

# **AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LICITAÇÃO PARA APOIAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA DE ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL GOVERNMENT PROCUREMENT SERVICES EVALUATION TO SUPPORT MANAGEMENT OF MUNICIPAL PUBLIC AGENCY**

**Fernanda Aparecida Cunha\*** – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) –  
[fercunha11@gmail.com](mailto:fercunha11@gmail.com)

**Ademar Dutra** – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) –  
[ademar.unisul@gmail.com](mailto:ademar.unisul@gmail.com)

**Micheline Binotto** – Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
– [michelinebinotto@gmail.com](mailto:michelinebinotto@gmail.com)

## **Resumo**

No processo de compra governamental procura-se a otimização de recursos e a aquisição mais vantajosa. Neste cenário, a avaliação dos serviços de licitação fornece o suporte necessário ao gestor para a tomada de decisão. O presente trabalho tem como objetivo avaliar os serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa de um órgão público municipal. Como instrumento de intervenção foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza construtivista, na forma de um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, envolvendo a coleta de dados primários e secundários. Como resultados destacam-se: (i) a estruturação de modelo de avaliação contendo 2 Áreas de Preocupações e 4 Pontos de Vista Fundamentais (PVF); (ii) a construção de 24 indicadores de desempenho, sendo ilustrado nesta pesquisa 9 indicadores referente a PVF Resultados; (iii) o perfil de desempenho dos indicadores avaliados evidencia como pontos fracos - as licitações com o mesmo objeto e licitações desertas que necessitam ações de aperfeiçoamento e, como pontos fortes - os 4 indicadores relativos ao cumprimento de prazos para execução dos processos licitatórios. O modelo construído contribui para apoiar a gestão do processo de compras do órgão público avaliado, na medida em que proporciona uma visão detalhada dos pontos fortes e oportunidades de melhoria. A construção do modelo de avaliação, pautada em indicadores de desempenho possibilita o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo órgão público, permitindo uma gestão mais eficiente e à melhor aplicação dos recursos públicos disponíveis.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Compras públicas, Licitações, Metodologia MCDA-C.

## **Abstract**

In government procurement process seeks to optimize resources and the most advantageous acquisition and, in this scenario, the performance evaluation provides the necessary support manager for decision making. This study aims to evaluate the bidding services to support the administration of the Municipality of Biguaçu. As an intervention instrument was used Multicriteria Methodology Decision Support Constructivist (MCDA-C). This is an exploratory research, constructivist nature, in the form of a case study, with qualitative and quantitative approach, involving the collection of primary and secondary data. The results are: (i) the evaluation model structure containing 2 Concerns Areas and 4 Fundamental Viewpoints; (ii)

---

\* Autor de Correspondência

the construction of performance indicators 24, being illustrated in this research concerning indicators 9 FPV results; (Iii) the performance profile of the assessed indicators shows weakness as the bids with the same object and deserted bids that require corrective action and improvement and was characterized as a strong point the term compliance with the relative indicators for execution of bidding processes. The model built helps support the management of the Secretariat procurement process of Directors of Biguaçu Prefecture, in that it provides a detailed overview of the strengths and opportunities for improvement. The construction of the evaluation model, based on performance indicators enables the monitoring of the activities developed by the public agency, allowing for more efficient management and better use of available public resources.

**Keywords:** Performance Evaluation, Public Procurement, bidding, Methodology MCDA-C.

**Recebido:** Junho 2016

**Aprovado:** Julho 2016

## 1 Introdução

A sociedade está participando mais ativamente da vida sócio-política do país, exigindo a otimização dos recursos arrecadados pelo governo e sua aplicação em políticas que atendam, efetivamente, as necessidades da sociedade, tornando-se imprescindível à constante avaliação do desempenho da gestão pública (Dutra & Ensslin, 2005).

