

# Gestão Pública com Foco em Resultados: Evidenciação de Oportunidades de Pesquisa

**Sandra Mara Iesbik Valmorbida**

Mestranda pela Universidade Federal de Santa Catarina  
smiesbik@gmail.com

**Sandra Rolim Ensslin**

Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina  
senssln@gmail.com

**Leonardo Ensslin**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina  
leonardoenssln@gmail.com

**Sandro César Bortoluzzi**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Doutorando pela Universidade Federal de Santa Catarina  
sandro@utfpr.edu.br

**Resumo:** A globalização passou a exigir maior competitividade por parte das organizações, inclusive as públicas, o que passou a exigir diferenciais competitivos particularmente quanto à gestão. Essa demanda incentivou o meio acadêmico a pesquisar contribuições a estas áreas. Este artigo objetiva evidenciar as publicações com maior reconhecimento científico no tema “Gestão Pública com Foco em Resultados” e para este Portfólio Bibliográfico analisar seu conteúdo para identificar oportunidades de pesquisa. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, utilizando dados secundários. Utiliza o processo ProKnow-C, que orienta a Seleção do Portfólio Bibliográfico e Análise Sistemática. Conclui-se que o processo permite ao pesquisador escolher uma área e um tema, para realização de pesquisa, que apresente contribuição ao já desenvolvido pela comunidade científica segundo as delimitações postas pelo pesquisador.

**Palavras-chaves:** Construção do Conhecimento. Gestão Pública. Avaliação de Desempenho. Análise Sistemática. Decisão.

## Public Management with Focus on Results: Disclosure Research Opportunities

**abstract:** Globalization has required greater competitiveness on the part of organizations, including the public, which began requiring competitive advantages particularly in relation to management. This demand has encouraged the search for academic contributions to these areas. This article aims at identifying publications with the highest scientific recognition in the theme “Public Management with Focus on Results” and for this Portfolio Bibliographic examine its contents to identify research opportunities. It is exploratory and descriptive qualitative approach, using secondary data. Uses the process ProKnow-C, which guides the selection of Portfolio Analysis and Bibliographic Systemic. We conclude that the process allows the researcher to choose an area and a theme, conduct research, to submit contributions to the already developed by the scientific community according to the boundaries placed by the researcher.

**Keywords:** Construction of Knowledge. Public Management. Performance Evaluation. Systemic Analysis. Decision.

## 1 Introdução

A globalização passou a exigir maior competitividade por parte das organizações, inclusive as públicas, o que passou a exigir diferenciais competitivos quanto à inovação de processos, produtos e serviços (RAFAELI e MULLER, 2007). Essa demanda fez com que as atividades de pesquisa, tanto em âmbito de instituições privadas quanto em instituições públicas, fossem incentivadas e com isso se valorizassem as publicações explicitando os resultados encontrados.

Os pesquisadores, ao iniciar uma pesquisa, precisam conhecer o que já foi escrito sobre seu tema de interesse, para que possam escolher uma área para realização de pesquisas que apresente potencial de contribuição ao já desenvolvido pela comunidade científica. Assim, importante se faz, a esses pesquisadores interessados em aprofundar seu conhecimento sobre um tema, buscar contribuição da literatura, para verificar como vem sendo tratado o tema de interesse pela comunidade científica, se existem publicações que falam sobre essa situação problemática, como abordam o problema e como buscam contribuir para a resolução da mesma e de que forma a fazem.

Entretanto, o conhecimento acadêmico é amplamente disperso em uma variedade de publicações, bancos de dados e outras fontes de pesquisa. (TASCA et al, 2010). O que torna a busca na literatura, a identificação e análise da produção científica uma atividade complexa, fazendo com que os pesquisadores tenham dúvidas de como realizar uma pesquisa bibliográfica em meio a tantas publicações e de que forma justificar suas escolhas. Nessa busca pelo conhecimento deve se utilizar um processo estruturado para a seleção de trabalhos com relevância acadêmica para o contexto do estudo, a fim de fornecer um sólido quadro teórico (TASCA et al, 2010; VALMORBIDA, BORTOLUZZI e ENSSLIN, 2011).

Construir o conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa é singular ao pesquisador e suas delimitações, influenciado pelo ambiente onde está inserido, influenciado pelo grau de acessibilidade aos meios de divulgação de pesquisas. Por isso, demandam processo para sua realização (ENSSLIN, 2011).

Diante deste contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como construir o conhecimento demandado por um pesquisador quando do início de uma pesquisa a fim de propiciar-lhe as condições necessárias para encontrar oportunidades (lacunas) em que possa contribuir em seu tema de interesse?

Com o propósito de responder a pergunta da pesquisa tem-se como objetivo deste trabalho construir, no pesquisador, o conhecimento necessário para orientá-lo onde buscar as oportunidades (lacunas) para pesquisar em seu tema de interesse. Para gerar este conhecimento foram definidos como objetivos específicos (a) selecionar um portfólio bibliográfico relevante sobre a gestão pública com foco nos resultados, e (b) identificar os critérios para realizar a análise sistêmica; (c) analisar os artigos do portfólio bibliográfico quanto ao conteúdo que explicam os critérios estabelecidos.

A utilização de um processo para gerar conhecimento necessário para a elaboração de uma pesquisa justifica-se pela originalidade, importância e viabilidade (CASTRO, 1977). Originalidade por proporcionar a identificação de lacunas da literatura para que possa embasar futuras pesquisas; importante pela contribuição teórica para servir de suporte a outros pesquisadores que desejarem replicar o processo em outras áreas; viável por propor a busca no portal de periódicos da CAPES, a qual disponibiliza o acesso gratuito ao público.

Esse artigo se apresenta em cinco seções: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa, que está dividido em: (a) enquadramento metodológico; e (b) instrumento de intervenção onde são expostos os procedimentos para formar o Portfólio Bibliográfico; (iii) resultados da análise bibliométrica dos artigos do Portfólio Bibliográfico; (iv) considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção serão abordados os temas: (i) gestão pública com foco nos resultados; e (ii) avaliação de desempenho. O primeiro por representar o tema central da pesquisa, que se pretende expandir o conhecimento do pesquisador, e o segundo pelo enfoque buscado ser o do desempenho ou performance da gestão pública o que recomenda uma visão de avaliação de desempenho para analisá-la. (ENSSLIN, et al, 2010).

### 2.1 Gestão Pública

A crescente divulgação por parte da mídia de ineficiências da gestão pública e as evidentes oportunidades de aperfeiçoamentos percebidos pela sociedade tem pressionado seus gestores a valer-se de ferramentas de gestão que permitam melhorá-la e amenizem sua falta de foco e transparência. Behn (2003, p.588) afirma que “os dirigentes de órgãos públicos podem medir desempenho para a avaliação da gestão, controle interno e orçamentário; motivação e promoção dos colaboradores; comemoração de resultados; aprendizagem organizacional, mas principalmente para contribuir com a melhoria da gestão”. Enfatizando a melhoria de gestão Greiling (2005) alerta para as vantagens de valer-se de ferramentas de avaliação de desempenho que sirvam de suporte à identificação e gerenciamento do alcance dos objetivos.

