Formação de bancos de questões por áreas de conhecimento	24 meses	Bancos de questões por áreas de conhecimentos criados	n° de bancos de questões por áreas de conhecimento criados / total de áreas de conhecimentos	%	14,29%	80%	40%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE1.6CP: Trabalhar em conjunto para elaboração de banco de questões;
	OB1.7CP: Formar cronograma de reuniões no início/fim do semestre para alinhamentos	24 meses	Reuniões Realizadas	n° de reuniões realizadas / total de reuniões planejadas	%	14,28%	10	8	8	100	0	0	10	100	10	100	IE1.7CP: Realizar reuniões no início e fim do semestre para alinhamento;

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao avaliar cada um dos objetivos estabelecidos, observamos diferentes cenários de evolução e desafios a serem enfrentados. Inicialmente, os objetivos de criar grupos temáticos das disciplinas (OBJ1.1CP) apresentaram as pontuações de 14,29% em ambos os períodos demonstram uma clara defasagem em relação às metas, evidenciando a necessidade premente de intensificar esforços para acelerar a implementação e desenvolvimento dos grupos temáticos interdisciplinares.

Já no plano de contas único (OBJ1.2CP) as pontuações de 14,29% em ambos os períodos apontam para um desempenho significativamente abaixo das metas, destacando a urgência em fortalecer a implementação do plano de contas único. Para os objetivos de aproximar com outros departamentos e centros da Instituição de Ensino Superior (OBJ1.3CP), embora tenha havido progresso, com pontuações de 14,29% e 8,0% respectivamente, é importante continuar fortalecendo os vínculos para alcançar a integração desejada.

Por outro lado, os indicadores para realizar integração com professores por área de conhecimento (OBJ1.4CP) e estabelecer grupos de professores dedicados (OBJ1.5CP) apresentaram pontuações de 0,0% em ambos os períodos. Essas áreas exigem um foco adicional na promoção da colaboração e troca de experiências entre os docentes, bem como no fortalecimento dos vínculos externos para enriquecer o ambiente acadêmico.

A criação de bancos de questões por áreas de conhecimento (OBJ1.6CP) também se mostrou estagnada, com pontuações de 0,0% em ambos os períodos, ressaltando a importância de desenvolver recursos pedagógicos em conjunto para aprimorar a qualidade do ensino. Por fim, o objetivo de formar cronograma de reuniões no início/fim do semestre (OBJ1.7CP) obteve pontuações de 14,26% e 10,0%, superando as metas estabelecidas o que evidencia a importância de manter o cronograma de reuniões para garantir a comunicação e o alinhamento necessários.

Diante dessas análises, é evidente a importância de investir na integração entre disciplinas, na colaboração entre os docentes e na criação de espaços de troca de conhecimentos para fortalecer a interdisciplinaridade no departamento. O acompanhamento contínuo dos objetivos, a implementação de estratégias eficazes e o estímulo à participação ativa dos envolvidos serão fundamentais para promover uma cultura de colaboração, inovação e excelência acadêmica no Departamento de Ensino. A seguir, são apresentados resultados do ciclo de desempenho do fator crítico Flexibilização da Matriz Curricular (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Verificou-se que objetivos e metas apresentados evidenciaram um panorama variado em relação ao atingimento dos resultados esperados. No que diz respeito ao objetivo de operacionalizar a curricularização da extensão (OBJ2.1CP), a meta de interação entre instituições de ensino e sociedade não foi alcançada no período de 36 meses. Por outro lado, o objetivo de aumentar o percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos (OBJ2.2CP) obteve sucesso, ultrapassando a meta estabelecida de 96,0% com uma pontuação real de 80,0%.

Figura 11: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 2

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS			Tarefas	Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)
			Título	Fórmula	Unidade de medida		Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ					
Flexibilização de Matriz Curricular	OBJ2.1CP: Operacionalizar a Curricularização da Extensão	36 meses	Interação entre instituições de ensino e sociedade	$\frac{\text{total de alunos envolvidos em atividade de extensão}}{\text{total de alunos do curso de graduação}}$	%	20,00%	95%	70%	1,0%	100	0	-276	1,2%	-275	1,4%	-274	IE2.1CP:Curricularização da Extensão;
	OBJ2.2CP: Aumentar o percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos	48 meses	Aproveitamento de disciplinas de outros cursos	$\frac{\text{Total de alunos que foram aprovados}}{\text{total de alunos matriculados}}$	%	20,00%	90%	70%	80,0%	100	0	50	96,0%	130	96,0%	130	IE2.2CP:Percentual de aproveitamento de disciplinas de outros cursos;
	OBJ2.3CP: Rever os pré-requisitos	36 meses	Disciplinas com pré-requisitos revisados	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de disciplinas com os pré-requisitos revisados}}{\text{total de disciplinas avaliadas}}$	%	20,00%	90%	70%	20,0%	100	0	-250	24,0%	-230	24,0%	-230	IE2.3CP:Reavaliar os pré-requisitos
	OBJ2.4CP: Aperfeiçoar o critério de escolha das disciplinas optativas		Disciplinas Optativas definidas por critérios	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de disciplinas optativas definidas por critérios aperfeiçoados}}{\text{total de disciplinas optativas}}$	%	20,00%	90%	70%	30,0%	100	0	-200	36,0%	-170	43,2%	-134	IE2.4CP:Critério de escolha das disciplinas optativas;
	OBJ2.5CP: Rever o formato do atual TCC		Estágio supervisionado obrigatório	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de alunos envolvidos em estágio obrigatório}}{\text{total de alunos do curso de graduação}}$	%	20,00%	60%	30%	40,0%	100	0	33	48,0%	60	57,6%	92	IE2.5CP:Rever o formato do atual TCC (se for obrigatório)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No entanto, os objetivos de rever os pré-requisitos (OBJ2.3CP) e aperfeiçoar o critério de escolha das disciplinas optativas (OBJ2.4CP) não alcançaram suas metas, com pontuações reais de 20,0% e 30,0%, respectivamente, abaixo das metas estipuladas. Da mesma forma, o objetivo de rever o formato do atual TCC (OBJ2.5CP) também não atingiu a meta de 48,0%, registrando uma pontuação real de 40,0%. Recomenda-se revisar as estratégias e ações adotadas para esses objetivos, a fim de fortalecer o alcance das metas estabelecidas e promover melhorias nos processos relacionados à matriz curricular.

O ciclo de desempenho associado ao fator crítico Metodologias de Ensino (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). As informações e métricas fornecidas neste painel são fundamentais para avaliar o desempenho atual, identificar desafios e oportunidades de aprimoramento.

A avaliação dos objetivos relacionados às Metodologias de Ensino apresenta um panorama heterogêneo em relação ao atingimento das metas estipuladas. No que diz respeito ao objetivo de operacionalizar a interação de alunos (OBJ3.1CP), a meta de

30,0% não foi atingida, registrando uma pontuação real de 25,0%. Da mesma forma, o objetivo de aumentar as dinâmicas de grupos(OBJ3.2CP) também não alcançou a meta estabelecida, com uma pontuação de 25,0% em vez dos 30,0% esperados.

Por outro lado, o objetivo de ter processos didáticos de trabalhos a distância (OBJ3.3CP) foi alcançado, atingindo a meta de 2,0. Entretanto, os objetivos de desenvolver o processo de pessoas de mercados na sala de aula (OBJ3.4CP) e desenvolver conteúdos práticos para aplicações em aulas (OBJ3.5CP) não conseguiram atingir suas metas, com pontuações reais de 15,0% e 30,0%, respectivamente, abaixo das metas estipuladas de 18,0% e 36,0%.

Figura 12: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 3

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATEGICOS				Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxa	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ					
Metodologias de ensino	OBJ3.1CP: Operacionalizar a interação de alunos		Interação de alunos	n° de alunos envolvidos envolvidos em CA, aléscas, atendimento a sociedade (NAF, Empresa JRI) / total de alunos do curso de graduação	%	16,67%	95%	50%	30,0%	100	0	-44	36,0%	-31	43,2%	-15	IE3.1CP: Interação de alunos;
	OBJ3.2CP: Aumentar as dinâmicas de grupos		Dinâmicas de Grupos	n° de novas dinâmicas de grupo implementadas / total de dinâmicas de grupo realizadas	%	16,67%	50%	20%	25,0%	100	0	17	30,0%	33	36,0%	53	IE3.2CP: Dinâmicas de grupos;
	OBJ3.3CP: Ter processos didáticos de trabalhos a distância		Trabalhos a distância	n° de processos didáticos implementados para trabalhos a distância / total de trabalhos a distância	%	16,67%	5	2	2	100	0	0	2	0	2	13	IE3.3CP: Didáticas de trabalhos a distância;
	OBJ3.4CP: Desenvolver o processo de pessoas de mercados na sala de aula		Pessoas externas envolvidas no CCN	n° de disciplinas com participação de pessoas mercados / total de disciplinas do curso (graduação e pós-graduação)	%	16,67%	30%	10%	15,0%	100	0	25	18,0%	40	21,6%	58	IE3.4CP: Pessoas de mercados na sala de aula;
	OBJ3.5CP: Desenvolver conteúdos práticos para aplicações em aulas		Conteúdos para aplicações em aulas	n° de conteúdos práticos desenvolvidos para aplicações em aulas / total de conteúdos para aplicações em aulas	%	16,67%	50%	30%	30,0%	100	0	0	36,0%	30	43,2%	66	IE3.5CP: Conteúdos práticos para aplicações em aulas;
	OBJ3.6CP: Oferecer capacitação em Metodologias Ativas para os Docentes		Capacitação em Metodologias Ativas	Total de capacitações em metodologias ativas / Total de capacitações oferecidas e buscadas	%	16,67%	80%	30%	40,0%	100	0	20	48,0%	36	57,6%	55	IE3.6CP: Ofertar capacitação em Metodologias Ativas

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Da mesma forma, o objetivo de oferecer capacitação em Metodologias Ativas para os Docentes (OBJ3.6CP) não foi plenamente alcançado, com uma pontuação real de 40,0% em vez dos 48,0% esperados. Recomenda-se revisar e fortalecer as estratégias adotadas em cada objetivo para garantir um melhor desempenho e o alcance das metas estabelecidas, visando aprimorar a qualidade do ensino e da aprendizagem no ambiente acadêmico.

O ciclo de desempenho do fator crítico relacionado ao fator crítico Aproximação com o Mercado (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Os dados e métricas

apresentados neste painel são úteis para avaliar o desempenho atual, identificar desafios e oportunidades de melhoria.

Na análise dos objetivos relacionados à Aproximação com o Mercado, é possível observar um ambiente adverso em relação ao cumprimento das metas. No que diz respeito ao objetivo de disponibilizar visitas técnicas (OBJ4.1CP), não foi estipulado meta, desta forma, não sendo possível avaliar, indicando a necessidade de revisão e otimização das estratégias para viabilizar a realização dessas visitas. Da mesma forma, o objetivo de aumentar os canais de comunicação (OBJ4.2CP) também não atingiu a meta estipulada de 48,0%, registrando uma pontuação de 40,0%, o que evidencia a importância de ampliar e aprimorar os meios de comunicação para fortalecer a interação com o mercado.