No processo de compra governamental procura-se a otimização de recursos e a aquisição mais vantajosa e, neste cenário, a avaliação de desempenho fornece o suporte necessário ao gestor para tomada de decisão.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode ser usada para encorajar a melhorar o desempenho das organizações do setor público por meio da definição de objetivos e indicadores de desempenho. A avaliação de desempenho vem tomando espaço na gestão pública com vistas a resolver as questões de responsabilidade e transparência (Goh, 2012).

A licitação é um procedimento da administração pública, que exige transparência em seus atos, e que visa à aquisição e contratação de bens e serviços mais vantajosos para a administração e assegura a igualdade de condições a todos que desejam participar. É obrigatória no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, exceto em casos específicos, conforme estabelece o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal (1988).

Desta forma são obrigatórios os processos de licitação, e os procedimentos adotados tem que ser executados da melhor forma e bem sucedidos, pois é nele que é empregado o dinheiro publico e é dele que provem os serviços prestados pelo governo a sociedade. Sendo assim o processo de licitação influi diretamente na qualidade dos serviços prestados, motivo

pelo qual esta prática administrativa deve ser avaliada. Neste contexto, emerge a pergunta de pesquisa: Quais os critérios que devem ser utilizados para avaliar o processo de licitações em um órgão público municipal?

Assim, o objetivo do presente trabalho é desenvolver um modelo para avaliar o serviço de licitação, com o intuito de apoiar a gestão administrativa de um órgão público municipal, sediado no Estado de Santa Catarina, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Como objetivos específicos destacam-se: (i) identificar, na visão do decisor, as principais preocupações associadas ao processo de licitação; (ii) sistematizar as preocupações e agrupá-las por áreas em uma estrutura arborescente de valor; e (iii) construir um conjunto de descritores que permitam a mensuração do processo de licitação.

Por tanto pretende-se desenvolver um modelo que possibilite identificar o status quo (desempenho atual) da área, que contribua para aprimorar o processo de compras, buscando-se a aquisição mais vantajosa e ao mesmo tempo benefícios sociais, com serviços de qualidade e baixo custo.

A relevância da pesquisa está fundamentada na contribuição para a melhor alocação dos recursos públicos por meio de processos de licitações transparentes e fundamentados que assegurem as melhores aquisições, de acordo com os anseios da sociedade.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo esta de caráter introdutório, a seção 2 contemplando o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, a seção 3, que contextualiza a metodologia da pesquisa, a seção 4, que apresenta a contextualização e os resultados e, por fim, a seção 5, com as conclusões do trabalho.

## **2 Referencial teórico**

O embasamento teórico apresentado nesta seção aborda os seguintes temas: Avaliação de Desempenho Organizacional e Licitação.

### **2.1 Avaliação de desempenho organizacional**

O histórico da avaliação de desempenho nas organizações pode ser dividido em três fases distintas que são: a primeira fase do século XIV ao século XIX, com as primeiras práticas contábeis para o controle do processo produtivo e o surgimento dos sistemas de controle da produção e administração; a segunda fase foi do início do século XIX até meados da década 1980, onde a medição passou a fazer parte do ciclo de planejamento e controle das

organizações; e a terceira fase teve início durante década de 1980 com surgimento de novos modelos com múltiplas dimensões de desempenho e a identificação de características necessárias para sua eficácia (Figueiredo et al, 2005).

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o processo de tomada de decisão, auxiliando o gestor e fornecendo o embasamento e conhecimento da realidade organizacional. A principal função do administrador perante a organização é tomar decisão sejam elas meramente de caráter de rotina ou que possam afetar o futuro e a existência da mesma (Drucker, 1998; Guth, 2013).

Como ferramenta para apoiar a tomada de decisão, são atribuídas algumas definições para avaliação de desempenho que, consiste basicamente, para Martins (2006), em atribuir valor qualitativo ou quantitativo e, para Neely (2002), no processo de quantificar a ação passada.

Em uma análise da literatura sobre o conceito de avaliação de desempenho feita por Giffhorn (2011) constatou-se que não há consenso quanto à definição. Neste contexto são apresentadas na figura 01 as definições identificadas por Giffhorn (2011).

Figura 01: Definição de avaliação de desempenho.