No mundo e inclusive no Brasil cresce a consciência, nas esferas públicas, sobre as vantagens de se utilizar abordagens metodológicas, para sua gestão, que estejam alinhadas com os valores e preferências do gestor e tenham em conta o ambiente físico, social e ambiental onde a administração é realizada, em detrimento de instrumentos genéricos e/ou com soluções pré-formatadas (ENSSLIN, et al. 2010). Essas instituições frequentemente recebem críticas de serem ineficazes na aplicação de recursos públicos. Isso se deve ao fato das instituições não terem informações adequadas e consistentes sobre seu desempenho e a sociedade, que não dispõe de formas concretas de avaliar a contribuição social e ambiental que a atividades públicas apresentam pelo consumo de recursos público custeado por todos (SANTOS, 2002).

Atualmente, os sistemas utilizados na prestação de contas dos órgãos públicos são desenvolvidos por exigências de Leis e Normas. As organizações governamentais que implantam sistemas de gestão para satisfazer as exigências legislativas pouco fazem uso dos sistemas para fins de gerenciamento (CAVALLUZZO, 2004). Os métodos normalmente utilizados para avaliar o desempenho são limitados (COURTY, 2005). Na área pública, o uso da medição de desempenho como uma ferramenta para tornar mais transparente a gestão e a execução de seu objetivo, é raro e/ou deixa a desejar em termos de seus fundamentos científicos (GREILING, 2005).

Mesmo que não influenciada por lei, deve haver um em-

penho, nas instituições públicas, para empregar ferramentas de gestão modernas, desenvolver métodos úteis, instrumentos e indicadores para avaliar o desempenho das instituições públicas (GREILING, 2005). À medida que, se pode perceber que os modelos tradicionais de avaliação a que são submetidas, não evidenciam de uma maneira satisfatória a gestão (SANTOS, 2002).

O emprego de modernas ferramentas de gestão só será útil se, os dados que estiverem sendo mensurados forem importantes para os gestores. Assim, os gestores públicos precisam pensar sobre os objetivos de gestão para os quais a medição de desempenho pode contribuir, e como poderiam implantar essas medidas nas ferramentas de mensuração. Só então os gestores podem selecionar as medidas com as características necessárias para ajudar a alcançar cada objetivo (BEHN, 2003).

O tema gestão pública proposto pelo pesquisador está alinhado com esta nova visão metodológica como proposta por Roy (1993) e operacionalizada por Ensslin, et al., (2010), para apoiar os processos de gestão. Fundamentando assim a visão de mundo da avaliação de desempenho para apoiar a gestão pública utilizada na presente pesquisa.

### 2.2 Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização, segundo os valores e preferências do gestor. (ENSSLIN e ENSSLIN, 2007, ENSSLIN et al, 2010). Para Roy (1994, 1996, 2005), os pesquisadores, que se valem de instrumentos de avaliação de desempenho, podem ser classificados em dois grupos: aqueles que assumem um posicionamento racionalista e aqueles que adotam o construtivismo como lógica de investigação.

Em termos teóricos metodológicos, a distinção entre as duas correntes está em que os primeiros veem à avaliação de desempenho apenas como um fenômeno físico ignorando a participação dos atores, entre eles do gestor. Para estes os problemas são genéricos e o que foi realizado para um contexto pode ser replicado em outros sem perda de eficiência. A problemática das abordagens que assumem uma visão racionalista é a da escolha da solução ótima dentre as alternativas, ou processos ou serviço pré-existentes, cujos exemplos dessa visão podem ser encontrados em Zambon et al., 2005; Gomes, 2005; Campos e Almeida, 2006; Chen, Kilgour e Hipel, 2008; Behn, 2003; Cavaluzzo e Ittner, 2004; Chan, 2004; Nicholson-Crotty et al, 2006; Greiling, 2005; Taylor, 2009; Moynihan e Pandey, 2010; Linna et al, 2010; dentre outros.

Já o grupo que se vale de metodologias construtivistas reconhece explicitamente que os problemas de avaliação de desempenho são singulares, tanto em termos dos atores como do contexto físico. Isto faz com que os modelos desenvolvidos tenham em conta os interesses, preocupações, valores e preferências específicas do gestor, e o contexto físico participe com toda sua singularidade. Estes modelos são únicos e sua utilização em outros ambientes não é recomendada, o processo, porém, sim

pode ser replicado. A problemática das abordagens que assumem uma visão construtivista para a avaliação de desempenho é a da busca do conhecimento (ENSSLIN et al, 2010). Exemplos dessa visão podem ser encontrados em Sole e Schiuma, 2010; Courty, Heinrich e Marschke, 2005; Adcroft, 2005; Propper, 2003; Ensslin, et al., 2010; Bortoluzzi, Ensslin e. Ensslin, 2010a; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010b; Bortoluzzi, et al, 2010; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2011, dentre outros.

No conceito apresentado evidencia-se que avaliar o desempenho é gerar conhecimento, no gestor, sobre as consequências que o contexto exerce sobre os valores e preferências do mesmo. Adicionalmente ao conceito de avaliação de desempenho, cabe discutir os elementos que devem ser considerados na construção de modelos de avaliação de desempenho construtivistas. Neste sentido, a literatura tem abordado a importância dos seguintes elementos: (i) levar em consideração as particularidades de cada organização; (ii) considerar indicadores financeiros e não financeiros para se avaliar o desempenho das organizações, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; (iii) ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e, (iv) construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar de forma clara e holística os objetivos que a organização está perseguindo (BORTOLUZZI, 2009; BORTOLUZZI, et al, 2010).

Ensslin e Ensslin (2007) estabelecem que para que o processo de avaliação de desempenho e seu modelo resultante cumpram seus propósitos eles necessitam: i) identificar o que é importante no contexto; ii) construir escalas para mensurar cada aspecto considerado importante; iii) mensurar o desempenho de cada aspecto considerado importante; iv) criar padrões e metas em cada escala de mensuração, para serem utilizados como referências; v) integrar os indicadores de desempenho; vi) informar quem está sendo avaliado quanto à performance atual e à performance de referência, isto é, dar feedback.

### **3 Metodologia da Pesquisa**

Nesta seção será apresentada a Metodologia da Pesquisa que está dividido em: (i) enquadramento metodológico; e (ii) instrumento de intervenção onde são expostos os procedimentos para formar o Portfólio Bibliográfico.

#### **3.1 Enquadramento Metodológico da Pesquisa**

A presente pesquisa é definida em relação à natureza do objetivo como exploratória porque objetiva através da análise sistêmica encontrar oportunidades de pesquisa, por meio da seleção e análise de trabalhos científicos publicados em periódicos e indexados em bases de dados (VIEIRA, 2002). Também é descritiva em face de descrever, além do processo, determinadas características do Portfólio Bibliográfico selecionado (GIL, 1999).