Figura 13: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 4

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS				Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1		Meta 2023/2		INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxas	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ	Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	
Aproximação com o Mercado	OBJ4.1CP: Disponibilizar visitas técnicas		Visitas técnicas	nº de visitas técnicas disponibilizadas / total de visitas técnicas realizadas	%	25%	20%	10%	0,0%	100	0	-100	0,0%	-100	0,0%	-100	IE4.1CP:Otimização ou potencial de visitas técnica;
	OBJ4.2CP: Aumentar os canais de comunicação		Canais de comunicação	nº de canais de comunicação estabelecidos / total de canais de comunicação anteriores	%	25%	80%	30%	40,0%	100	0	20	48,0%	36	57,6%	55	IE4.2CP:Ampliação de comunicação;
	OBJ4.3CP: Aumentar participação ou habilitação de editais		Editais de participação	Quantidade participação e habilitação de editais	nº	25%	6	3	4	100	0	33	5	67	6	100	IE4.3CP:Habilitação de editais (participação);
	OBJ4.4CP: Buscar projetos e desenvolver parcerias com empresas e mercado em geral		Parcerias com empresas e mercado	nºs de parcerias com empresas e entidades publicas	nº	25%	4	1	3	100	0	67	4	87	4	111	IE4.4CP:Solicitar projetos e desenvolver parcerias com empresas e mercado em geral.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação ao objetivo de aumentar a participação ou habilitação de editais (OBJ4.3CP), a meta de 5,0 não foi plenamente alcançada, com uma pontuação real de 4,0, apontando a necessidade de desenvolver estratégias mais eficazes para estimular a participação em editais e garantir a habilitação adequada dos mesmos. Já no que se refere ao objetivo de buscar projetos e desenvolver parcerias com empresas e mercado em geral (OBJ4.4CP), a meta de 4,0 também não foi atingida, com uma pontuação de 3,0, destacando a importância de intensificar os esforços na busca por parcerias estratégicas que possam potencializar a colaboração com o setor empresarial e o mercado em geral.

Diante desse contexto, é preciso que a equipe responsável por esses objetivos reavalie suas estratégias, identifique oportunidades de melhoria e adote medidas

corretivas para impulsionar o alcance das metas estabelecidas. A busca por uma maior eficiência na execução das ações propostas e o fortalecimento da conexão com o mercado são essenciais para promover uma interação mais robusta e benéfica para todas as partes envolvidas, contribuindo para o sucesso e a excelência das iniciativas relacionadas à Aproximação com o Mercado.

Em relação ao ciclo de desempenho relacionado ao fator crítico Inserção Internacional (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). As informações e métricas apresentadas neste painel estabelecem base para a avaliação do desempenho atual e a identificação de desafios e oportunidades de aprimoramento.

Figura 14: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 5

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS				Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar de lista suspensa)
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Tópicos	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ					
Inserção Internacional	OBJ5.1CP: Captar palestrantes internacionais		Palestras internacionais	nº de novos palestrantes internacionais captados / total de palestrantes internacionais anteriores	%	25%	50%	30%	30,0%	100	0	0	36,0%	30	43,2%	66	IE5.1CP:Aumentar nº de palestrantes internacionais;
	OBJ5.2CP: Fomentar publicações internacionais		Publicações internacionais	nº de novas publicações internacionais / total de publicações internacionais anteriores	%	25%	80%	50%	60,0%	100	0	33	72,0%	73	86,4%	121	IE5.2CP:Incentivar a publicações internacionais;
	OBJ5.3CP: Estimular intercâmbios		Vivência internacional	nº de novas participações em intercâmbios ou mobilidade internacional / total de participações anteriores	%	25%	50%	30%	30,0%	100	0	0	36,0%	30	43,2%	66	IE5.3CP:Incentivar a mobilidade internacional;
	OBJ5.4CP: Incentivar participação internacional em eventos		Eventos internacionais	Total de pessoas em participando em eventos internacionais / Total pessoas do CCN	%	25%	60%	30%	30,0%	100	0	0	36,0%	20	43,2%	44	IE5.4CP:Promover participação internacional em eventos;

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As considerações sobre os objetivos relacionados à Inserção Internacional indicam um cenário desafiador em relação ao alcance estabelecido. O objetivo de captar palestrantes internacionais (OBJ5.1CP) não alcançou a meta de 36,0%, registrando uma pontuação de 30,0%, o que indica a necessidade de ampliar os esforços na atração de palestrantes internacionais para enriquecer o ambiente acadêmico. Da mesma forma, o objetivo de fomentar publicações internacionais (OBJ5.2CP) apresentou um desempenho próximo da meta, atingindo 60,0% em vez dos 72,0% esperados, sugerindo a importância de incentivar ainda mais a produção de publicações internacionais para consolidar a presença da instituição no cenário global.

No que se refere ao estímulo de intercâmbios(OBJ5.3CP), a meta de 36,0% não foi atingida, com uma pontuação de 30,0%, evidenciando a necessidade de fortalecer as iniciativas de mobilidade internacional para enriquecer a experiência dos alunos. Além

disso, o objetivo de incentivar a participação internacional em eventos(OBJ5.4CP) também não foi plenamente alcançado, com uma pontuação de 30,0% em vez dos 36,0% esperados, ressaltando a importância de promover a participação em eventos internacionais para ampliar a visibilidade e o networking da instituição.

Diante desse panorama, é fundamental que a instituição reavalie suas estratégias de inserção internacional, buscando fortalecer parcerias, incentivar a produção acadêmica e científica de alcance global, além de promover oportunidades de intercâmbio e participação em eventos internacionais. O desenvolvimento de uma presença internacional sólida e ativa não apenas enriquece o ambiente acadêmico, mas também contribui para a projeção e a reputação da instituição no cenário global, fortalecendo sua posição como referência de excelência acadêmica e científica em âmbito internacional.

Para o ciclo de desempenho relacionado ao fator crítico Qualificação do Corpo Docente (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Apontando as metas, métricas e identificando obstáculos e potenciais aperfeiçoamentos.

Figura 15: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 6

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS				Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxas	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ					
Qualificação do Corpo Docente	OBJ6.1CP: Aumentar o investimento em novas metodologias ativas		Metodologias ativas	nº de disciplinas com novas metodologia ativas / total de disciplinas	%	25%	50%	30%	30,0%	100	0	0	36,0%	30	43,2%	66	IE6.1CP: Investimentos em novas metodologias ativas;
	OBJ6.2CP: Trazer pessoas das áreas fins (qualificação do docente do CCN)		Qualificação do docente do CCN	nº de novos profissionais contratados para as áreas fins / total de áreas fins	%	25%	90%	70%	80,0%	100	0	50	96,0%	130	115,2%	226	IE6.2CP: Atrair pessoas das áreas fins (qualificação do docente do CCN);
	OBJ6.3CP: Finalizar o mapeamento das competências de CCN		Mapa das competências	Competências Mapeadas	nº	25%	8	5	5	100	0	0	6	33	7	73	IE6.3CP: Mapeamento das competências de CCN;
	OBJ6.4CP: Discutir a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento		Alocação do corpo docente nas frentes de trabalho	nº de frentes de trabalhos do CCN / Total de Docentes	%	25%	30%	20%	20,0%	100	0	0	24,0%	40	28,8%	88	IE6.4CP: Articular a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A análise dos objetivos relacionados à Qualificação do Corpo Docente delinea desafios em relação ao atingimento das metas estabelecidas. No que diz respeito ao objetivo de aumentar o investimento em novas metodologias ativas (OBJ6.1CP), a meta de 36,0% não foi alcançada, registrando uma pontuação de 30,0%. Isso evidencia a importância de intensificar os esforços para implementar e incentivar o uso de metodologias ativas no ensino, visando aprimorar a qualidade da educação oferecida e promover uma experiência de aprendizado mais dinâmica e eficaz.

Da mesma forma, o objetivo de trazer pessoas das áreas fins para qualificar o corpo docente do Departamento de Ensino (OBJ6.2CP) não atingiu a meta estipulada de 96,0%, alcançando uma pontuação de 80,0%. Recomenda-se continuar atraindo profissionais qualificados das áreas fins para enriquecer e diversificar o quadro de docentes, promovendo a troca de conhecimentos e experiências e fortalecendo a excelência acadêmica.

No que se refere ao objetivo de finalizar o mapeamento das competências do Departamento de Ensino (OBJ6.3CP), a meta de 6,0 não foi plenamente atingida, com uma pontuação de 5,0. Sugere-se concluir o mapeamento das competências para melhor direcionar as ações de desenvolvimento do corpo docente, identificando lacunas e áreas de aprimoramento que possam contribuir para a qualificação e o desempenho dos docentes.

Além disso, o objetivo de discutir a alocação do corpo docente nas diversas frentes de trabalho do departamento (OBJ6.4CP) também não foi plenamente alcançado, com uma pontuação de 20,0% em vez dos 24,0% esperados. Recomenda-se promover uma discussão mais efetiva e estruturada sobre a alocação dos docentes para otimizar a distribuição de trabalho e maximizar a eficiência, garantindo que cada professor esteja envolvido de forma adequada nas diferentes frentes de atuação do departamento.

Diante desse contexto, é fundamental que o departamento reavalie suas estratégias de qualificação do corpo docente, buscando fortalecer a formação, a capacitação e a distribuição de trabalho dos docentes para promover um ambiente acadêmico mais inovador, inclusivo e de excelência. O investimento contínuo na capacitação e no desenvolvimento do corpo docente garantirá a qualidade do ensino e o sucesso dos estudantes, bem como fortalece a reputação da instituição no cenário educacional.

Avançando para a próxima análise (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) indica o ciclo de desempenho relacionado ao fator crítico Infraestrutura Física e Financeira. Identificando metas, métricas e reconhecendo adversidades e áreas passíveis de melhoramentos.

Figura 16: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 7

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS				Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)	
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxas	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ						
Infraestrutura Física e Financeira	OBJ7.1CP: Desenvolver o estreitamento com a Inspetoria da Receita Federal (doações)		Doações Receita Federal	Doações de insumos da Receita Federal	n°	25%		2	1	1	100	0	0	1	0	1	20	IE7.1CP:Estreitamento com a Inspetoria da Receita Federal (doações);
	OBJ7.2CP: Adquirir Base de Dados (nacionais e internacionais)		Base de dados	n° de publicações utilizado base adquirida internacionalmente / total de publicações	%	25%	80%	50%	60,0%	100	0	33	72,0%	73	86,4%	121	IE7.2CP:Aquisição de base de dados (nacionais e internacionais);	
	OBJ7.3CP: Aplicar 25% em capacitação docente dos recursos do projeto de extensão		Capacitação do corpo docente	valor aplicado em capacitação de docente / total de recursos de projetos de extensão	%	25%	30%	10%	15,0%	100	0	25	18,0%	40	21,6%	58	IE7.3CP:Aplicação de 25% em capacitação docente dos recursos do projeto de extensão;	
	OBJ7.4CP: Proporcionar um ambiente de integração para os alunos da pós-graduação		Ambiente de integração para os alunos da pós-graduação	n° de alunos com acesso ao ambiente de integração / total de alunos matriculados na pós-graduação	%	25%	90%	60%	80,0%	100	0	67	96,0%	120	115,2%	184	IE7.4CP:Buscar uma sala para integração dos alunos da pós-graduação;	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A avaliação dos objetivos correlacionados à Infraestrutura Física e Financeira revela um panorama positivo em relação ao atingimento das metas estabelecidas. No que se refere ao objetivo de desenvolver o estreitamento com a inspetoria da Receita Federal para obter doações de insumos (OBJ7.1CP), a meta de 1,0 foi plenamente alcançada, indicando um bom relacionamento com a Receita Federal e a obtenção de recursos por meio de doações.

O objetivo de adquirir base de dados (nacionais e internacionais) (OBJ7.2CP) também obteve sucesso, atingindo a meta de 72,0% em relação à utilização da base de dados adquirida internacionalmente. Isso demonstra um bom aproveitamento e investimento nesse recurso essencial para as atividades acadêmicas e de pesquisa, contribuindo para a qualidade e a excelência nas atividades desenvolvidas.

No que diz respeito à aplicação de recursos em capacitação docente dos projetos de extensão (OBJ7.3CP), a meta de 18,0% foi alcançada, refletindo um investimento adequado na formação e qualificação do corpo docente. Isso evidencia o compromisso da instituição em promover o desenvolvimento profissional dos docentes, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino oferecido.