<b>Autor</b>	<b>Definição de avaliação de desempenho</b>
Bourne et al. (2000)	um exercício cognitivo para traduzir visões das necessidades dos clientes e dos stakeholders em objetivos do negócio e medidas de performance apropriadas.
Amaratunga e Baldry (2002), Bourne et al. (2003), Tangen (2003, 2004); Neely, Gregory e Platts (2005)	um processo que utiliza um conjunto de métricas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.
Kennerly e Neely (2002)	Defende um sistema que permite que decisões e ações sejam tomadas, uma vez que quantificam a eficiência e eficácia de ações passadas por meio da aquisição, separação, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados adequados.
Santos, Belton e Howick (2002)	um processo que provê, ao decisor, informações a respeito do grau de alcance dos objetivos organizacionais e de quão bem se está desempenhando as atividades.
Behn (2003)	é o reflexo do que os decisores esperam ver e de como esperam responder.
Verweire e Van den Berghe (2004)	um sistema de medição e de relatórios, que quantifica o grau com que os gerentes alcançam seus objetivos.
Neely e Powel (2004)	consideram ser o entendimento do que está acontecendo dentro da organização e de como introduzir aperfeiçoamentos.
Chenhall (2005)	um sistema elaborado para prover, aos decisores, informações financeiras e não financeiras, que cubram diferentes perspectivas, de tal forma a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho.
Garengo, Biazzo e Bititci (2005)	um sistema balanceado e dinâmico habilitado a sustentar o processo decisório ao coletar, elaborar e analisar informações.
Halachmi (2005)	m subsistema dos esforços de gerenciamento do desempenho.
Tapinos, Dyson e Meadows (2005)	um fator com significativa influência em sustentar o alcance das metas organizacionais e a eficiência e eficácia do processo de planejamento estratégico.
Kuwaiti (2004)	Uma coleção de atividades relacionadas projetado para, ao identificar e coletar dados, transformá-los em informações de desempenho relevantes, compreensíveis e factíveis, que permitam a avaliação precisa da extensão em que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais foram alcançados.
Elg (2007)	um sistema que transforma dados de entrada em informações úteis para vários tipos de decisões na organização.
Dutra (2003, 2005)	um processo onde avaliar é atribuir valor àquilo que se considera relevante, face a determinados objetivos, identificando em qual nível de desempenho se encontra e visando a promoção de ações de melhoria.

Fonte: Giffhorn (2011, pp. 86-88)

Como de ser observado anteriormente a avaliação de desempenho possui diversos conceitos e a divergência existente entre eles é atribuída a quantidade de ferramentas de avaliação encontrada na literatura (Valmorbida et al, 2012).

Em uma pesquisa sobre avaliação de desempenho organizacional no panorama das publicações em periódicos nacionais realizada por Valmorbida et. all. (2012) foi constatado que as ferramentas mais utilizadas são a Análise Envoltória de Dados (DEA), Balanced Scorecard (BSC) e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (Soares & Melo, 2014).

Diante da diversidade de conceitos e métodos utilizados, este trabalho fundamenta-se na Metodologia MCDA-C, e faz uso do conceito de avaliação de desempenho proposto por Ensslin et al (2010, p. 130):

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

De acordo com esse conceito, as informações aferidas no processo de avaliação de desempenho auxiliam no processo de tomada de decisão possibilitando a verificação se a estratégia está sendo cumprida e se o desempenho está compatível com os objetivos e com o planejamento realizado (Martins, 2006).

Ainda, visando apoiar o processo de tomada de decisão, Dutra e Ensslin (2005) apresentam algumas características presentes nas abordagens de avaliação de desempenho:

(i) a avaliação visa medir o desempenho de possíveis funções ou atividades das organizações, conforme percebido pelos autores da metodologia; (ii) a avaliação tende a não captar considerações específicas de desempenho, tais como, falta ou excesso de recursos humanos em determinada área da organização, falta ou excesso de matéria-prima por questões de corporativismo, dentre outros; (iii) as abordagens, de uma maneira geral, tendem a considerar a avaliação em termos numéricos, sem uma caracterização das referências de escala para a atribuição de notas; (iv) pela ausência de personalização e por carência de flexibilidade, as abordagens tendem a permitir seu uso apenas para gerar análises de caráter macro; (v) pela falta de foco na personalização, as abordagens dificultam e/ou inibem seu uso para gerar ações de aperfeiçoamento; e, (vi) por seu caráter normativo, as abordagens limitam a participação e o crescimento dos atores, em termos de conhecimento do que está sendo avaliado..