A presente pesquisa busca a reflexão sobre o problema que permeia a construção de um referencial teórico em um amplo universo de pesquisa, seguido pelo caso prático da aplicação de um processo estruturado de revisão bibliográfica. Quanto à natureza dos artigos é classificado como teórico ilustrado que para Ferreira e Yoshida (2004, p. 525), o “trabalho teórico ilustrado é voltado para a reflexão de um tema, tópico ou conceito teórico,

acompanhado de um ou mais casos práticos com a finalidade de ilustração”. Entende-se que este trabalho é teórico ilustrado, haja vista que será demonstrado o processo de seleção do Portfólio Bibliográfico aplicado ao tema de gestão pública com foco em resultados.

A coleta de dados compreendeu dados secundários (RICHARDSON, 1999) advindos da formação do Portfólio bibliográfico, onde serão coletados artigos disponíveis nas bases de dados.

A pesquisa possuiu abordagem qualitativa. Estudos qualitativos caracterizam-se pelo não uso de ferramental estatístico no processo de análise do problema (RICHARDSON, 1999). A dimensão qualitativa, principalmente, na seleção do Portfólio Bibliográfico e na análise sistêmica realizada através das lentes definidas pela visão de mundo adotada.

Quanto ao resultado da pesquisa considera-se como pesquisa aplicada (LAKATOS e MARCONI, 2006), em face da utilização dos conhecimentos gerados, principalmente, pela pergunta de pesquisa e pelos objetivos decorrentes das lacunas e oportunidades identificadas.

Segundo Gil (1999) e Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a Pesquisa Bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros e artigos de periódicos científicos já revisados. Os procedimentos técnicos utilizados é a pesquisa bibliográfica uma vez que, é realizado a partir da análise de artigos científicos, já revisados e indexados em Base de Dados.

#### **3.2. Instrumento de Intervenção**

Nesta seção será apresentado o instrumento de intervenção que será utilizado. A mesma é dividida em duas subseções: (i) procedimentos para a Seleção do Portfólio Bibliográfico; e (ii) procedimentos para Análise Sistêmica dos artigos.

##### **3.2.1 Procedimentos para Seleção do Portfólio Bibliográfico**

Para a concretização deste estudo, foi utilizado como instrumento de intervenção o processo para construir conhecimento a partir dos interesses e delimitações de um pesquisador, segundo a visão construtivista, ProKnow-C (Knowledge Development Process–Constructivist), o qual fornece os passos que devem ser seguidos para a consecução de seleção de um Portfólio Bibliográfico representativo do tema que se pretende pesquisar. O mesmo é dividido em duas fases: (1) Seleção do banco de artigos brutos; e (2) Filtragens do banco de artigos.

A primeira fase consiste na seleção do banco de artigos, para isso faz-se necessário definir eixos de pesquisa e palavras-chave, os quais identificarão o foco central de pesquisa, neste caso, pretende-se trabalhar estudos de avaliação de desempenho aplicados a organizações públicas, assim, os eixos de pesquisa identificados foram avaliação de desempenho e gestão pública. A partir da definição dos eixos de pesquisa, selecionam-se palavras que sejam utilizadas para identificar o assunto de cada eixo. O mesmo é feito a partir do conhecimento do pesquisador sobre o tema. O eixo de avaliação de desempenho resultou composto das seguintes combinações: performance measurement, performance evaluation, performance assessment e

performance appraisal. E o eixo de gestão pública, com as combinações: public sector, government, public administration, public organization e public management.

Após identificar os eixos de pesquisa é realizada a definição do local para efetuar a busca dos artigos. Para essa busca foi utilizado o portal de periódicos da Capes, acessível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/> onde estão disponíveis várias bases de dados, que indexam periódicos nacionais e internacionais. Sendo assim, fez-se a busca dos bancos de dados que agregam trabalhos da área de ciências sociais aplicadas. Ao todo foram consultadas 11 bases de dados, sendo que 4 delas estavam agrupadas em outras bases de dados.

Realizou-se busca nas bases de dados, para seleção de artigos que contivessem no título, nas palavras-chave e nos resumos as combinações de palavras-chave definidas nos eixos avaliação de desempenho e gestão pública, como por exemplo, performance measurement AND public sector. Na pesquisa foram utilizados filtros para restringir a busca ao pretendido, encontrar somente artigos que tratassem do tema e que tivessem sido publicados em periódicos no período de tempo dos últimos 10 anos, ou seja, do ano de 2001 ao ano 2011. Assim, foram localizados um total de 5.354 artigos, nas 7 bases de dados consultadas, confirmado a aderência das bases de dados ao tema da pesquisa. As bases que se mostraram mais aderentes ao tema da pesquisa são a Scopus e a Willey Blackwell, com 1.835 e 1.679 artigos, respectivamente, juntas representam 65% dos artigos do banco de artigos bruto. Assim, concluiu-se a etapa da seleção do banco de artigos brutos, tendo resultado em 5.354 artigos encontrados que atenderam ao critério da busca.

Após a seleção do banco de artigos brutos, inicia-se a fase de filtragens. Sendo a primeira quanto à redundância. Como foram utilizadas 7 bases de dados, constatou-se que existem alguns periódicos com publicações indexadas em várias bases de dados. Portanto, na importação dos artigos, foram identificados os artigos que estavam repetidos, e eliminados, primeiro automaticamente, através da ferramenta disponível no software, e depois manualmente. Foram eliminados nesta fase 3.523 artigos, restando no banco 1.831 artigos.

Em seguida realiza-se a filtragem quanto ao alinhamento pelo título, para a classificação quanto ao alinhamento com o tema de pesquisa, ou seja, avaliação de desempenho na gestão pública. Na leitura dos 1.831 títulos dos artigos, identificou-se que 1.202 não estavam alinhados e foram eliminados. Chegou-se então ao banco de artigos não repetidos e título alinhado de 629 artigos.

Após a filtragem do alinhamento pelo título os 629 artigos foram submetidos à filtragem quanto ao reconhecimento científico, e leitura dos resumos. O reconhecimento científico dos artigos, entendido pelo número de citações de cada artigo na amostra, para isso utilizou-se do Google Acadêmico, acesso online. A pesquisa do número de citações, foi realizada no dia 23 de março de 2011. Estipulou-se que a representatividade desejada era de 80%, ou 14 citações. Foram separados nessa etapa, 135 artigos, os quais demonstraram ter reconhecimento científico e alinhados pela leitura dos resumos. Constatou-se que 100 artigos não estavam alinhados com o tema proposto, e foram eliminados do banco de dados.

Na classificação quanto ao reconhecimento científico, 494 artigos não tiveram reconhecimento científico comprovado foram reanalisados, no qual foi considerado se o artigo é recente (menos de 2 anos), que pode não ter tido tempo de ter reconhecimento científico comprovado, bem como se foi escrito por algum dos autores do banco de autores gerado pelos artigos com reconhecimento científico, restaram 208 artigos.