Por fim, o objetivo de proporcionar um ambiente de integração para os alunos da pós-graduação (OBJ7.4CP) foi plenamente atingido, com uma pontuação de 96,0%. Essa conquista revela o esforço da instituição em disponibilizar um espaço adequado para promover a integração e convivência dos estudantes de pós-graduação, favorecendo um ambiente acadêmico acolhedor e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos.

Esses resultados apontam para a eficácia das ações e investimentos realizados pelo

departamento na melhoria da infraestrutura física e financeira, demonstrando um compromisso em fortalecer os recursos disponíveis para promover um ambiente acadêmico de qualidade, propício ao aprendizado, à pesquisa e ao desenvolvimento de todos os envolvidos. O alcance das metas estabelecidas reflete uma gestão eficiente, que visa aprimorar constantemente as condições e os recursos necessários para o sucesso da Instituição.

Prosseguindo para a próxima avaliação (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), é apresentado o ciclo de desempenho associado ao fator crítico Evasão e Atratividade. Neste contexto, são identificadas as metas e métricas pertinentes, além de reconhecer os revés e áreas com potencial para melhorias.

Figura 17: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 8

Fatores Críticos	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS			Desempenho			Pontuação			Meta 2023/1	Pontuação Meta 2023/1	Meta 2023/2	Pontuação Meta 2023/2	INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)	
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxas	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior						Status Quo SQ
Evasão e Atratividade	OBJ8.2CP: Estabelecer parcerias com diversas entidades (FIESC, CRC, SEF, AEMFLO, entre outras) por meio da participação ativa nos conselhos consultivos		Participação nos conselhos consultivos	Convites a partes interessadas para participar e compor o Conselho Consultivo	nº	25%	2	1	1	100	0	0	1	0	1	20	IE8.2CP: Realizar ações direcionadas para obter assento e participar ativamente dos conselhos consultivos das entidades listadas;
	OBJ8.3CP: Fortalecer a conexão entre a comunidade de egressos do CCN e a instituição, promovendo a integração e o compartilhamento de experiências		Painéis com egressos	nº de egressos participantes de painéis / total de egressos convidados a participar	%	25%	30%	10%	15,0%	100	0	25	18,0%	40	21,6%	58	IE8.3CP: Organizar eventos periódicos de painéis com a participação de egressos destacados, proporcionando uma oportunidade para compartilhar conhecimentos e experiências com os atuais estudantes e membros da comunidade acadêmica;
	OBJ8.4CP: Estabelecer um sistema eficaz de pesquisa e monitoramento de egressos do CCN para acompanhar suas trajetórias profissionais, identificar suas necessidades e contribuições, e fortalecer o relacionamento com a comunidade de ex-alunos		Pesquisa e monitoramento de egressos	nº de egressos pesquisados e monitorados / total de egressos	%	25%	90%	60%	30,0%	100	0	-100	36,0%	-80	43,2%	-56	IE8.4CP: Implementar um programa de pesquisa e monitoramento de egressos que inclua a coleta regular de dados sobre a carreira profissional, realizações e feedback dos ex-alunos, bem como o desenvolvimento de estratégias para manter um diálogo constante com eles;
	OBJ8.5CP: Aumentar a visibilidade e o engajamento da comunidade acadêmica e do público em geral com as atividades, produções e eventos do CCN, promovendo uma comunicação eficaz e transparente por meio de conteúdo relevante e acessível		Blog CCN: Conhecendo Nossas Atividades, Produções e Eventos	Divulgação das produções e conteúdos do CCN	nº	25%	2	1	1	100	0	0	1	0	1	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após analisar os objetivos relacionados à Evasão e Atratividade, é possível destacar tanto conquistas significativas quanto áreas que demandam maior atenção e aprimoramento. No que se refere ao estabelecimento de parcerias com diversas entidades através da participação nos conselhos consultivos (OBJ8.2CP), a meta foi plenamente atingida, evidenciando um engajamento eficaz e estratégico com entidades relevantes.

Essas parcerias podem fortalecer a instituição, promover sinergias e ampliar oportunidades de colaboração e desenvolvimento conjunto.

No contexto de fortalecer a conexão com a comunidade de egressos do Departamento de Ensino por meio de painéis e compartilhamento de experiências (OBJ8.3CP), a meta também foi alcançada, indicando um esforço bem-sucedido em promover a interação e a troca de conhecimento entre egressos, estudantes e membros da comunidade acadêmica. Essa iniciativa pode contribuir para a construção de uma rede de apoio e mentorias, beneficiando tanto os atuais alunos quanto os egressos em suas trajetórias profissionais e acadêmicas.

Por outro lado, o objetivo de estabelecer um sistema eficaz de pesquisa e monitoramento de egressos do Departamento de Ensino (OBJ8.4CP) apresentou um desempenho aquém do esperado, com uma pontuação negativa. Isso indica a necessidade de revisão e ajustes nas estratégias de coleta de dados e acompanhamento da carreira dos egressos, visando fortalecer o relacionamento com essa importante comunidade e identificar oportunidades de melhoria e engajamento.

Em relação à meta de aumentar a visibilidade e o engajamento da comunidade acadêmica e do público por meio de um blog institucional (OBJ8.5CP), a meta foi atingida conforme planejado. A criação e manutenção de um canal de comunicação como um blog institucional pode promover uma comunicação eficaz e transparente, divulgar as atividades e eventos do Departamento de Ensino e envolver a comunidade em iniciativas acadêmicas e institucionais.

Diante dessas análises, é fundamental reconhecer as conquistas alcançadas e os desafios identificados em cada objetivo. A continuidade do engajamento com entidades parceiras, a promoção de interações entre egressos e o departamento, a revisão e aprimoramento do sistema de coleta de dados de egressos, e a manutenção da comunicação por meio do blog institucional são aspectos essenciais para fortalecer a atratividade do departamento, garantir a integração da comunidade acadêmica e potencializar as oportunidades de colaboração e crescimento mútuo.

Na etapa final da análise (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), é exposto o ciclo de desempenho ligado ao fator crítico Financiamento. Aqui, são destacadas as metas e métricas pertinentes, enquanto são identificados os desafios e áreas que podem ser aprimoradas.

Figura 18: Painel Avaliação de Desempenho e Monitoramento do Fator Crítico 9

Estrat. Críticas	OBJETIVO	Prazo	INDICADORES ESTRATÉGICOS		Desempenho				Pontuação				INICIATIVA (Selecionar da lista suspensa)				
			Título	Fórmula	Unidade de medida	Taxa	Superior	Inferior	Status Quo (SQ)	Superior	Inferior	Status Quo SQ		Meta 2023/1	Meta 2023/2		
Financiamento	OBJ9.1CP: Ampliar a captação de recursos por meio de projetos de extensão e pesquisa, visando a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento contínuo das atividades acadêmicas e de pesquisa do CCN		Captação de recursos via projetos de extensão e pesquisa	$\frac{\text{total de recursos captados em projetos de extensão e pesquisa no ano atual}}{\text{total de recursos captados em projetos de extensão e pesquisa no ano anterior}}$	%	20%	30%	10%	15,0%	100	0	25	18,0%	40	21,6%	58	IE9.1CP: Desenvolver e promover projetos de extensão e pesquisa que tenham potencial para atrair financiamento externo, buscando parcerias com instituições, órgãos governamentais, empresas e outras entidades interessadas em apoiar iniciativas acadêmicas e científicas.
	OBJ9.2CP: Identificar e compreender as diversas fontes de financiamento disponíveis para o CCN, a fim de diversificar e fortalecer as fontes de recursos financeiros da instituição		Estratégias para o desenvolvimento sustentável do CCN	$\frac{\text{nº de fontes de financiamento diagnosticadas}}{\text{total de fontes de financiamento identificadas}}$	%	20%	40%	10%	5,0%	100	0	-17	6,0%	-13	7,2%	-9	IE9.2CP: Realizar um levantamento abrangente das diferentes fontes de financiamento disponíveis, incluindo recursos governamentais, parcerias institucionais, doações, projetos de pesquisa e extensão, entre outros, e analisar suas características, requisitos e potencialidades para o CCN.
	OBJ9.3CP: Estabelecer parcerias internacionais com instituições de ensino, pesquisa ou empresas para promover intercâmbio de conhecimento, colaborações acadêmicas, oportunidades de pesquisa conjunta e enriquecimento da experiência dos alunos do CCN		Promovendo a internacionalização	$\frac{\text{total de parcerias internacionais no ano atual}}{\text{total de parcerias internacionais no ano anterior}}$	%	20%	30%	10%	15,0%	100	0	25	18,0%	40	21,6%	58	IE9.3CP: Identificar potenciais instituições ou empresas internacionais com interesses e objetivos alinhados aos do CCN. Estabelecer contato com essas entidades, promover reuniões e discutir oportunidades de colaboração e parceria.
	OBJ9.4CP: Garantir a transparência na gestão dos recursos alocados na pesquisa, proporcionando visibilidade e accountability no uso desses recursos pelos projetos do departamento, o que contribui para a credibilidade institucional e o cumprimento de normas éticas e legais		Promovendo a transparência na gestão de recursos da pesquisa	$\frac{\text{soma das pontuações de todos os critérios}}{\text{nº total de critérios} \times \text{máxima de pontuação por critério}}$	%	20%	40%	10%	5,0%	100	0	-17	6,0%	-13	7,2%	-9	IE9.4CP: Estabelecer procedimentos claros e transparentes para o gerenciamento e prestação de contas dos recursos alocados na pesquisa, incluindo políticas de orçamento, relatórios financeiros regulares, divulgação de gastos e decisões de alocação de recursos, além da criação de canais de comunicação para esclarecimentos e prestação de informações aos interessados.
	OBJ9.6CP: Estabelecer parcerias estratégicas com empresas e o mercado em geral para promover a inovação, a geração de conhecimento aplicado e o desenvolvimento de projetos colaborativos que beneficiem tanto a instituição quanto as organizações parceiras		Inovação e colaboração	Nº de parcerias firmadas	nº	20%	4	2	3	100	0	50	4	100	5	140	IE9.6CP: Implementar um programa de busca ativa por oportunidades de parceria com empresas e o mercado em geral, envolvendo a identificação de necessidades mútuas, o estabelecimento de contatos, a negociação de acordos e o desenvolvimento conjunto de projetos específicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após uma análise detalhada dos objetivos relacionados ao Financiamento, é possível identificar tanto pontos de destaque quanto áreas que demandam aprimoramento. No que se refere à ampliação da captação de recursos por meio de projetos de extensão e pesquisa (OBJ9.1CP), destaca-se o bom desempenho ao superar a meta estabelecida, alcançando uma pontuação de 40,0%. Isso indica um esforço eficaz na busca por recursos externos, o que contribui para a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento contínuo das atividades acadêmicas e de pesquisa no Departamento de Ensino.

Por outro lado, o objetivo de identificar e compreender as diversas fontes de financiamento disponíveis (OBJ9.2CP) apresentou uma pontuação negativa de -13,0, indicando a necessidade de aprimorar a compreensão das fontes de recursos para fortalecer as estratégias de captação. Recomenda-se realizar um levantamento mais abrangente das fontes de financiamento disponíveis, incluindo recursos governamentais, parcerias institucionais, doações e projetos de pesquisa e extensão, a fim de diversificar e fortalecer as fontes de recursos financeiros do departamento.

No que diz respeito ao estabelecimento de parcerias internacionais para promover intercâmbio de conhecimento (OBJ9.3CP), a meta foi atingida com uma pontuação de 40,0%, demonstrando um bom desempenho na busca por colaborações acadêmicas e oportunidades de pesquisa com instituições estrangeiras. Essas parcerias podem enriquecer a experiência dos docentes e discentes, promover o intercâmbio de

conhecimento e contribuir para a internacionalização do Departamento de Ensino.