Segundo esses autores, a avaliação de desempenho pode ser abordada de forma macroorganizacional, quando contempla a organização de forma abrangente e global ou microorganizacional quando envolve um área, processo ou atividade específica (Dutra & Ensslin, 2005).

Nesta pesquisa optou-se por uma abordagem micro, voltada a avaliação do processo de licitações de um órgão público municipal.

## 2.2 Licitação

A licitação é um procedimento administrativo prévio que deve ser utilizado quando a Administração Pública pretende adquirir ou contratar e deve ser capaz de selecionar a proposta mais vantajosa, dentro de critérios e especificações pré-definidas. O termo licitação é derivado do latim *licitatione* que pode ser traduzido como venda por lances (Bittencurt, 2014; Justen Filho, 2014).

O procedimento administrativo licitatório é obrigatório para todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, exceto em casos específicos previstos na legislação que regulamenta a matéria, conforme estabelece o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal (1988), regulamentado pela Lei n. 8.666/1993.

A Lei n. 8.666/1993, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, Constituição Federal, estabelece as normas e os procedimentos gerais das licitações e contratos administrativos. Dentre eles estão os objetivos, os princípios e as modalidades licitatórias.

Dentre seus principais objetivos estão a garantia da observância do princípio da isonomia entre os licitantes, a seleção da proposta mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Os princípios básicos que norteiam os processos licitatórios são os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

As modalidades de licitação para a execução de um processo licitatório são a concorrência, a tomada de preço, a carta convite, o concurso e o leilão e, posteriormente, a Lei n. 10.520/2002 acrescentou o pregão.

A descrição e a forma de utilização das modalidades encontram-se na figura 02. As modalidades de licitação podem ser classificadas sob dois aspectos: (i) as comuns que são: convite, tomada de preço, concorrência e pregão e (ii) as específicas que são concurso e leilão (Bittencurt, 2014).

As modalidades de licitação serão julgadas de acordo com a Lei 8666/93 no artigo 45 conforme quatro tipos como que são: menor preço, melhor técnica, técnica e preço, que são utilizados nas modalidades convite, tomada de preço, concorrência e pregão, e o maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso que são utilizados no concurso e leilão.

Figura 02: Modalidades.

Modalidade	Como utiliza	Valor estimado da contratação	Publicação
Concorrência	Quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.	- para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) - para as demais licitações acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais)	- 45 dias quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço"; - 30 dias para os demais casos.
Tomada de Preços	Os interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	- para obras e serviços de engenharia até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) - para as demais licitações até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais)	- 30 dias quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço"; - 15 dias para os demais casos.
Convite	Os interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.	- para obras e serviços de engenharia até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) - para as demais licitações até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais)	- 05 dias úteis.
Pregão	Modalidade de licitação destinada aquisição de bens e serviços comuns padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.		- 8 dias úteis
Concurso	quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.		- 45 dias
Leilão	Quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.		- 15 dias

Fonte: Leis n. 8.666/1993 e n. 10.520/2002.

O menor preço como o próprio nome já diz procura menos preço, a licitação do tipo melhor técnica tem como procura buscar qualidade em vez de preço, a tipo técnica e preço

procura certo grau de qualidade e tem como preço um fator importante, a do tipo maior lance ou oferta o preço será preponderante, (Bittencurt, 2014).