A próxima filtragem foi quanto ao alinhamento do resumo ao tema da pesquisa, realizou-se a leitura dos 208 resumos. Constatou-se que, 199 artigos não estavam alinhados ao tema da pesquisa e foram eliminados do banco de artigos. Restando, 9 artigos que estando alinhado ao tema da pesquisa, compuseram o banco de artigos aceito na reanálise, também denominado banco de artigos não repetidos e alinhados com reconhecimento científico potencial.

Após essas filtragens, o banco totalizava 44 artigos, 35 com reconhecimento científico comprovado e 9 com reconhecimento científico potencial. Estes compuseram o banco de artigos não repetidos, com título e resumo alinhados e com reconhecimento científico que passarão pela terceira etapa da verificação do alinhamento com o tema da pesquisa pela leitura integral do artigo.

Em seguida foi realizada a filtragem quanto ao alinhamento do artigo integral, onde foram consultados nas bases de dados das quais os artigos foram retirados, se era oferecido acesso gratuito ao artigo completo. Dos 44 artigos, 2 foram eliminados por que a base de dados disponibilizava gratuitamente apenas o resumo do artigo. Os 42 artigos que se obteve acesso ao texto integral, foi realizada a leitura completa, e foram constatados que 30 não estavam completamente alinhados ao tema da pesquisa, foram, portanto, eliminados.

Por fim, desta última etapa restaram 12 artigos os quais compõem o Portfólio Bibliográfico relacionado ao tema "Gestão Pública com Foco em Resultados" selecionado a partir do processo para selecionar artigos ProKnow-C Knowledge Development Process – Constructivist, proposto por Ensslin et al. (2010), respeitando a subjetividade dos pesquisadores.

### **3.2.2 Procedimentos para análise dos dados**

Após o processo de seleção de artigos relacionados ao tema "Gestão Pública com Foco em Resultados" foi realizada a análise destes artigos de acordo com o processo para realizar a análise sistêmica denominado de ProKnow-C Knowledge Development Process – Constructivist, proposto por Ensslin et al. (2010).

Para efeitos deste trabalho, entende-se que Análise Sistêmica é o processo científico utilizado para a partir de uma visão de mundo (filiação teórica) definida e explicitada por suas lentes, analisar uma amostra de artigos representativa de um dado assunto de pesquisa, visando evidenciar para cada lente e globalmente, para a perspectiva estabelecida, os destaques e as oportunidades (lacunas) de conhecimento encontrados na amostra (ENSSLIN et al., 2010). Assim, antes da realização do processo faz-se necessário definir a visão de mundo, e explicitar as lentes que serão utilizadas.

Assim, para este estudo visão de mundo adotada é a de que Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN, 2009).

A visão de mundo adotada defende que a análise sistêmica deve analisar os artigos com as lentes de avaliação de desempenho, como detalhadas na Tabela 1.

Tabela 1: Lentes da Visão de Mundo adotada - Avaliação de Desempenho

#	Lente	O que busca?
1	Conceito	Qual a filiação teórica? 1) Evidencia <u>o que</u> se propõe a avaliar? 2) Evidencia <u>como</u> o fará? 3) Evidencia <u>para que</u> fará?
2	Singularidade	Reconhece que o Problema é único (atores, contexto físico)?
3	Processo para Identificar	Processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor? 1) Como o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? 2) Como os valores e preferências do gestor interferem na identificação dos objetivos?
4	Mensuração	As escalas (Descritivas, Nominais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; homogeneidade; inteligibilidade; permitir distinguir os desempenhos melhor e pior)?
5	Integração	Quando da determinação das constantes de integração como são apresentadas as questões ao decisor?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento? 1) Permite diagnosticar (conhecer os pontos fortes e fracos) da situação atual? 2) Disponibiliza processo para gerar ações de aperfeiçoamento?

Fonte: Adaptado de: ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist, 2010.

Com base nas citações extraídas do texto (fatos) realizou-se a análise crítica de acordo com a proposição da lente analisada, e em seguida foram identificados os destaques e as oportunidades de investigação acerca do tema. Deve-se destacar a subjetividade do processo, tendo em vista que, o julgamento do pesquisador é determinante para esta análise.

A análise sistêmica centra-se na investigação do conteúdo dos artigos, e permitiu analisar as abordagens distintas utilizadas pelos artigos do Portfólio Bibliográfico, para avaliação de desempenho de instituições públicas. Bem como proporcionou a visualização dos aspectos de destaques e os que demandam melhorias. E a partir desta análise elaboraram-se orientações para futuras investigações acerca do tema.

#### 4 Resultados

Após o processo de seleção de artigos e filtragem dos mesmos para compor o Portfólio Bibliográfico representativo do tema avaliação de desempenho na gestão pública, o mesmo ficou constituído por 12 artigos. Nessa análise foi possível identificar os pontos de convergência e de divergência entre a abordagem dos artigos em relação à visão de mundo adotada, bem como lacunas a serem exploradas por futuras pesquisas. Nesta seção serão apresentados os resultados da análise sistêmica realizada nos artigos do Portfólio Bibliográfico selecionado.

#### 4.1 Lente 1. Conceito

Realizou-se a leitura dos artigos, e a primeira lente de análise utilizada foi à explicitação nos artigos de conceitos (filiação teórica), de avaliação de desempenho, o qual foi analisado sob três aspectos: (i) o primeiro é quanto à evidenciação do que o artigo propunha avaliar desempenho; (ii) o segundo é quanto a exposição de como a avaliação deveria ser realizada; e, (iii) e o terceiro que buscava saber para que a avaliação de desempenho proposta pelo artigo era realizada. Considera-se importante a apresentação de conceitos no texto, pois auxilia o leitor a entender o conteúdo e as argumentações contidas no mesmo.

Quanto à evidenciação de que o autor se propunha avaliar, foi possível constatar que todos os 12 artigos deixavam explícito o que pretendiam avaliar. Na análise dos artigos foi possível identificar ainda que os principais motivadores dos estudos quanto à avaliação de desempenho foram: a utilização de sistemas de avaliação de desempenho (BEHN, 2003; GREILING, 2005; LINNA et al., 2010; e COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005); as estratégias e desafios de implantação de Sistemas de Avaliação de desempenho (NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; e SOLE e SCHIUMA, 2010); os benefícios dos sistemas de avaliação (CHAN, 2004); o comportamento dos servidores frente a implantação de sistemas (ADCROFT E WILLIS, 2005); na implantação de sistemas de mensuração de desempenho (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER E WILSON, 2003); métodos alternativos de sistemas de avaliação e construção de indicadores (TAYLOR, 2009); e produtividade (MOYNIHAN e PANDEY, 2010).

Ainda quanto ao conceito, foi investigado se os autores deixam claro no artigo com que propósito é realizado a avaliação de desempenho. Todos os artigos deixam explícito no texto o propósito da avaliação de desempenho demonstrada no artigo. Dentre os propósitos apresentados para realização da avaliação de desempenho os principais fatores relatados foram: a preocupação de proporcionar melhoria do desempenho da gestão; e a verificação da adequação dos sistemas de avaliação de desempenho às necessidades da organização.