Por outro lado, a necessidade de garantir transparência na gestão dos recursos alocados na pesquisa (OBJ9.4CP) apresentou uma pontuação negativa de -13,0, evidenciando a importância de estabelecer procedimentos claros e transparentes para a gestão e prestação de contas dos recursos. A transparência na gestão dos recursos não apenas fortalece a credibilidade institucional, mas também assegura o cumprimento de normas éticas e legais, promovendo a accountability e a confiança de todas as partes interessadas.

Por fim, o objetivo de estabelecer parcerias estratégicas com empresas e o mercado em geral (OBJ9.6CP) foi superado com uma pontuação de 140,0%, demonstrando um excelente desempenho na busca por oportunidades de parceria e colaboração. Essas parcerias podem promover a inovação, a geração de conhecimento aplicado e o desenvolvimento de projetos colaborativos que beneficiem tanto o departamento quanto as organizações parceiras.

Em linhas gerais, as análises indicam um progresso na captação de recursos, no estabelecimento de parcerias internacionais e estratégicas, bem como apontam áreas específicas que requerem ajustes e melhorias, como a compreensão das fontes de financiamento e a transparência na gestão de recursos. A continuidade do foco nessas áreas-chave, juntamente com a implementação de ações corretivas apropriadas, pode fortalecer a posição financeira e acadêmica do Departamento de Ensino, promovendo a excelência, a inovação e o crescimento sustentável do departamento.

Considerando os achados apresentados, torna-se imprescindível realizar uma análise minuciosa das estratégias atualmente adotadas e introduzir medidas interventivas pertinentes visando aprimorar o desempenho e assegurar o alcance das metas delineadas para cada objetivo. A ausência de consecução das metas estipuladas indica a exigência de uma abordagem mais eficiente e direcionada em relação a cada aspecto, com o propósito de fomentar a colaboração, integração e otimizar o planejamento estratégico do Departamento de Ensino.

Para iniciar a fase de avaliação, foram estabelecidos níveis de referência para cada indicador (critério), categorizados em superior e inferior. Estes são os níveis máximo e mínimo desejados para cada indicador, respectivamente. De acordo com este estudo, quanto maior do nível, maior será o seu impacto no resultado. Da mesma forma, estar mais próximo do nível inferior tem um impacto menor no resultado. Foram identificados

os fatores críticos, taxas e metas para os dois semestres de 2023. Os níveis de referência foram específicos, sendo a média do desempenho atual o nível inferior para cada classificação, enquanto um arbitramento foi utilizado para os níveis superiores.

Para avaliar cada fator crítico com base no uso da agregação aditiva, são necessárias duas informações: o desempenho atual dos fatores críticos com base no valor corrigido das respectivas funções dos níveis superior e inferior de referência e as taxas de referência. A partir daí, a fórmula de agregação aditiva pode ser usada para determinar a atratividade geral. Para determinar o status quo, foi utilizada uma interpolação linear com níveis de referência superior e inferior, como mostra a Tabela 1.

Para uma melhor compreensão apresentar-se-á a aplicação do cálculo para fórmula de agregação aditiva do Fator Crítico de Sucesso (FCS1)- Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade (

Figura 7 na página 58) que foi pontuado em -67, pontos.

Pontuação do Status Quo (SQ)

$$SQ_{(FCS1)}: ((Taxa\ OBJ1.1 * OBJ1.1) + (Taxa\ OBJ1.2 * OBJ1.2) + ((Taxa\ OBJ1.3 * OBJ1.3) + (Taxa\ OBJ1.4 * OBJ1.4) + (Taxa\ OBJ1.5 * OBJ1.5) + (Taxa\ OBJ1.6 * OBJ1.6) + ((Taxa\ OBJ1.7 * OBJ1.7))$$

$$SQ_{(FCS1)}: ((14,29\% * (-75)) + (14,29\% * (-75)) + ((14,29\% * (-22)) + (14,29\% * (-100)) + (14,29\% * (-100)) + (14,29\% * (-100)) + (14,26\% * 0))$$

$$SQ_{(FCS1)}: ((-10,71) + (-10,71) + (-3,14) + (-14,29) + (-14,29) + (-14,29) + 0)$$

SQ_(FCS1): -67,43 pontos

SQ_(FCS1): -67 pontos

Pontuação da Meta 2023/2

$$Meta\ 2023/2_{(FCS1)}: ((Taxa\ OBJ1.1 * OBJ1.1) + (Taxa\ OBJ1.2 * OBJ1.2) + ((Taxa\ OBJ1.3 * OBJ1.3) + (Taxa\ OBJ1.4 * OBJ1.4) + (Taxa\ OBJ1.5 * OBJ1.5) + (Taxa\ OBJ1.6 * OBJ1.6) + ((Taxa\ OBJ1.7 * OBJ1.7))$$

$$Meta\ 2023/2_{(FCS1)}: ((14,29\% * (-64)) + (14,29\% * (-64)) + ((14,29\% * (-3)) + (14,29\% * (-100)) + (14,29\% * (-100)) + (14,29\% * (-100)) + (14,26\% * 100))$$

$$Meta\ 2023/2_{(FCS1)}: ((-9,14) + (-9,14) + (-0,42) + (-14,29) + (-14,29) + (-14,29) + 14,26)$$

Meta 2023/2_(FCS1): -47,31 pontos

Meta 2023/2_(FCS1): -47 pontos

Tabela 1: Avaliação do Desempenho do Departamento de Ensino

Fatores Críticos	Taxas	Desemp. Superior	Desemp. Inferior	Status Quo	2023 /1	2023 /2
Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade	11,12%	100	0	-67	-50	-47
Flexibilização da Matriz Curricular	11,11%	100	0	-129	-97	-83
Metodologias de ensino	11,11%	100	0	3	18	38

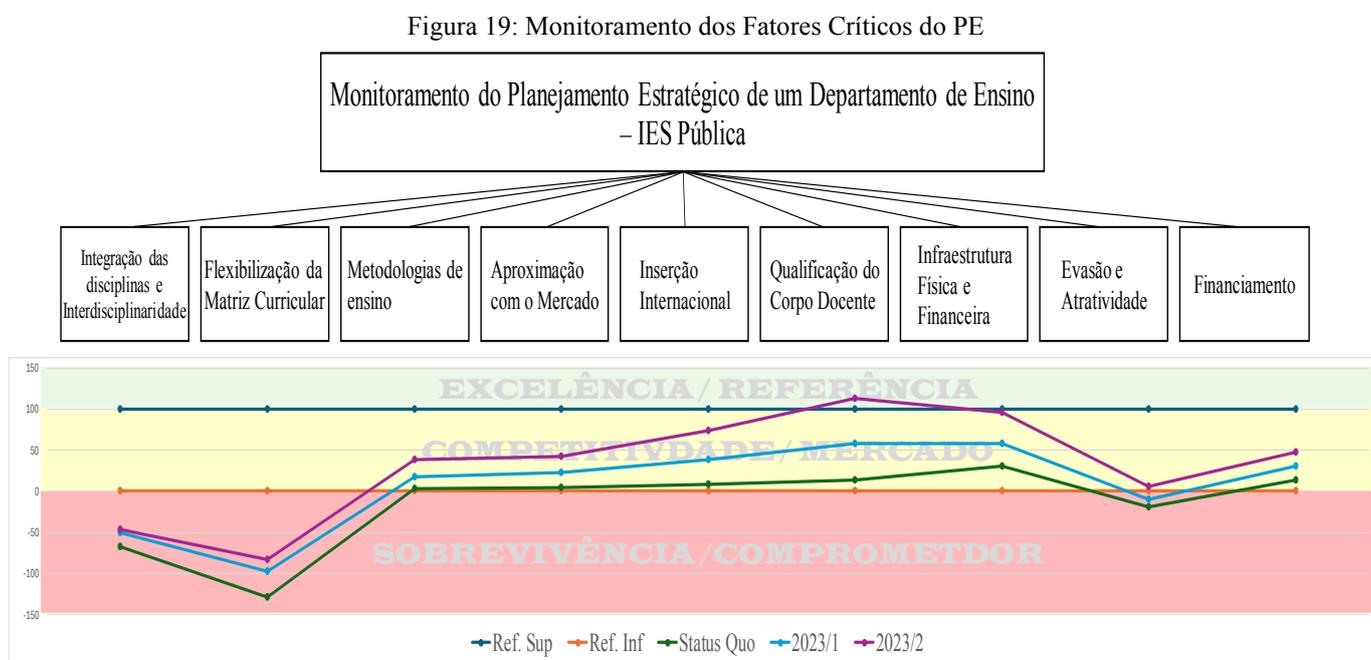
Aproximação com o Mercado	11,11%	100	0	5	23	42
Inserção Internacional	11,11%	100	0	8	38	74
Qualificação do Corpo Docente	11,11%	100	0	13	58	113
Infraestrutura Física e Financeira	11,11%	100	0	31	58	96
Evasão e Atratividade	11,11%	100	0	-19	-10	6
Financiamento	11,11%	100	0	13	31	48
Pontuação Global	100%	100	0	-16	8	32

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Fator Crítico de Sucesso (FCS1) Integração das disciplinas e Interdisciplinaridade é -67 pontos, com o início da implementação das ações estratégicas em 2023/2 passou para -47 pontos, melhorando 20 pontos na avaliação global do FCS1.

A definição das taxas e com as informações da escala recalculada por meio dos desempenho Superior e Inferior estabelecidos, fazendo uso da fórmula de agregação aditiva, o Departamento de Ensino apresentou uma situação atual (*status quo*) de -16 pontos, para os semestres de 2023/1 ficou com 8 pontos e para 2023/2 ficou com 32 pontos, permitindo o acompanhamento do Planejamento Estratégico do Departamento da IES Pública, de acordo com os fatores críticos, os níveis de referência inferiores e superiores durante o período de curto prazo, são mostrado na

Figura 19.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os indicadores de monitoramento são agrupados em três níveis distintos, cada

um com sua relevância e implicações específicas. O primeiro nível, denominado de comprometedor, é crucial para identificar elementos críticos do funcionamento da organização. Esses indicadores sinalizam a presença de riscos iminentes que necessitam de atenção imediata por parte dos gestores, já que apresentam aspectos que podem impactar significativamente o desempenho e a sustentabilidade da organização.

No segundo nível, o da competitividade, os indicadores apontam que a organização está alinhada com seus objetivos estratégicos e em consonância com o monitoramento de suas ações. Contudo, ressalta-se a importância de acompanhar de forma periódica e minuciosa essas ações, a fim de evitar quedas no nível de desempenho alcançado, garantindo assim a manutenção da competitividade.

Por fim, o nível de excelência representa o patamar mais elevado que uma organização pode atingir por meio de um planejamento estratégico eficaz. Quando os indicadores apontam para a excelência, significa que a organização planejou, implementou, monitorou e revisou todos os seus objetivos e ações estratégicas de forma consistente. Esse processo de retroalimentação permite que a organização alcance um padrão superior de excelência em seus processos estratégicos, refletindo um alto grau de maturidade e eficiência na gestão organizacional.

4.1.3 Análise crítica da estrutura atual da avaliação de desempenho do Departamento

Esta seção, analisa de forma detalhada a estrutura atual da avaliação de desempenho do Departamento. O propósito dessa avaliação crítica é discernir os pontos positivos e as oportunidades de aprimoramento na estrutura já estabelecida.

Os estudos existentes sobre o ciclo de vida da avaliação de desempenho indicam uma tendência nas IES de se limitarem aos três estágios iniciais, deixando de avançar para as fases de revisão e retroalimentação. Essa lacuna compromete consideravelmente a eficácia da implementação dos sistemas de avaliação de desempenho dentro das IES, uma vez que a falta de continuidade e a ausência de um acompanhamento crítico e reflexivo impedem a evolução e a otimização dos processos de avaliação, prejudicando, assim, a capacidade de promover melhorias efetivas e sustentáveis no desempenho institucional.