Alguns passos devem ser seguidos para a realização das compras públicas. Dentre eles pode-se citar a necessidade da padronização dos objetos, a preferência pelo registro de preços na execução contratual, a aquisição e pagamentos semelhantes às do setor privado com as parcelas podendo ser subdivididas em tantas quantas forem necessárias ao atendimento do interesse público e, por último, os preços devem seguir os praticados pelo mercado (Brasil, 1993).

O fluxo para a aquisição de um bem ou serviço relatando de uma forma genérica seguido pelos órgãos licitantes são: surgimento da necessidade da aquisição bem/serviço, motivação e a justificativa, especificação e orçamento com no mínimo 03 empresas, sendo que esses compõem o termo de referência, aprovação do gestor superior competente, aprovação contábil, cadastramento sistema pelo setor compras/licitação e montagem processo com a documentação anteriormente relacionada, a elaboração do edital e agendamento da data de abertura do certame, resposta a dúvidas ou impugnação se houver, etapa de lances, resposta a recursos se houver, adjudicação e homologação do processo, contrato, solicitação do pedido.

Na próxima seção será abordado alguns aspectos referentes à metodologia de pesquisa utilizada.

### **3 Metodologia da pesquisa**

A Metodologia de Pesquisa aplicável ao presente trabalho é composta de duas partes. A primeira parte dedica-se ao enquadramento metodológico da pesquisa; e a segunda parte apresenta o instrumento de intervenção selecionado para a construção do modelo de avaliação dos serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa de um órgão público municipal, a saber, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

#### **3.1 Enquadramento metodológico da pesquisa**

O enquadramento metodológico, a partir dos ensinamentos de Richardson (2010), contempla as seguintes escolhas:

- (i) Quanto a natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada, na forma de um estudo de caso, com vistas à solução de um problema real, ou seja, construção de um modelo para avaliar dos serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa da Prefeitura Municipal de Biguaçu.

- (ii) Quanto a natureza do objetivo é exploratória, por promover a reflexão e a geração de conhecimento no decisor (gestor das licitações). Busca-se aprofundar o conhecimento sobre o tema, e com isso estruturar um conjunto de critérios / indicadores de desempenho que possibilite avaliar o desempenho dos serviços de Licitação, a partir da percepção e valores do decisor.
- (iii) Quanto a abordagem do problema é quali-quantitativa, sendo que a abordagem qualitativa ocorre no momento em que foram consideradas as preocupações e valores do decisor, durante a fase de estruturação do modelo de avaliação, mais precisamente na construção dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs e dos Mapas Cognitivos. Posteriormente, aconteceu a fase quantitativa mediante a construção das escalas ordinais dos descritores, que priorizou a estruturação de níveis de desempenho de natureza numérica.
- (iv) Quanto a coleta de dados, envolveu dados primários e secundários. Os dados primários, na forma de entrevistas sem-estruturadas, onde buscou-se identificar as preocupações e preferências do gestor / decisor para a estruturação do modelo de avaliação dos serviços de licitação da Prefeitura Municipal de Biguaçu. Os dados secundários consistiram na análise de documentos e normas utilizadas pela organização objetivo do estudo, relacionados ao tema da pesquisa.