Em se tratando da explicitação de como realizar a avaliação de desempenho, foi constatado que apenas 50% dos artigos evidenciam como realizam a avaliação (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; GREILING, 2005; LINNA et al., 2010; COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005; MOYNIHAN e PANDEY, 2010; SOLE e SCHIUMA, 2010).

A partir da análise da lente relativa ao conceito considera-se como destaque que todos os artigos explicitam o que se propõem a avaliar o desempenho e para qual finalidade o fazem. Porém, apenas 50% dos artigos da amostra explicitam como é que fazem para tornar possível a avaliação de desempenho. Porém, entende-se como uma oportunidade de melhoria acrescentar a informação de como realizar a avaliação de desempenho.

## 4.2 Lente 2. Singularidade

Na lente relativa à singularidade foi analisado se os autores reconhecem e praticam que o modelo de avaliação de desempenho deve ser construído a partir do decisor e se os mesmos identificam no trabalho quem são os decisores. Conforme demonstrado no Gráfico 1.

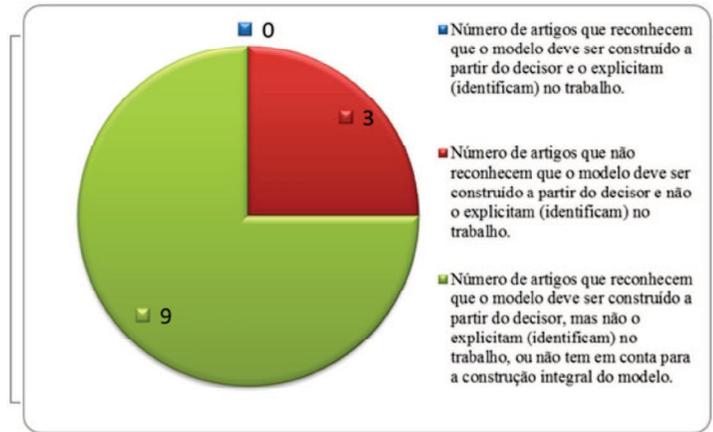


Gráfico 1: Lente 2: Singularidade. Atores. Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se constatar pela leitura do Gráfico 1, que 75% dos autores reconhecem que o modelo deve ser construído a partir do decisor, mas não explicitam quem é o decisor no trabalho, ou ainda não tem o decisor, em conta para a construção do modelo (BEHN, 2003; CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER e WILSON, 2003; CHAN, 2004; NICHOLSON et al, 2006; TAYLOR, 2009; LINNA et al, 2010; COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005; e MOYNIHAN e PANDEY, 2010). Outros 25% não reconhecem que o modelo deve ser construído a partir do decisor.

Ainda quanto à lente da singularidade foi analisado se os autores desenvolvem o modelo para uma organização e reconhecem e praticam que o modelo somente pode ser aplicado para esta organização. O resultado está demonstrado no Gráfico 2.

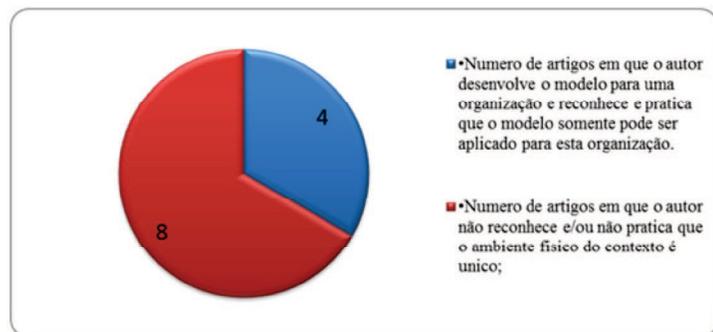


Gráfico 2: Lente 3.2: Processo para Identificar. Fonte: Dados da Pesquisa.

Sob essa ótica foi observado que 67% dos autores não reconhecem que o ambiente físico é único e/ou não praticam que o modelo somente pode ser aplicado para a organização para a qual foi construída (BEHN, 2003; CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; CHAN, 2004; NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; GREILING, 2005; LINNA et al., 2010; COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005; e MOYNIHAN e PANDEY, 2010). Os autores não consideram a singularidade dos problemas enfrentados pelos decisores, ou seja, não levam em conta que o contexto tem necessidades distintas.

Não foram encontrados destaques na análise desta lente. Porém, entende-se como uma oportunidade de melhoria, o reconhecimento e a prática da singularidade, do contexto físico e dos valores das pessoas envolvidas na gestão. Tendo em vista que, os mesmos contribuem com o aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho.

## 4.3 Lente 3. Processo para Identificar

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

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

Esta análise foi realizada através da busca de resposta a seguinte pergunta: Como o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? Foram analisados se os artigos levam em conta a necessidade de expansão do conhecimento do decisor ou não. Conforme demonstrado no Gráfico 3.

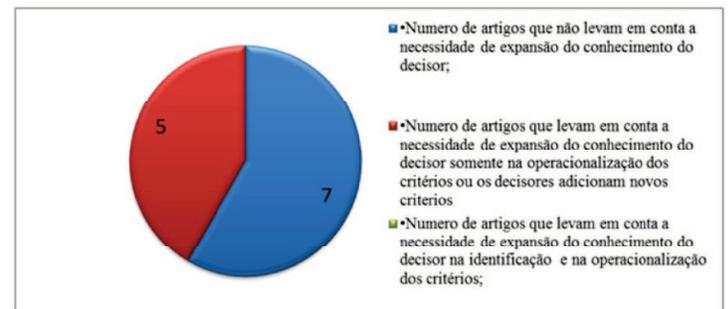


Gráfico 3: Lente 3.1: Reconhece os limites de conhecimento do decisor. Fonte: Dados da Pesquisa.

Constatou-se que 60% dos autores não reconhece que no processo de avaliação de desempenho devem ser levados em conta os limites de conhecimento do decisor sobre o que é importante ser mensurado (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER e WILSON, 2003; CHAN, 2004; NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; GREILING, 2005; TAYLOR, 2009; e LINNA et al., 2010). Embora os demais autores reconheçam que o gestor deve participar do processo, limita sua participação à escolha de algumas variáveis de desempenho.

Entende-se que os autores não trabalham com o limite de conhecimento do decisor. Assim, uma oportunidade seria levar em conta a necessidade de expansão do conhecimento do decisor para que o mesmo participe na identificação e na operacionalização dos critérios a serem mensurados.

### 4.3.2 Lente 3.2 Identificação dos critérios propriamente dito

Quanto ao processo de identificação dos critérios foram analisados ainda, como os valores e preferências do decisor in-

terferem na identificação e na operacionalização dos critérios de avaliação de desempenho. Conforme demonstrado no Gráfico 4.



Gráfico 4: Lente 3.2: Processo para Identificar. Fonte: Dados da Pesquisa.