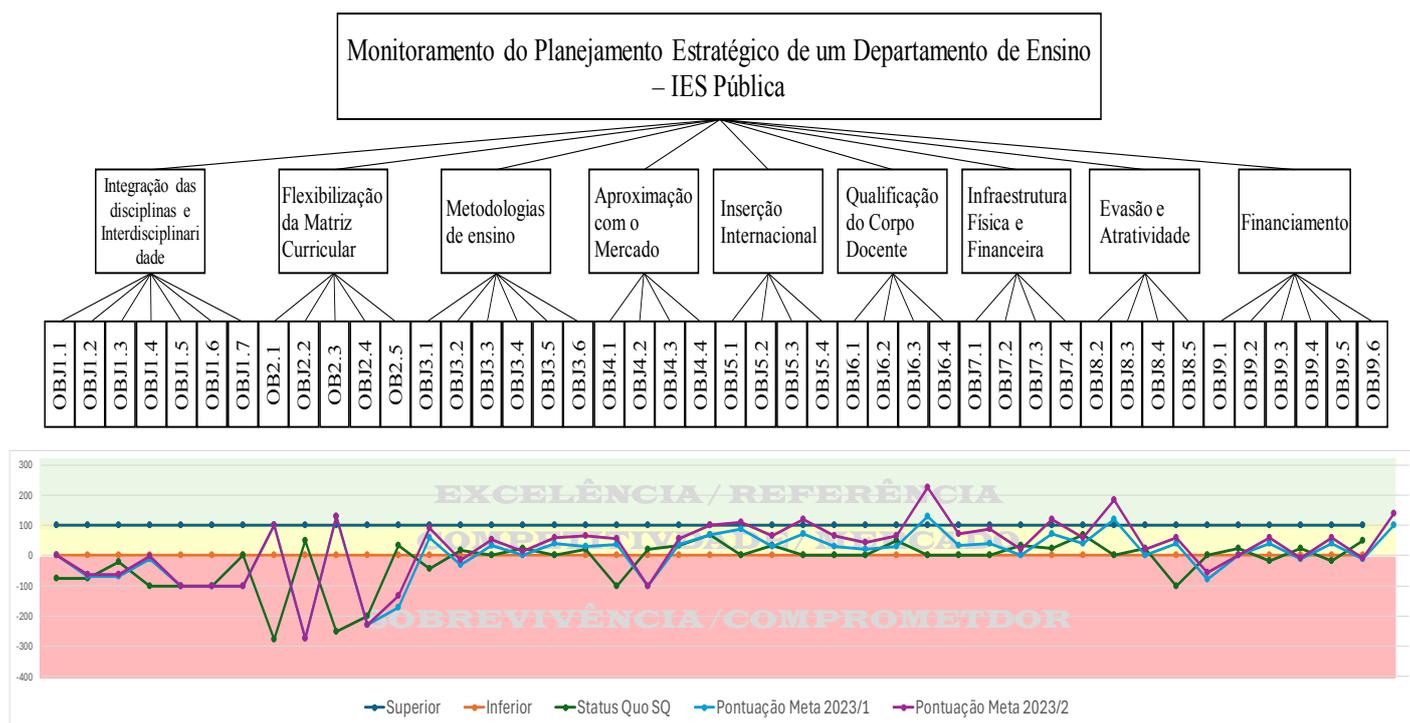
Os resultados obtidos a partir das análises dos documentos do Planejamento Estratégico do Departamento de Ensino revelam que as discussões realizadas ainda se

encontram em estágio inicial, demonstrando uma incipiência. Dentro do ciclo de vida da AD, identifica-se que o departamento se encontra no estágio 1 - design, indicando que há um extenso percurso para atingir os objetivos estabelecidos no mapa estratégico. Esta constatação evidencia a necessidade premente de avanços e aprofundamento nas discussões e práticas de avaliação de desempenho, a fim de alinhar de forma mais efetiva as ações do departamento com os propósitos estratégicos traçados.

A proposta de ferramenta que foi elaborada e validada pela chefia atual incluiu uma representação gráfica do monitoramento dos objetivos estratégicos. Devido ao fato de que as atividades ainda não foram iniciadas, não há informações disponíveis sobre o *status quo* de cada objetivo. A fim de evitar que os indicadores atingissem um nível comprometedor, foram estabelecidas taxas aleatórias com percentuais arbitrados. Essa abordagem foi adotada como medida temporária para manter os indicadores em níveis diversos, até que as atividades sejam de fato iniciadas e dados reais estejam disponíveis para uma avaliação mais precisa.

O objetivo principal era demonstrar a utilidade da ferramenta e evidenciar os resultados que ela é capaz de identificar conforme as ações são desdobradas e as metas são cumpridas. A Figura 20 ilustra esse processo de maneira exemplificativa. Contudo, ao término desta pesquisa, a ferramenta será disponibilizada à chefia do departamento, com a finalidade de permitir a retomada das atividades com os grupos de trabalho e a concretização das expectativas estabelecidas. Esse instrumento representará uma importante ferramenta para orientar e acompanhar o progresso das ações estratégicas, facilitando a tomada de decisões e contribuindo para o alcance dos resultados almejados.

Figura 20: Monitoramento dos Objetivos Estratégicos do PE



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os objetivos estratégicos vinculados ao fator crítico Financiamento já começaram a ser implementados, porém, não foi possível preencher o instrumento com as taxas de *status quo* oficiais, pois a execução dos objetivos não considerou analisar a situação atual, nem estabeleceu metas. O Departamento de Ensino demonstrou um alto nível de engajamento na busca por recursos por meio de projetos e pesquisas. Entretanto, estudos mostram que a concentração apenas nesse objetivo, em detrimento aos demais pode descaracterizar os objetivos centrais do departamento e enfraquecer outras áreas que demandam a mesma atenção (Gebreiter, 2022).

É preciso que o departamento adote uma abordagem mais estruturada e orientada por dados para garantir a maximização do impacto desses recursos e a otimização dos resultados alcançados. A definição de metas claras e indicadores adequados permitirá uma avaliação mais precisa do desempenho e contribuirá para a tomada de decisões mais informadas e estratégicas no que diz respeito à gestão de recursos e ao alcance dos objetivos institucionais.

A literatura mostra que o sucesso de qualquer processo de avaliação de desempenho só se torna possível com a participação de todos os envolvidos (Nazaruddin et al, 2020), no caso do Departamento de Ensino, envolver os docentes nas tomadas de decisão e execução das tarefas é a única forma do PE lograr êxito.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados provenientes da revisão dos objetivos estratégicos, da elaboração do PE do Departamento de Ensino e da avaliação crítica da estrutura atual da avaliação de desempenho proporciona uma gama de esclarecimentos que servirão de guia para direcionar futuras ações e aprimoramentos.

Neste contexto, esta seção abordará de forma detalhada os principais pontos identificados ao longo desse processo, enfatizando tanto os aspectos positivos que merecem reconhecimento quanto as oportunidades de melhoria que sinalizam áreas passíveis de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Durante a avaliação dos resultados, ficou evidente que a revisão dos objetivos estratégicos e a elaboração do planejamento estratégico possibilitaram um alinhamento efetivo das iniciativas do Departamento de Ensino com sua missão, visão e valores institucionais. Essa sincronia é essencial para assegurar que todas as atividades do departamento estejam orientadas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no curto, médio e longo prazo, promovendo uma coerência e direcionamento estratégico consistentes.

No entanto, a análise também apontou que o departamento ainda se encontra em uma fase inicial do ciclo de vida da avaliação de desempenho. Isso indica a urgência de progredir para estágios mais avançados, como revisão e retroalimentação, a fim de garantir a eficácia contínua das estratégias implementadas. O avanço para essas etapas mais maduras do ciclo de avaliação de desempenho permitirá não apenas uma avaliação mais aprofundada das ações realizadas, mas também a identificação de áreas de melhoria e oportunidades de aprimoramento que impulsionarão a excelência e o sucesso do departamento ao longo do tempo.

Uma proposta de grande valia que foi elaborada consistiu na criação de uma ferramenta de monitoramento dos objetivos estratégicos. Essa ferramenta foi desenvolvida com o intuito de acompanhar de forma contínua o progresso das ações planejadas no decorrer da execução, proporcionando uma visão clara e atualizada do avanço em direção às metas.

Entretanto, é de extrema importância assegurar que as taxas definidas na ferramenta representem fielmente os dados reais quando as atividades forem efetivamente iniciadas. Essa prática possibilitará uma avaliação precisa do desempenho, permitindo

identificar de forma criteriosa as áreas que demandam ajustes ou melhorias. A integridade e precisão dos dados inseridos na ferramenta de monitoramento são essenciais para apoiar decisões.

A análise indicou que o departamento tem se concentrado fortemente na busca por recursos financeiros. Embora seja importante garantir um financiamento adequado para suas atividades, é crucial reconhecer que a concentração exclusiva nesse objetivo pode prejudicar outros aspectos igualmente relevantes do departamento.

Nesse sentido, é altamente recomendável adotar uma abordagem mais equilibrada, que leve em consideração todos os objetivos estratégicos estabelecidos. Dessa forma, será possível assegurar o sucesso global do departamento, evitando a negligência de áreas críticas que também demandam atenção e investimento. Ao buscar um equilíbrio entre as metas financeiras e outros pilares estratégicos, o departamento poderá fortalecer sua capacidade de alcançar resultados sustentáveis e de alto impacto, promovendo um desenvolvimento integrado e harmonioso em todas as dimensões de sua atuação.

Outro aspecto identificado nas análises relaciona-se ao envolvimento ativo dos docentes em todas as fases do processo de AD e PE. Assegurar a participação ativa dos docentes nas tomadas de decisão e na execução das tarefas não apenas fomenta um ambiente colaborativo e participativo, mas também amplia o comprometimento e a eficácia das estratégias implementadas.

Ao envolver os docentes em todas as etapas do processo, desde a definição dos objetivos até a implementação das ações planejadas, o departamento promove uma cultura de transparência, engajamento e responsabilidade compartilhada. O conhecimento e a experiência dos docentes são recursos valiosos que, quando integrados ao PE e aos processos de AD, contribuem para a melhoria contínua, a inovação e a excelência acadêmica.

Os estudos examinados no Quadro 2 apresentam diferentes perspectivas e metodologias relacionadas à avaliação de desempenho e gestão acadêmica, com foco na aplicação do Balanced Scorecard em contextos educacionais. Ao considerar essas pesquisas em relação ao estudo proposto sobre Estágio do Ciclo de Vida e Avaliação de Desempenho em um Departamento de Ensino de uma IES Pública, é possível identificar tanto pontos de convergência quanto de divergência que têm o potencial de enriquecer a investigação.

O estudo de Alexander et al. (2017) se alinha com a pesquisa em questão ao

abordar a melhoria da entrega de competências acadêmicas, o que pode contribuir para o aprimoramento das estratégias de ensino no ambiente específico do Departamento de Ensino da IES Pública. Do mesmo modo, a pesquisa de AL-Dahiyat (2020) apresenta uma convergência, ao desenvolver um quadro de avaliação de desempenho adaptando o Balanced Scorecard, fornecendo contribuições relevantes para a avaliação de desempenho nesse contexto acadêmico específico.

Por outro lado, o estudo de Dudycz et al. (2021) se diferencia da pesquisa em foco ao explorar o Sistema de Controle de Gestão Inteligente para o ensino superior, introduzindo elementos de inteligência artificial e agentes cognitivos, o que denota uma abordagem mais avançada e tecnológica em comparação com a aplicação tradicional do Balanced Scorecard.