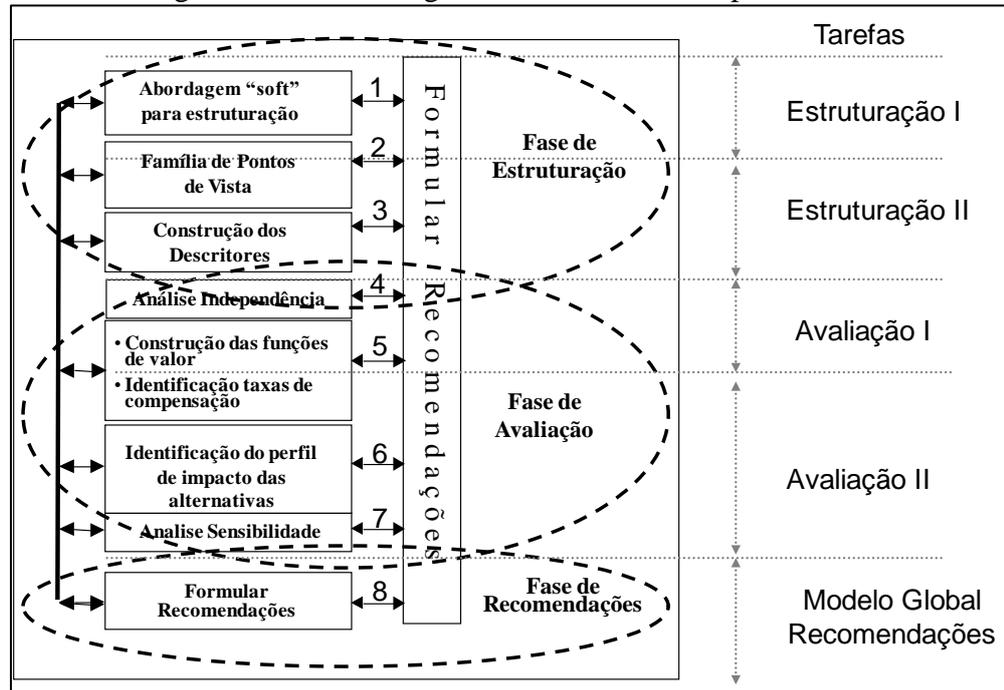
### **3.2. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**

De acordo com Ensslin *et al.*, (2010), a consolidação da Metodologia MCDA-C, como instrumento científico de gestão ocorre a partir da década de 1980. Os autores afirmam que as bases científicas da Metodologia MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1993) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (1992) ao reconhecerem que os atributos (objetivos / critérios) são específicos para cada contexto, a partir das percepções do gestor / decisor; e, também com o trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da MCDA.

A diferença entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais reside principalmente no fato de a MCDA tradicional restringir o apoio à decisão em duas etapas: a primeira de formulação, e a outra de avaliação para selecionar, segundo um conjunto definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), qual, dentre as alternativas previamente estabelecidas, é a melhor (solução ótima) (Ensslin *et al.*, 2010). Segundo os autores, a lógica de pesquisa da MCDA tradicional é a racionalista, enquanto que a MCDA-C utiliza uma lógica de pesquisa construtivista.

O propósito da Metodologia MCDA-C é alcançado pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 1: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e, (iii) Fase de Elaboração de Recomendações.

Figura 03 - Metodologia MCDA-C e suas etapas.



Fonte: Ensslin, Dutra, Ensslin (2000, p.81).

Conforme pode ser visualizada na Figura 03, a metodologia MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada fase, fundamentada nos seguintes autores: Marafon et al., 2015; Dutra et al., 2014; Lacerda et al., 2014; Ensslin et al., 2014; Della Bruna Junior, Ensslin, Ensslin, 2014; Marafon et al., 2013; Ensslin et al., 2013, Azevedo et al., 2013; Rosa et al., 2012; Ensslin et al., 2012; Ensslin et al., 2001; Ensslin, Dutra, Ensslin, 2000; Dutra, 2005.

### Fase de estruturação

A Fase de Estruturação, centralmente, visa organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor a respeito do contexto decisional. Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos, a saber: Identificação dos Elementos Primários de Avaliação - EPAs (aqui também denominados de preocupações), Orientação dos EPAs para Ação, Agrupamento por Áreas de Interesse, Construção da Árvore de Valor, Construção dos Descritores para os objetivos selecionados (escalas ordinais de mensuração) e Definição dos Níveis de Referência. O produto fase é uma estrutura hierárquica de valor apresentando os aspectos, segundo os quais o contexto investigado será avaliado, bem como apresentando o que será considerado para avaliar cada um dos aspectos do modelo.

## **Fase de avaliação**

A Fase de Avaliação visa traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo matemático onde se pode identificar o desempenho quantitativo do contexto individual (em cada aspecto do modelo) ou globalmente (avaliação global do desempenho do contexto). Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos: Construção das Funções de Valor; Construção das Taxas de Compensação; Identificação do perfil de desempenho do *status quo*; e Cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise. O produto fase é um modelo multicritério matemático que permite o cálculo do desempenho do contexto global ou de suas partes constituintes.