Constatou-se que em 75% dos artigos, os valores e preferências do decisor não são levados em consideração quando da identificação e da operacionalização dos critérios a serem mensurados no processo de avaliação de desempenho (BEHN, 2003; CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER e WILSON, 2003; ADCROFT e WILLIS, 2005; NICHOLSON-CROTTY et al.(2006); GREILING, 2005; TAYLOR, 2009; LINNA et al., 2010; e COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005).

Em 25% dos artigos, os critérios são buscados externamente, porém, quando da operacionalização dos mesmos são levados em conta os valores do decisor. Assim, considera-se como uma oportunidade, levar em conta os valores e preferencias do gestor, o que ajudará a aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho.

#### 4.4 Lente 4. Mensuração

Quanto à forma de mensuração dos critérios identificados como importantes para a organização, foram analisados nos artigos se quando realizam a mensuração, os artigos atendem as propriedades de operacionalização dos indicadores, quais sejam: mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade, e permitir distinguir os desempenhos melhor e pior. Foi constatado que a totalidade dos artigos deixa de atender a duas ou mais das propriedades de operacionalização dos indicadores, ou ainda não explicitam as escalas utilizadas para mensuração no artigo.

Ainda quanto à mensuração realizou-se análise das escalas utilizadas para mensuração, se as mesmas atendem a teoria da mensuração (Para mais informações vide, Barzilai, 1997; Roberts, 1979; Ensslin, Montibeller e Noronha, 2001). Para o atendimento deste critério, quando os artigos evidenciam se a escala é ordinal e, devem realizar somente as operações que por ela são permitidas, quais sejam: contagem, frequência, moda, mediana. E, quando utilizam escalas cardinais esclarecem se são: de intervalo ou de razão, e as operações realizadas são as permitidas em cada uma delas.

Constatou-se que a totalidade dos artigos não atende a teoria da mensuração, ou não evidenciam as escalas para mensuração utilizadas no artigo. A utilização de escalas que atendam as propriedades de operacionalização e respeitem os princípios

da Teoria da Mensuração valorizam o processo de avaliação de desempenho, por isso devem ser observadas quando da mensuração de desempenho.

#### 4.5 Lente 5. Integração

Quanto à lente da integração foram analisados se os artigos realizam integração das escalas e de que forma o fazem. As formas possíveis de realização de integração de escalas são descritivamente, graficamente, cardinalmente (Para mais informações vide Ensslin, Montibeller e Noronha, 2001) utilizando níveis de referencia ou cardinalmente não utilizando níveis de referencia. Conforme demonstrado no Gráfico 5.

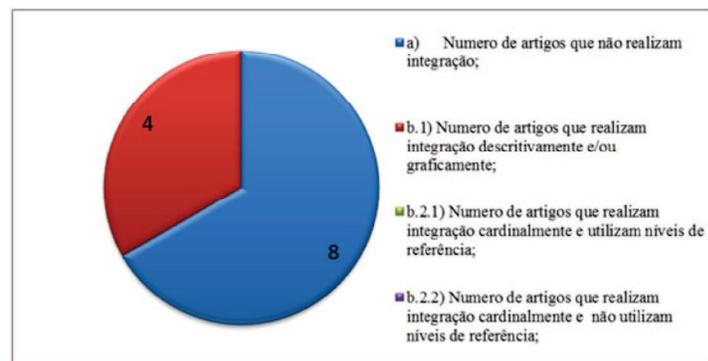


Gráfico 5: Lente 5: Integração. Fonte: Dados da Pesquisa.

Foi constatado que 67% dos artigos não realizam integração entre as escalas (BEHN, 2003; CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER e WILSON, 2003; ADCROFT e WILLIS, 2005; NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; GREILING, 2005; TAYLOR, 2009; e SOLE e SCHIUMA, 2010). Os demais fazem integração descritivamente.

Identifica-se como uma oportunidade de melhoria a realização de integração das escalas, estabelecendo os níveis de referencias equivalentes (âncoras) para cada indicador antes de iniciar o processo de integração. Isso favoreceria a fundamentação científica da mesma e a valorizaria o modelo de avaliação de desempenho.

#### 4.6 Lente 6. Gestão

A última lente de análise utilizada refere-se ao processo de gestão. Nessa lente foram analisados se o conhecimento gerado pelo sistema de avaliação de desempenho permite conhecer a situação atual, o monitoramento e gerar ações de aperfeiçoamento. A mesma foi dividida em duas sub-lentes: uma que se dedica ao Diagnóstico - permite diagnosticar (conhecer os pontos fortes e fracos) da situação atual, e outra que se dedica ao Aperfeiçoamento – disponibilização de processo para gerar ações de aperfeiçoamento.

##### 4.6.1 Lente 6.1 Diagnóstico

Quanto à lente dedicada ao diagnóstico da situação foram analisados o número de artigos que fazem diagnóstico para verificação da situação atual da organização. Constatou-se que 67% dos artigos fazem diagnóstico descritivo da situação atual (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; ADCROFT e WILLIS, 2005; NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; GREILING, 2005; TAYLOR, 2009; LINNA et al., 2010; COURTY, HEINRICH e MARSCHKE, 2005; e MOYNIHAN e

PANDEY, 2010). Outros 16,5% fazem diagnóstico gráfico (CHAN, 2004; e SOLE e SCHIUMA, 2010). E ainda 16,5% não fazem diagnóstico algum da situação (BEHN, 2003; e PROPPER e WILSON, 2003).

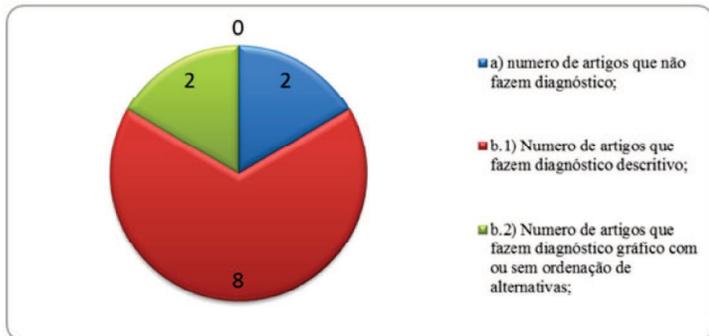


Gráfico 6: Lente 6.1: Gestão. Diagnóstico. Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme se observa no Gráfico 6, existe uma pequena parcela de artigos que não se preocupa em diagnosticar os pontos fracos e fortes do contexto avaliado. Porém, cerca de 80% dos artigos fazem diagnóstico da situação atual, descritivamente ou graficamente. Conclui-se que, se os artigos se preocupassem com o diagnóstico da situação e o incorporassem de forma gráfica e numérica, seria mais bem valorizado o processo de avaliação de desempenho.