Por fim, a investigação de Oliveira et al. (2021) diverge da pesquisa proposta ao detalhar a implementação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior em Portugal, evidenciando práticas específicas de implementação que podem variar em relação ao contexto do Departamento de Ensino da IES Pública estudado.

Dessa forma, ao contextualizar esses estudos em conjunto com a pesquisa em questão, é possível obter outras descobertas interessantes sobre a utilização do Balanced Scorecard e outras ferramentas de gestão na avaliação de desempenho em um departamento de ensino, enriquecendo a análise e contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e alinhadas com as necessidades específicas desse contexto educacional.

Outros resultados mostram que a implementação de ferramentas de gestão em IES frequentemente é parcial devido às percepções e atitudes das partes interessadas em relação à sua relevância (Vale et al, 2022). Essa constatação se correlaciona com a situação identificada no Departamento de Ensino, onde a aplicação das estratégias de avaliação de desempenho está em estágio inicial, indicando uma implementação parcial das práticas de controle de gestão.

Na análise realizada no departamento, destaca-se a importância do envolvimento ativo das partes interessadas, incluindo docentes e gestores, na implementação eficaz das práticas de controle de gestão e avaliação de desempenho. Isso salienta a necessidade de garantir a participação de todos os envolvidos no processo decisório e na execução das estratégias.

Ao comparar as análises feitas no Departamento de Ensino com o estudo de

Bourne et al. (2000), podem-se notar várias conexões e aspectos interessantes. De acordo com o estudo, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho é um processo demorado e intrincado, que demanda um período considerável para avançar desde a concepção até a efetiva utilização das métricas de desempenho. Isso sugere que o departamento está em uma fase inicial do ciclo de vida da avaliação de desempenho, similar aos casos analisados no estudo.

Os desafios apontados na pesquisa, como problemas de infraestrutura de TI e resistência à mensuração, também podem ser pertinentes para o departamento. Por exemplo, a falta de metas bem definidas e a inexistência de um sistema organizado de acompanhamento podem dificultar a implementação eficaz da avaliação de desempenho.

Outros achados enfatizam a importância da revisão e atualização dos sistemas de medição de desempenho para garantir sua consistência com a estratégia da organização. Da mesma maneira, no departamento, é necessário estabelecer processos de revisão periódicos para assegurar que as métricas de desempenho estejam alinhadas com os objetivos e contribuam de forma proveitosa para o alcance dessas finalidades.

Portanto, as análises conduzidas no departamento convergem com os achados do estudo de Bourne et al. (2000), destacando a importância de abordagens bem estruturadas, revisão e alinhamento na implantação bem-sucedida de sistemas de avaliação de desempenho. Essas conexões fortalecem a literatura sobre ciclo de vida de avaliação de desempenho dentro do ambiente educacional.

5 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é essencial para garantir a qualidade do ensino e da formação acadêmica oferecida pela instituição, bem como para promover uma cultura organizacional voltada para a excelência e a inovação. Diante disto, compreender em que estágio do ciclo de vida da avaliação de desempenho o departamento se encontra e identificar áreas de melhoria são passos fundamentais para aprimorar a gestão educacional, promover a eficácia dos processos e contribuir para o desenvolvimento contínuo do departamento de ensino.

Nesse sentido, o estudo abordou o problema de pesquisa relacionado ao estágio do ciclo de vida da avaliação de desempenho em um Departamento de Ensino de uma IES Pública por meio de uma abordagem metodológica que combinou análise crítica da literatura com a coleta de dados primários e secundários. Para a seleção e análise da literatura pertinente ao tema, foi empregado o ProKnow-C, uma ferramenta de intervenção construtivista reconhecida por sua eficácia em diversos contextos.

Ao examinar o portfólio bibliográfico, foi verificado que a evolução dos estágios do ciclo de vida da avaliação de desempenho alcança até a fase de uso e utilização. No entanto, uma limitação foi identificada, uma vez que a análise se restringiu exclusivamente às etapas de design, implementação e utilização, negligenciando as etapas subsequentes de revisão e atualização, como pode ser observado na

Figura 9 (p.52)

A análise e interpretação dos dados coletados revelaram que o departamento se encontrava no estágio inicial do ciclo de vida da avaliação de desempenho, denominado design. Essa constatação indica que o foco do departamento estava voltado para a concepção e planejamento de estratégias de avaliação de desempenho, apontando para a necessidade de progredir em direção a estágios mais avançados do ciclo de vida, a fim de aprimorar a eficácia e eficiência do processo de avaliação de desempenho.

Como resultado, a resolução do problema de pesquisa foi alcançada por meio de uma análise rigorosa dos dados coletados, uma revisão crítica da literatura disponível e a aplicação de métodos de pesquisa consistentes. Essa abordagem permitiu uma identificação precisa do estágio do ciclo de vida da avaliação de desempenho do departamento, em análise, consolidando conhecimento para orientar futuras estratégias e melhorias no processo de avaliação de desempenho.

Os objetivos específicos da pesquisa foram abordados de maneira criteriosa. Inicialmente, a identificação do estágio do ciclo de vida de avaliação de desempenho do

Departamento de Ensino foi alcançada por meio de uma revisão da literatura especializada no contexto de instituições de ensino superior. Essa análise profunda do portfólio bibliográfico proporcionou entendimento sobre o tema, sendo possível desta forma, determinar o estágio em que o departamento se encontrava no referido ciclo, estabelecendo assim, uma noção de compreensão sobre as práticas de avaliação de desempenho em questão.

Em seguida, a integração dos objetivos estratégicos e indicadores de avaliação de desempenho do departamento com base no framework proposto por Bourne et al. (2000) foi realizada com minúcia e precisão. Essa análise detalhada permitiu uma avaliação estruturada, identificando lacunas potenciais e áreas passíveis de aprimoramento na avaliação de desempenho, proporcionando uma visão estratégica e crítica sobre a situação vigente.

Essa constatação evidencia a necessidade premente de uma abordagem mais detalhada da medição do ciclo de vida da avaliação de desempenho, a fim de considerar não somente a utilização, mas também a fase subsequente de revisão e aprimoramento. Além disso, destaca-se a importância de uma revisão extensa da integração entre o framework proposto e o plano estratégico do departamento, a qual requer uma avaliação mais criteriosa dos processos internos e uma abordagem mais intensa na avaliação da eficácia da ferramenta de gestão adotada.

Por fim, a análise crítica da estrutura atual da avaliação de desempenho do departamento foi conduzida de forma a identificar suas principais limitações e apontar áreas específicas que demandavam melhorias. A análise minuciosa resultou em pontos de vista esclarecedores que não apenas evidenciaram as fragilidades existentes, mas também indicaram caminhos para promover um processo de avaliação mais eficaz e eficiente, visando aprimorar a gestão e os resultados alcançados no âmbito acadêmico.

Por outro lado, a ausência de mecanismos de revisão e atualização denota uma falta de adaptação às transformações no cenário educacional. Para contornar essas limitações e fomentar uma educação de excelência em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030), é recomendável execução das ações estratégicas o quanto antes, a construção de indicadores pertinentes, o estímulo à participação ativa dos docentes. Essas melhorias têm o potencial de instaurar uma cultura de excelência no departamento, contribuindo para a consecução dos propósitos educacionais e crescimento sustentável.

Assim, a pesquisa adotou uma abordagem robusta, embasada em revisão crítica da literatura, análise de dados cuidadosa e integração de conceitos, proporcionando uma revisão aprofundada para o aprimoramento da avaliação de desempenho no Departamento de Ensino da IES Pública investigada.

Essa constatação revela a abordagem proativa para impulsionar o desenvolvimento prático de avaliação de desempenho no âmbito educacional. É fundamental que o departamento promova uma análise crítica de suas estratégias atuais, buscando identificar lacunas, oportunidades de aprimoramento e áreas prioritárias para intervenção. Além disso, é vital que sejam estabelecidos planos de ação claros e eficazes, alinhados com os objetivos estratégicos da instituição, de modo a impulsionar a transição para estágios mais avançados do ciclo de vida da avaliação de desempenho.

Ao adotar uma postura diligente e direcionada ao aprimoramento, o departamento poderá potencializar sua habilidade de avaliar, acompanhar e melhorar o desempenho de maneira sistemática. Tal abordagem não apenas promoverá uma gestão mais eficaz orientada em dados, mas também fomentará o desenvolvimento de uma cultura organizacional pautada pela busca pela excelência, pela inovação e pela manutenção dos padrões de qualidade no âmbito do ensino e da formação acadêmica ofertada pela instituição.

Diante dessas considerações, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo da análise para incluir não apenas a utilização, mas também a revisão e evolução do ciclo de vida da avaliação de desempenho. Além disso, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre a integração entre o framework de Bourne et al. (2000) e o plano estratégico do departamento, a fim de identificar sinergias e oportunidades de otimização que possam impulsionar uma gestão alinhada com os objetivos estratégicos da instituição de ensino.

REFERÊNCIAS

- Abadi, S., Widyarto, S., & Shukor, N. S. A. (2019). Customer and Stakeholder Perspective using Analytical Hierarchy Process Method for Evaluation Performance of Higher Education. *Int. J Sup. Chain. Mgt*, 8(3), 1057.
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
- Abduldaem, A. & Gravell, A. (2021). Success Factors of Business Intelligence and Performance Dashboards to Improve Performance in Higher Education. *Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems*. <https://doi.org/10.5220/0010499503920402>
- Abdelraheem, A. A. E. & Hussien, A. M. (2022). The effect of application of non-financial dimensions of balanced scorecard on performance evaluation: An empirical study from Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(4), 63-72.
- Abdullah, S., Wahab, D. A. & Hussein, S. M. (2012). Development of a Quality Assurance Plan in Line with UKM's Status as a Self-accreditation Institution and Research University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 59, 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.251>
- Abdullah, D., Suwilo, S., Tulus, Mawengkang, H. & Efendi, S. (2017). Data envelopment analysis with upper bound on output to measure efficiency performance of departments in Malaikulsaleh University. *Journal of Physics: Conference Series*, 890, 012102. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012102>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135-158.
- Adhikari, D. R. & Shrestha, P. (2023). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1109-1139. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0172>
- Aguiar, V. B., & de Oliveira, M. V. C. (2020). O modelo da Aproximação ao Ambiente Profissional: Um caso de redução da Distância Transacional em EAD. *Educação Sem Distância-Revista Eletrônica da Faculdade Unyleya*, 1(1).
- Ahmadi, A., Bazargan, A. & Beigi, F. H. (2011). Relationship between organizational characteristics and implementation of internal evaluation in universities educational departments, case: University of Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 221–228. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.077>

- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M. & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112–148. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2018-0115>
- Alam, T. M., Mushtaq, M., Shaukat, K., Hameed, I. A., Umer Sarwar, M. & Luo, S. (2021). A Novel Method for Performance Measurement of Public Educational Institutions Using Machine Learning Models. *Applied Sciences*, 11(19), 9296. <https://doi.org/10.3390/app11199296>
- Alghail, A., Abbas, M. & Yao, L. (2023). Where are the higher education institutions from knowledge protection: a systematic review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 387–413. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2020-0166>
- Al-Husseini, S. & Elbeltagi, I. (2018). The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(1), 23–33. <https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1122544>
- Alhassan, A. & Ali, H. (2020). Towards a Multi-source Performance Appraisal Model in Omani Higher Education Institutions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3512630>
- Alkhabra, S. A. (2022). An exploration of applicability of social constructivism approach in distance learning amid the COVID-19 pandemic; the case study of Hail University (UOH). *The International Journal of Information and Learning Technology*, 39(3), 282–304. <https://doi.org/10.1108/IJILT-11-2021-0166>
- Al-Dahiyat, M. A. (2020). Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balance scorecard approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1), 1–14.
- Alexander, O., Sloan, D., Hughes, K. & Ashby, S. (2017). Engaging with quality via the CEM model: Enhancing the content and performance management of postgraduate in-session academic skills provision. *Journal of English for Academic Purposes*, 27, 56–70. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2017.04.005>
- Almeida, M., Plonski, G. A., Axel-berg, J., Baeta, A., Terra, B., Simões, B. & Etzkowitz, H. (2022). Entrepreneurial vision and Brazil's system of higher education assessment. *Quality Assurance in Education*, 30(3), 370–386. <https://doi.org/10.1108/qaе-08-2021-0124>
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & Leeuw, S. de. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194–218. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>
- Araújo, M. D. L. H. S., Oliveira, H. L. D. S. & Santos, A. C. A. D. (2022). Avaliação educacional: um olhar sobre a produção acadêmica na revista Ensaio (2009–