## **Fase de recomendação**

A Fase de Recomendação visa oferecer informações / ações que o decisor poderá fazer uso / colocar em prática para melhorar o desempenho do contexto analisado, com foco no aprimoramento do desempenho nos indicadores contemplados no modelo. O conhecimento até aqui gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada aspecto (indicador de desempenho) se a performance é “excelente”, “adequada”, ou “comprometedora”. Por sua vez, a escala cardinal / função de valor (gerada na Fase de Avaliação) lhe fornece informações sobre quais benefícios serão agregados caso o desempenho no aspecto analisado melhore. Esse conhecimento adicional do decisor oferecerá subsídio para que decida qual ação, ou estratégia, apresenta-se como a mais adequada. Considerando que o modelo informa a contribuição em cada aspecto e de forma global, muitas ações / estratégias podem ser geradas e ordenadas por ordem de contribuição para apoiar a tomada de decisão do gestor em sua atividade de gestão. O produto desta fase são informações que apoiam o decisor em sua decisão com vistas a melhorar o desempenho do contexto avaliado.

Cumpra esclarecer que a atividade de apoio à decisão, nesta pesquisa voltada à gestão, se caracteriza como o diferencial central da Metodologia MCDA-C frente as outras metodologias multicritérios. Nesse contexto, fica implícito que: (i) o decisor constitui-se como o elemento central, sem o qual, a atividade, e a Metodologia MCDA, perdem sua razão de ser; (ii) que o objetivo central é possibilitar aos intervenientes, envolvidos no processo decisório, gerar aprendizagem propiciada pelo grau de *entendimento* gerado no decorrer do processo, informado tanto pelo *sistema de valor* quanto pelos *objetivos* do decisor; (iii) o foco central da

Metodologia MCDA-C é *desenvolver um conjunto de condições e meios* (“keys”) que sirvam de base para as decisões, em função daquilo que o decisor *acredita ser o mais adequado*, dentro de um dado contexto (Roy, 1993; Ensslin, 2002).

Destaca-se, que o modelo construído e apresentado, a partir da próxima Seção, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tem como foco a Fase de Estruturação, apresentada na Figura 1.

#### **4 Apresentação e análise dos resultados**

Nesta seção apresenta-se a construção do modelo de avaliação de desempenho utilizando a metodologia MCDA-C para o Setor de Licitações do Município de Biguaçu (SC).

##### **4.1 Contextualização do problema**

O município de Biguaçu está localizado na região da grande Florianópolis e possui conforme o censo 2010 a população de 58.206 habitantes e a extensão territorial de 370,874 km<sup>2</sup> conforme o site do Governo do Estado de Santa Catarina (2015).

A Prefeitura de Biguaçu tem atualmente 16 Secretarias e órgãos dentre elas a Secretaria de Administração que é responsável por todas as licitações, exceto as da Secretaria de Saúde. A Diretoria de Licitação é dividida em três setores: o de Compras, de Licitação e o de Contratos. O setor de Licitação, objeto de estudo do presente artigo, é responsável pelas licitações desde a geração do processo de compras até a homologação e adjudicação dos resultados.

No ano de 2014 foi licitado um valor total de R\$ 23.168.644,81, sendo 55,53% desse valor na modalidade de pregão presencial. Dos 189 Pregões Presenciais realizados, no ano de 2014, 37 processos foram com mesmo objeto ou similar o que representa 20% das licitações, ocasionando retrabalho e custos para Administração.

Com base nessa contextualização apresenta-se a fase a estruturação que na metodologia MCDA-C inicia-se com a identificação dos atores envolvidos no processo. Nesta pesquisa foram definidos como decisor o Pregoeiro, intervenientes Setores Licitação, Compras, Contratos e Contabilidade da Secretaria de Administração e os agidos são as Secretarias Municipais, os servidores e a sociedade.