#### 4.6.2 Lente 6.2 Aperfeiçoamento

Quanto à lente dedicada as ações de aperfeiçoamento da gestão foi analisado nos artigos, se os mesmos preocupam-se com gerar ações de aperfeiçoamento. Quando preocupam-se com recomendar ações de aperfeiçoamento elas podem ser sem processo, ou com processo que hierarquizam as ações que são necessárias, ou ainda, com processo que não hierarquizam as ações que são necessárias para o gerenciamento. O resultado desta análise está exposto no Gráfico 7.

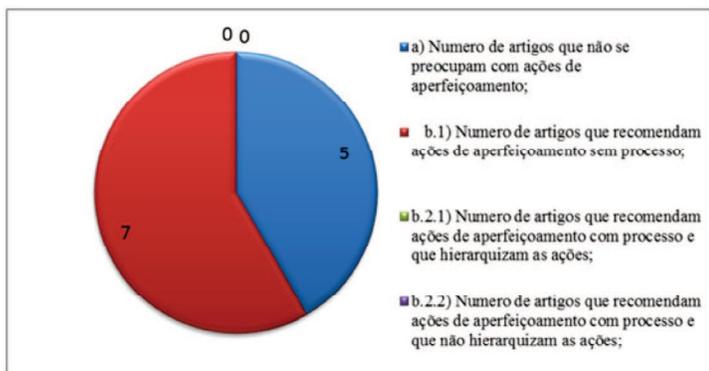


Gráfico 7: Lente 6.2: Gestão. Aperfeiçoamento. Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta análise do Portfólio Bibliográfico, conforme se observa no Gráfico 7, foi identificado que 42% dos artigos não recomendam ações de aperfeiçoamento (BEHN, 2003; CAVALLUZZO e ITTNER, 2004; PROPPER e WILSON, 2003; NICHOLSON-CROTTY et al., 2006; e GREILING, 2005). Dentre os que recomendam ações de aperfeiçoamento, o fazem sem um processo que hierarquize as ações necessárias.

Conclui-se que a incorporação de ações de aperfeiçoamento com hierarquização das ações necessárias valorizaria o processo de avaliação de desempenho, tendo em vista que forne-

ceria embasamento para o decisor, demonstrando de que forma deveria atuar para melhorar o desempenho do contexto avaliado.

#### 4.7 Definição do problema de pesquisa e objetivos a partir da análise sistêmica

A partir da análise conjunta do apresentado em cada uma das lentes utilizadas para análise sistêmica do Portfólio Bibliográfico, foi possível identificar oportunidades de pesquisa encontradas em cada lente. Da análise dessas oportunidades é possível identificar lacunas na literatura sobre Gestão Pública com foco nos resultados, as quais não foram supridas nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico selecionado.

Na intenção de colaborar com a identificação de uma proposta de futura pesquisa, formulou-se o seguinte problema: Como construir um modelo de Avaliação de Desempenho que seja singular, leve em conta os limites de conhecimento do gestor; tenha processo que leve em conta os valores e preferências do gestor; que atenda as propriedades de operacionalização das escalas e a Teoria da Mensuração; realize a integração valendo-se de níveis de referência; tenha processo que evidencie o diagnóstico em forma gráfica e numérica; e que tenha processo para gerar ações de aperfeiçoamento? Isto é: Como ter processo de Avaliação de Desempenho que ao mesmo tempo, que oportunize ao decisor expandir seu entendimento, também, identifique, mensure ordinalmente e cardinalmente, e integre os aspectos julgados pelo gestor como relevantes para monitorar e aperfeiçoar o contexto da Gestão Pública?

A partir da situação problemática foi elaborado como objetivo: Propor processo de Avaliação de Desempenho que ao mesmo tempo, que oportunize ao decisor expandir seu entendimento, também, identifique, mensure ordinalmente e cardinalmente, e integre os aspectos julgados pelo gestor como relevantes para monitorar e aperfeiçoar o contexto da Gestão Pública.

Entende-se que foi possível, com a pesquisa, fornecer ao pesquisador conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa no tema gestão pública com foco nos resultados a fim de preencher as lacunas encontradas.

#### 5 Considerações Finais

A busca por melhorias na gestão das organizações tem motivado a comunidade científica a desenvolver trabalhos voltados ao tema. Assim, surge a necessidade de conhecer o que já foi abordado pela comunidade científica para evidenciar oportunidades de investigação para novos trabalhos.

Desta forma, este artigo teve como objetivo construir, no pesquisador, o conhecimento necessário para que, possa identificar as oportunidades (lacunas) em seu tema de interesse. O conhecimento construído consiste na evidenciação de lacunas existentes nos artigos selecionados pelo processo de composição do Portfólio Bibliográfico.

A seleção do Portfólio Bibliográfico do tema gestão Pública com foco nos resultados resultou na identificação de 12 artigos. Após a seleção do Portfólio Bibliográfico foi realizada a análise sistêmica a partir da visão de mundo de avaliação de desempenho, conforme explicitado na Tabela 1.

A análise sistêmica realizada nos artigos que compõe o Portfólio Bibliográfico evidenciou como destaques:

- ✓ Conceito: apenas 50% dos artigos da amostra explicitam como é que fazem para tornar possível a avaliação de desempenho;
- ✓ Singularidade quanto aos atores: 75% reconhecem que o modelo deve ser construído a partir do decisor, mas não explicitam quem é o decisor no trabalho, ou ainda não tem em conta para a construção do modelo.
- ✓ Singularidade quanto ao contexto físico: 67% dos autores não reconhecem que o ambiente físico é único e/ou reconhecem, mas, não praticam que o modelo somente pode ser aplicado para a organização para a qual foi construída.
- ✓ Identificação dos critérios quanto aos limites de conhecimento do gestor: 60% dos autores não reconhece que no processo de avaliação de desempenho devem ser levados em conta os limites de conhecimento do decisor sobre o que é importante ser mensurado;
- ✓ Identificação dos critérios quanto aos valores e preferências do decisor: em 75% dos artigos, os valores e preferências do decisor não são levados em consideração quando da identificação e da operacionalização dos critérios a serem mensurados no processo de avaliação de desempenho;
- ✓ Mensuração: a totalidade dos artigos deixa de atender a duas ou mais das propriedades de operacionalização dos indicadores, ou ainda não explicitam as escalas utilizadas para mensuração;
- ✓ Integração: 67% dos artigos não realizam integração entre as escalas;
- ✓ Gestão quanto ao diagnóstico da situação: 67% dos artigos fazem diagnóstico descritivo da situação atual;
- ✓ Gestão quanto a gerar ações de aperfeiçoamento: 42% dos artigos não recomendam ações de aperfeiçoamento e entre os que recomendam o fazem sem um processo que hierarquize as ações necessárias;

Na análise dos artigos também foram identificados como oportunidades:

- ✓ Acrescentar a informação de como realizar a avaliação de desempenho;
- ✓ Reconhecer e praticar a singularidade, do contexto físico e dos valores das pessoas envolvidas na gestão;
- ✓ Levar em conta a necessidade de expansão do conhecimento do decisor para que o mesmo participe na identificação e na operacionalização dos critérios a serem mensurados;
- ✓ Levar em conta os valores e preferências do gestor;
- ✓ Utilizar escalas que atendam as propriedades de operacionalização e respeitem os princípios da Teoria da Mensuração;
- ✓ Realizar a integração das escalas estabelecendo níveis de referências equivalentes (âncoras) para cada indicador antes de iniciar o processo de integração;
- ✓ Realizar o diagnóstico da situação de forma gráfica e numérica;
- ✓ Recomendar ações de aperfeiçoamento com hierarquização de ações necessárias.