- 2020). *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30(117), 871–896. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362022003003662>
- Araújo, R. P. S., Andrade, L. N. F. & Silvano, S. S., (2020). Disclosure de informação online sobre responsabilidade social universitária (RSU): uma evidência em instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas de maior prestígio acadêmico nacional. *Capital Científico*, 18(4), 7–24.
- Bakoğlu, R., Öncer, A. Z., Yıldız, M. L. & Güllüoğlu, A. N. (2016). Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University 1. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.023>
- Baliyan, S. P. & Moorad, F. R. (2018). Teaching Effectiveness in Private Higher Education Institutions in Botswana: Analysis of Students' Perceptions. *International Journal of Higher Education*, 7(3), 143–155. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n3p143>
- Barbato, G., Bugaj, J., Campbell, D. F. J., Cerbino, R., Ciesielski, P., Feliks-Długosz, A., Milani, M. & Pausits, A. (2022). Performance indicators in higher education quality management of learning and teaching: lessons from a benchmarking exercise of six European universities. *Quality in Higher Education*, 28(1), 82–105. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951456>
- Bermúdez, M. D-C, Ortiz, R. A., & Loidi, J. R. S. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), 1-28. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142020000300001
- Bisschoff, C., Botha, C. & Asvat, R. (2019). Developing a conceptual model to measure business performance for private higher education institutions. *International Journal of Management in Education*, 13(4), 307–337. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2019.102581>
- Bonisenha, C. N. & d'Angelo, M. J. (2018). O papel da cultura organizacional no desempenho operacional de uma instituição de ensino superior à luz dos indicadores de qualidade SINAES. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 15(4), 307–327
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Brás, C. A. (2018). Extensão universitária e flexibilização curricular nas Instituições de Ensino Superior Públicas de Angola. *Revista de Educação*, 29(10), 170.
- Camargo, A. S., Kistner, S. P., & Petri, S. M. (2022). *Elaboração do Roadmap para Apoio à Construção do Balanced Scorecard para Implementação do*

Planejamento Estratégico em um Departamento da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3762.pdf>

- Carioni, R., & Dutra, A. (2024). Diversidade geracional no ambiente organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional. *Revista Gestão & Conexões*, 13 (1), 52-71. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71>
- Carvalho, S. B. R. D. & Araújo, G. C. D. (2020). Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 25, 113–131.
- Castanha, E. T., Ensslin, S. R. & Gasparetto, V. (2020). Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma revisão de literatura. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 138–153.
- Castanha, E. T., Mannes, S. & Petri, S. M. (2023). Avaliação de desempenho em custos de troca: uma revisão de literatura. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 14(2), 94–113. <https://doi.org/10.13059/racef.v14i2.1062>
- Castillo, L. Y. G., Rodríguez, D. P. H., & Osma, J. I. P. (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, 25, 82-97. <https://doi.org/10.17013/risti.25.82-97>
- Castro, C.M (1977). *Estrutura a apresentação de publicações científicas*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Cruz, M. J. M. (2013). *Financiamento do ensino Superior em Portugal: Repensar o modelo em função do desempenho* (Order No. 28798715). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2590075570). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/financiamento-do-ensino-superior-em-portugal/docview/2590075570/se-2>
- Cruz, P. P. C. (2021). *Avaliação do ciclo de vida e ecoeficiência para a promoção de desenvolvimento estratégico sustentável na indústria: uma revisão sistemática da literatura*. Repositório UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/33674>
- Dam, M., Majumder, D., Bhattacharjee, R. & Santra, S. S. (2021). *Performance measurement model for ranking of educational institutes: a fuzzy reasoning approach*. *Journal of Physics: Conference Series*, 1797(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1797/1/012012>

- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S. & Koswatte, I. (2021). The Impact of the Performance Appraisal Process on Job Satisfaction of the Academic Staff in Higher Educational Institutions. *Education Sciences*, 11(10), 623. <https://doi.org/10.3390/educsci11100623>
- de Carvalho, G. D. G., Sokulski, C. C., da Silva, W. V., de Carvalho, H. G., de Moura, R. V., de Francisco, A. C., & Da Veiga, C. P. (2020). Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. *Journal of Informetrics*, 14(3), 101043.
- Deganut, R. G., & da Silva, T. (2019). Diagnóstico da evasão em cursos de educação profissional por intermédio do Projeto Político Pedagógico. *Revista IPecege*, 5(1), 24-33.
- Dobija, D., Górska, A. M. & Pikos, A. (2018). The impact of accreditation agencies and other powerful stakeholders on the performance measurement in Polish universities. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/bjm-01-2018-0018>
- Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G. & Strzelczyk, W. (2019). Rational and symbolic uses of performance measurement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 750–781. <https://doi.org/10.1108/aaaj-08-2017-3106>
- Dudycz, H., Hernes, M., Kes, Z., Eunika Mercier-Laurent, Nita, B., Nowosielski, K., Piotr Oleksyk, Owoc, M. L., Rafał Palak, Pondel, M. & Wojtkiewicz, K. (2021). A Conceptual Framework of Intelligent Management Control System for Higher Education. *Springer EBooks*, 35–47. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80847-1_3
- Erdmann, A. L., Santos, J. L. G., Klock, P., Soder, R. M., Sasso, G. T. M. D., & Erdmann, R. H. (2013). Políticas, gerência e inovação de grupos de pesquisa para a excelência em enfermagem. *Aquichan*, 13(1), 92-103.
- Farias Júnior, J. C. de, Lopes, A. da S., Mota, J., & Hallal, P. C. (2012). Physical activity practice and associated factors in adolescents in Northeastern Brazil. *Revista de Saude Publica*, 46(3), 505–515. <https://doi.org/10.1590/s0034-89102012005000031>
- Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: Uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, 24(3), 610-621. <https://doi.org/10.1590/0104-530X481-16>
- Figueiredo, F., & Almeida, L. M. M. C. (2022). Avaliação do FIES no Centro Nordeste Paulista: concentração institucional e desigualdades raciais. *Jornal de Políticas Educacionais*, 16(1).
- García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E. & Crisanto-Pantoja, M. (2022). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>

- Gebreiter, F. (2021). A profession in peril? University corporatization, performance measurement and the sustainability of accounting academia. *Critical Perspectives on Accounting*, 102292. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102292>
- Gisi, M.L. & Ens, R.T (2015). Políticas de acesso ao Ensino Superior: porquê avaliar?. *Revista Diálogo Educacional*, 15 (44), 173–193. <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.15.044.DS08>
- Gomera, S., C., W. T., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1634>
- Guarini, E., Magli, F. & Francesconi, A. (2020). Academic logics in changing performance measurement systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 109–142. <https://doi.org/10.1108/qram-06-2019-0076>
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R. & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 42–67. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644
- Gramani, M. C. N. (2008). A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 16(60), 437–454. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362008000300007>.
- Grant, R. M., & Jordan, J. J. (2015). *Foundations of strategy* (2a ed.). West Sussex.
- Heiderscheidt, F. G., & Forcellini, F. A. (2021). Histórico das avaliações institucionais e sua mudança na percepção de valor. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 26, 177-196. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100010>
- Jalaliyoon, N. & Taherdoost, H. (2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5682–5686. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.497>
- Júnior, J. F. C., Neto, R. A. R., Gusmão, V. R., Menezes, N. L. B., Silva, M. I., Santos, L. S. R., Godinho, C. E. R., Reinoso, L.F., (2023). O futuro da aprendizagem com a inteligência artificial aplicada à educação 4.0. *Revista Educação, Humanidades e Ciências Sociais*. <https://doi.org/10.55470/rechso.00094>
- Kanke, A. A. & Eremina, T. N. (2022). Educational ecosystem for the business community. Modern development trends. *E-Management*, 5(4), 31–38. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-31-38>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- Keunecke, L. P. (2017). *Transparência e prestação de contas nas instituições de ensino superior do sul do Brasil*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/182080>
- Klein, L. L., Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H. & Feltrin, T. S., (2023a). Lean practices toward a balanced sustainability in higher education institutions: A Brazilian experience. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 259–278. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0406>
- Klein, L. L., Vieira, K. M., Marçal, D. R. & Pereira, J. R. L. (2023b). Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution. *The TQM Journal*, 35(3), 673–697. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0311>
- Kristanto, T., Walid Maulana Hadiansyah & Muhammad Nasrullah. (2020). Analysis of Higher Education Performance Measurement Using Academic Scorecard and Analytical Hierarchy Process. *2020 Fifth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*. <https://doi.org/10.1109/icic50835.2020.9288628>
- Koch, A. M., Castanha, E. T. & Gasparetto, V. (2023). Avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão de literatura. *Revista Gestão & Conexões*, 12(2), 27–47. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.38864.27-47>
- Kovaliuk, T. & Kobets, N. (2021). The Concept of an Innovative Educational Ecosystem of Ukraine in the Context of the Approach “Education 4.0 for Industry 4.0.” 106–120. <https://ceur-ws.org/Vol-3013/20210106.pdf>
- Krouglov, A. (2022). Modernisation of Higher Education in Uzbekistan: Transforming quality assurance system and approaches. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, 1, 148–156. <https://doi.org/10.17770/sie2022vol1.6822>
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19, 59–78. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>
- Leal, L. C. C., Ceolin, A. C. & Neto, J. D. S. C. (2023). Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(5), 7294–7315. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2121>

- Leitner, D. S., Scheer, S. & Santos, A. D. P. L. (2019). O uso do BIM para avaliação de desempenho dos edifícios: uma revisão sistemática da literatura. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 14(2), 17–33. <https://doi.org/10.11606/gtp.v14i2.151292>
- Leron, P. J. & Bacongus, R. (2021). Exploring the Dimensions of Innovation Culture in the Public Higher Education Institutions: Towards Improved Organizational Performance in Research and Development. *Journal of Research Management and Administration*, 1(1), 36–57. <https://doi.org/10.18552/jorma.v1i1.759>
- Lesnieski, M. S. & Trevisol, M. G. (2021). Estado do conhecimento da educação superior no Brasil: temas e questões (2017-2020). *Revista Internacional De Educação Superior*, 7, e021043. <https://doi.org/10.20396/riesup.v7i0.8665113>
- Lima, H. C & Zwir, G. A (2023). A captação da gestão do conhecimento no desempenho organizacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 9(6), 20791–20807. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n6-134>
- Lodesso, S. L., van Niekerk, E. J., Jansen, C. A. & Müller, H. (2018). Student satisfaction regarding sService quality at Ethiopian Public Higher Education Institutions: A case study. *Journal of Student Affairs in Africa*, 6(2). <https://doi.org/10.24085/jsaa.v6i2.3309>
- Longaray, A. A., Marube, N., Ensslin, L., Dutra, A. & Ensslin, S. (2023). Performance evaluation of public healthcare supply chain management: a critical literature review. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 20(2), 144–170. <https://doi.org/10.1504/IJHTM.2023.131518>
- Louw, L., & Venter, P. (2006). *Strategic management: Winning in the Southern African workplace*. Oxford University Press.
- Lyn Chan, J. I. & Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726–1739. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>
- Magalhães, S. T., & Marra, A.V (2024). Estresse universitário e vivências acadêmicas: uma revisão sistemática. *Educação: Teoria e Prática*, 34 (67). <https://doi.org/10.18675/1981-8106.v34.n.67.s17145>
- Manes-Rossi, F., Mussari, R. & Cepiku, D. (2022). Introduction to the special issue: “Performance measurement systems in universities: Threats or opportunities for governance?” *Journal of Management and Governance*, 26(2), 327–335. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09638-5>
- Marcis, J., Bortoluzzi, S. C., de Lima, E. P. & da Costa, S. E. G. (2019). Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives’ operations: a systemic review of the literature. *Environment, Development and Sustainability*, 21,