A partir das oportunidades identificadas na análise sistema, elaborou-se uma proposta para uma pesquisa futura sobre o tema, a qual resultou na formulação de uma pergunta de pesquisa. E a partir da desta pergunta definiu-se o objetivo a ser perseguido pela pesquisa, conforme apresentado na seção 4.7.

Assim, entende-se que foi possível, com a pesquisa, fornecer ao pesquisador as evidências na literatura para lhe propiciar o conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa no tema gestão pública com foco nos resultados a fim de preencher as lacunas encontradas nos artigos do Portfólio Bibliográfico selecionado, quando da realização da análise sistêmica.

Identificou-se como delimitação desta pesquisa a utilização da visão de mundo de avaliação de desempenho, e a subjetividade do processo, tendo em vista que a percepção do pesquisador influencia na análise realizada. Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se (i) a realização da pesquisa, utilizando a pergunta e os objetivos propostos neste trabalho a partir da identificação das lacunas encontradas; e (ii) a repetição deste trabalho para outros temas de interesse.

**Referências**

- ADCROFT, A.; WILLIS, R. The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*. v.18, n5, 2005.
- BARZILAI, J; A New Methodology Dealing With Conflicting Design Criteria; *Proceedings 1997 National Conference of the ASEM*; Virginia, USA.
- BEHN, R. D. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, v.63, n.5, 2003.
- BORTOLUZZI, S. C. 2009. Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.: a contribuição da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). 295f (Dissertação de Mestrado). UFSC, Florianópolis.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. ENSSLIN, L. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira de uma empresa de informática. *CAP-Accounting and Management*, v. 4, n. 4, p. 12-22, 2010a.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010b.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. ENSSLIN, L., VICENTE, E. F. R. Práticas de avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. *Revista Produção Online*, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho das Variáveis Financeiras e Não Financeiras que respondem pelo Desempenho de uma Indústria de Móveis. *Revista Gestão Industrial*, v. 07, n. 02, p. 24-47, 2011.
- CAMPOS, V. R. e ALMEIDA, A. T. de. Modelo multicritério de decisão para localização de nova Jaguaribara com vip analysis. *Pes-*

- quisa Operacional, 26, 91-107. 2006.
- CASTRO, C. M. Estrutura e apresentação de publicações científicas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CAVALLUZZO, K. S.; ITTNER, C. D. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting Organizations and Society*. V.29, p. 243-267. 2004.
- CHAN, Y. C. L. Performance measurement and adoption of Balanced Scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, v.17, n.23, 2004.
- CHEN, Y; KILGOUR, D. M. e HIPEL, K. W. A case-based distance method for screening in multiple-criteria decision aid. *Omega*, 36, 373-383. 2008.
- COURTY, P.; HEINRICH, C. J.; MARSCHKE, G. Setting the standard in performance measurement systems. *International Public Management Journal*. V.8, p.321-347, 2005.
- ENSSLIN, L; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S.M.; Apoio à Decisão; Insular; pp. 208-210. 2001.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). In: V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis, 2007.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O. e TASCA, J. E.. ProKnow-C, Knowledge Development Process- Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, V.30, No. 1, p. 125 – 152, Janeiro a Abril de 2010. Versão impressa ISSN 0101-7438 / versão online ISSN 1678-5142. 2010.
- ENSSLIN, 2011. Nota de aula da disciplina de Avaliação de Desempenho. Curso de Pós Graduação Mestrado em Contabilidade. 1. Trimestre 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREILING, D. Performance measurement in the public sector: The German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. v.54, p. 551-567, 2005.
- FERREIRA, N. S; YOSHIDA, E. M. P. Produção Científica sobre psicoterapias breves no Brasil e demais países latino-americanos (1990-2000). *Est. Psicol.*, Natal, v. 3, n. 3, set./dez., p. 523-531, 2004.
- GOMES, C. F. S. Using MCDA methods THOR in an application for outranking the ballast water management options. *Pesquisa Operacional*, 25, 11-28. 2005.
- JOHNSEN, Å.; NØRREKLIT, H.; VAKKURI, J.. Introducing a Nordic Perspective on Public Sector Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, v.22, n.3, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- LINNA, P.; PEKKOLA, S.; UKKO, J.; MELKAS, H. Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*. v.23, n.5, 2010.
- MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*. V.20, n.4, 2010.
- NICHOLSON-CROTTY, S.; THEOBALD, N. A.; NICHOLSON-CROTTY, J. Disparate measures: Public managers and performance-measurement strategies. *Public Administration Review*, v.66, n.1, 2006.
- PROPPER, C.; WILSON, D. The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford Review of Economic Policy*. v. 19, n.2, 2003
- RAFAELI, L.; MULLER, C. J.; Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. *Gestão & Produção (UFSCAR)*. v. 14, n. 2, 2007.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, F. S.; "Measurement Theory"; Chapter 3; Addison Wesley 1979.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, v.8, n.1, p.184 - 203, 1993.
- ROY, B. Multicriteria methodology for decision aiding. Kluwer Academic Publisher, 1996.
- ROY, B. On Operational research and decision Aid. *EJOR*, 73, 23-36, 1994
- ROY, B. Paradigms and Challenges, Multiple Criteria Decision Analysis – State of the Art Survey. In: *Multicriteria Decision Analysis: state of the art survey* [edited by Greco, J. F. e Ehrgott, S. M.], Springer Verlag, Boston, Dordrecht, London, 03-24. 2005.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, n. 1, 2009.
- SANTOS, L. P. G. Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior - Uma abordagem da gestão econômica. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*. v.28. 2002.

SOLE, F.; SCHIUMA, G. Using performance measures in public organizations Challenges of Italian Public Administrations. *Measuring Business Excellence*, v.14, n.3, 2010.

TASCA, J. E., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R. e ALVES, M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34, 631-655. 2010.

TAYLOR, J. Strengthening the link between performance measurement and decision making. *Public Administration*, v.87, n.4, 2009.  
VALMORBIDA, S. M. I.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R. Panorama das pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho organizacional: investigação em periódicos nacionais. *Anais do XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, 2011.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista FAE*, v.5, n.1, jan./abr., p. 61-70, Curitiba, 2002.

ZAMBON, K. L.; Carneiro, A. A. de F. M.; Silva, A. N. R. da e Negri, J. C. Análise de decisão multicritério na localização de usinas termoe-létricas utilizando SIG. *Pesquisa Operacional*, 25, 183-199. 2005.