1111–1126. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0095-1>

- Martins, R. P., Lacerda, R. T. O. & Ensslin, L. (2013). Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(3), 238–265. <https://doi.org/10.19177/reen.v6e32013238-265>
- Martin-Sardesai, A., Guthrie, J., Tooley, S. & Chaplin, S. (2018). History of research performance measurement systems in the Australian higher education sector. *Accounting History*, 24(1), 40–61. <https://doi.org/10.1177/1032373218768559>
- Martins, L. K. S. & Ensslin, S. R. (2022). Avaliação de desempenho no Contexto Universitário: uma investigação da Literatura sob a Perspectiva Construtivista. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(2). <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n2.2220>
- Matos, C. L. B. e, Forte, S. H. A. C. & Forte, S. A. B. (2020). Metodologia de avaliação organizacional de universidades corporativas. *Revista de Administração da UFSM*, 13(4), 709–727. <https://doi.org/10.5902/1983465932836>
- Matos, L. S., Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2020). Análise dos ciclos de vida dos sistemas de avaliação de desempenho: características, funções e processos. *Cuadernos de Contabilidad*, 21(16). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.acvs>
- Meijering, E (2002), «A chronology of interpolation: from ancient astronomy to modern signal and image processing», *Proceedings of the IEEE*, 90 (3): 319–342, doi:10.1109/5.993400.
- Mimović, P. & Krstić, A. (2016). The integrated application of the AHP and the DEA methods in evaluating the performances of higher education institutions in the Republic of Serbia. *Ekonomski Horizonti*, 18(1), 71–85. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1601071M>
- Miranda, R. C. R. (2001). Balanced Scorecard. In K. Tarapanoff (Org.), *Inteligência organizacional e competitiva*, 227-239. UnB.
- Mohiuddin, K., Islam, M. A., Talukder, S., Alghobiri, M. A., Miladi, M. N. & Ahmed, A. (2020). Integrating Assessment and Performance Measurement: A Case of an Academic Course for Quality Improvement Actions at a Saudi University. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 436–450. <https://doi.org/10.21449/ijate.636370>
- Nações Unidas Brasil. (2015). Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4: Educação de qualidade. Recuperado em 9 de março de 2024, de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>.
- Nagib, L. D. R. C. & Silva, D. M. D. (2019). Adoção de metodologias ativas e sua relação com o ciclo de vida e a qualificação docente no ensino de graduação em ciências contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31, 145–164.

<https://doi.org/10.1590/1808-057x201909030>

- Narayan, A. K. (2019). The development and use of performance measures in New Zealand tertiary education institutions. *Accounting History*, 103237321984238. <https://doi.org/10.1177/1032373219842383>
- Nazaruddin, I., Sofyani, H. & Saleh, Z. (2020). The role of ethical leadership, organizational support and participative decision-making in the implementation of effective performance measurement systems in higher education institutions. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(1), 38–57. <https://mjs.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/27960/12616>
- Ngoc, N. M., Hieu, V. M. & Tien, N. H. (2023). Impact of Accreditation Policy on Quality Assurance Activities of Public and Private Universities in Vietnam. *International journal of public sector performance management*.
- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J. & Silva, R. (2021). Implementation of Balanced Scorecard. *Management*, 26(1), 169–188. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>
- Oliveira, A. J. & Freire, F. S., (2022). Financiamento das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em tempo de crise. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 21(40), 101–120. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v21i40.29041>
- Oliveira, E. D., Aquino, J. & Cescon, J. A. (2023). Percepções sobre a adoção de informações de custos como ferramenta de gestão em uma Universidade Federal. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 11(1), 89–111. <https://doi.org/10.31512/gesto.v11i1.1204>
- Oluwafemi, I. & Laseinde, T. (2019). Total Quality Management Fundamentals and Evolving Outcomes in Higher Education Institutions. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1095–1100. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27928-8_162
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295–304. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.003>
- Pedersini, D. R. & Ensslin, S. R. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 207–235.
- Pedersini, D. R. & Ensslin, S. R. (2022). Avaliação de Desempenho e Práticas de Gestão no Setor Portuário: uma revisão da literatura. *Revista Economia & Gestão*, 22(61), 64–83. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n61p64-83>

- Pedersini, D. R., Rodrigues, K., Petri, S. M. & Ensslin, S. R. (2022). Sistemas de avaliação e medidas de desempenho no setor portuário: uma análise bibliométrica. *Revista de Gestão Costeira Integrada*, 22(4), 273–284. <http://dx.doi.org/10.5894/rgci-n491>
- Peleias, I. R., Mendonça, J. D. F., Slomski, V. G. & Fazenda, I. C. A. (2011). Interdisciplinaridade no ensino superior: análise da percepção de professores de controladoria em cursos de ciências contábeis na cidade de São Paulo. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(03), 499–532. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1414-40772011000300002&script=sci_abstract
- Petri, S. M. (2005). *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista* [Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina]. Recuperado em 13 de março de 2024, de <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101763>
- Phadermroda, B., Crowdera, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pilonato, S. & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review*, 100908. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>
- Pinheiro, R. R., de Gomes, D. G., de Souza, M. A. & Frare, A. B. (2023). Avaliação de desempenho das unidades acadêmicas de uma Universidade Federal brasileira por meio de indicadores de eficiência. *Desafio Online*, 11(2). <https://doi.org/10.55028/don.v11i2.15422>
- Prisacaru, V. & Caradja, A. (2019). Performance measurement as a component of professional education performance management in relation to the concerns about education for sustainable development. *Scientific Papers: Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 19(1).
- Rizzo, G. A., & Falsarella, O. M. (2006). Estrutura informacional para monitoramento do planejamento estratégico apoiado no Balance Scorecard. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 2(2), 113-137. <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/67.pdf>
- Romero, J. R., Puggina, A. C., & Pina-Oliveira, A. A. (2023). Programa de prevenção de evasão universitária na ótica de coordenadores de graduação em saúde. *Revista De Gestão e Avaliação Educacional*. <https://doi.org/10.5902/2318133884590>
- Rudnytsky, W., Svirko, S., Dykyi, A., Dyka, O. & Trosteniuk, T. (2021). Evaluation of

- the efficiency of state institutions of higher education in Ukraine: theoretical principles and general methodological approaches. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(37), 161–170. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229952>
- Santos, D. J. & Souza, K. R. (2022). A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 1532–1557. <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085>
- Satterfield, J. M., Werder, K., Reynolds, S., Kryzhanovskaya, I. & Curtis, A. C. (2022). Commentary Article: Transforming an Educational Ecosystem for Substance use Disorders: A Multi-Modal Model for Continuous Curricular Improvement and Institutional Change. *Substance Abuse*, 43(1), 1353–1362. <https://doi.org/10.1080/08897077.2022.2116742>
- Schlickmann, A. (2021). *Avaliação de desempenho da educação ambiental em um curso de graduação de uma instituição de ensino superior*. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27720>
- Sell, D. S. R., Dutra, A., & Mussi, C. C. (2024). Compartilhamento de conhecimento na administração pública: um mapeamento da literatura internacional. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 7(14) <https://doi.org/10.55892/jrg.v7i14.895>.
- Shahi, S., Navehebrahim, A. & Mehr Alizadeh, Y. (2023). Open communication in higher education, the necessity of facing globalization challenges: Case study of Khuzestan public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 14(4), 18–45.
- Sheikh, A. Z., Chandler, J., Hussain, B. & Timmons, S. (2022). Performance measurement and management in the British higher education sector. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01339-3>
- Souza, T. A. D., Antunes, L. G. R., Azevedo, A. D. S., Angélico, G. O. & Zambalde, A. L. (2019). Innovative performance of Brazilian public higher educational institutions: Analysis of the remuneration of research groups and companies. *Innovation & Management Review*, 16(4), 323–343. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2018-0077>
- Steffen, V., de Oliveira, M. S., Brusamarello, C. Z., & Trojan, F. (2024). A new Normalized Index for Ranking Papers in Systematic Literature Reviews. *Decision Analytics Journal*, 100439. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100439>
- Tannady, H. & Budi, I. S. K. (2023). The Influence of Organization Culture, Work Environment and Leadership on Performance of Fulltime Lecturer (Case Study of Private Higher Education Institution Which Supported by Corporate). *Journal on Education*, 5(4), 13020–13025. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2300>
- Toquero, C. M. (2020). Challenges and opportunities for higher education amid the

- COVID-19 pandemic: The Philippine context. *Pedagogical Research*, 5(4).
<https://doi.org/10.29333/pr/7947>
- Tougma, A., Yougbaré, W. J. & Zongo, M. (2021). Performance Analysis of Higher Education Institutions using AHP and PROMETHEE. *Advances and Applications in Discrete Mathematics*, 27(2), 265–284.
<https://doi.org/10.17654/dm027020265>
- Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C. & Silva, R. (2022). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14.
<https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
- van Schalkwyk, R. D. & Steenkamp, R. J. (2016). A top management perspective of total quality service dimensions for private higher education institutions in South Africa. *Southern African Business Review*, 20(1), 577–599.
<https://doi.org/10.25159/1998-8125/6064>
- Veluvali, P. & Suriseti, J. (2022). Learning management system for greater learner engagement in higher education—A review. *Higher Education for the Future*, 9(1), 107–121. <https://doi.org/10.1177/23476311211049855>
- Villegas, J. G., Castañeda P., C. & Castañeda-Gómez, E. (2021). Planning and performance measurement in higher education: three case studies of operational research application. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*.
<https://doi.org/10.17533/udea.redin.20210526>
- Vilela, L. O. (2012). Aplicação do Proknow-c para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, 8(1).
<http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482012000100005>
- Vilela, A. L. N. & Veloso, L. H. M. (2014). *Governança corporativa nas instituições de ensino superior*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131419>
- Villano, R. A. & Tran, C. D. T. (2018). Performance of private higher education institutions in Vietnam: evidence using DEA-based bootstrap directional distance approach with quasi-fixed inputs. *Applied Economics*, 50(55), 5966–5978. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1488077>
- Wang, K., Zhu, R., Jia Zongfu & Ren, X. (2018). Design and Implementation of University Performance Management System based on Cloud Computing Technology. *Proceedings of the 2018 8th International Conference on Management, Education and Information (MEICI 2018)*.
<https://doi.org/10.2991/meici-18.2018.26>
- Yaakub, M. H. & Mohamed, Z. A. (2019). Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 425–443. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2018-0208>

- Yakubov, M. & Daminova, B. (2022). Modernization of the education system in higher education institutions of the Republic of Uzbekistan. *Nucleation and Atmospheric Aerosols*. <https://doi.org/10.1063/5.0090347>
- Yang, M., Al Mamun, A. & Salameh, A. A. (2023). Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. *Heliyon*, 9(1), e13026. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>
- Zhang, Q.-Z., Jiang, S., Liu, R. & Liu, H.-C. (2020). An Integrated Decision-Making Model for Analyzing Key Performance Indicators in University Performance Management. *Mathematics*, 8(10), 1729. <https://doi.org/10.3390/math8101729>