Definido os atores estabelece-se um rótulo para o problema, indicando o objetivo a ser atingido, que para este estudo foi definido como: “Avaliação dos serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa da Prefeitura Municipal de Biguaçu”.

A próxima etapa conforme a metodologia MCDA-C, com base informações repassadas pelo decisor é a identificado dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Foram identificados 51 EPAs, com os respectivos conceitos - polo presente e polo oposto, cujo recorte é apresentado na figura 04 a seguir.

Figura 04: EPAs e conceitos

Nº	EPAs	Conceitos		
		Polo Presente	Ao invés de	Polo Oposto
1	Amostra	Ter cadastro amostras homologadas antes licitação	...	Ter a fase de amostragem após certame com prazo 3 a 5 dias
2	Atividades	Definir as atribuições para cada órgão /unidade envolvida.	...	Não saber o que o outro setor faz
3	Capacitação	Ter capacitação dos servidores diretoria	...	Ter apenas uma capacitação por ano
4	Capacitação solicitante	Ofertar capacitação aos servidores dos órgãos solicitantes	...	procedimentos licitatórios.
5	Assessoria	Ter assessoria técnica para acompanhamento dúvidas	...	Não ter atendimento técnico especializado
6	Computador	Possuir computadores novos e ágeis	...	Os computadores são antigos e lentos
7	Controle fluxo	Criar sistema de controle fluxo	...	não saber qual fase o processo está
8	Definir fluxo	Estabelecer fluxos dos processos	...	pular etapas do procedimento correto
9	Edital	Adequar o edital conforme a Lei e o Decreto Municipal	...	ter um edital que não atenda as exigências legais
10	Equipamentos	Equipamentos de projeção que funcionem forma adequada	...	equipamentos de projeção ineficientes

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

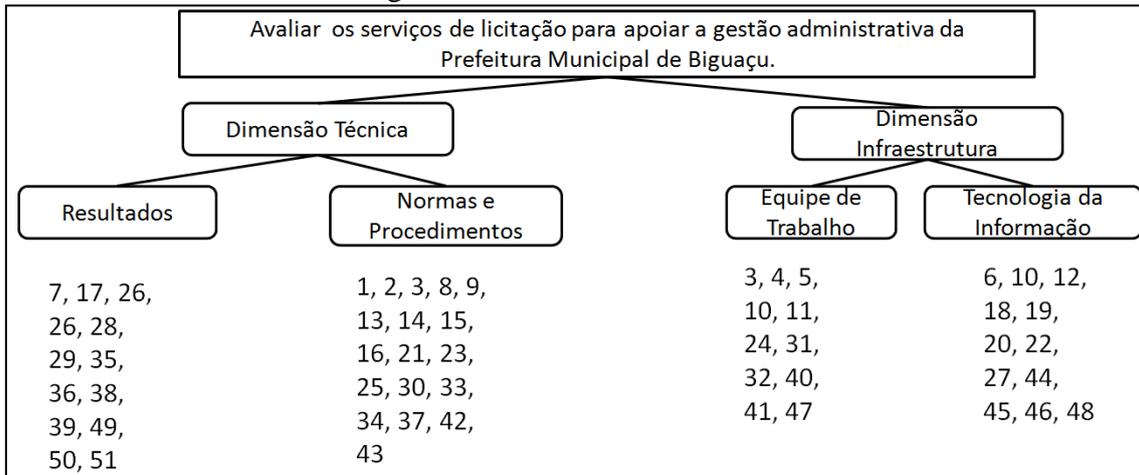
Após estabelecidos os conceitos inicia-se o agrupamento em áreas de preocupação definidas, conforme Ensslin et al. (2001), como Famílias de Pontos de Vista (FPV).

O agrupamento dos conceitos resultou em duas grandes áreas de preocupação, a saber: Dimensão Técnica e Dimensão Infraestrutura. Estas duas áreas foram desmembradas em novas subáreas formando os Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) que são: Resultados, Normas e Procedimentos, Equipe de Trabalho, Tecnologia da Informação, conforme demonstrado na figura 5.

As Áreas de Preocupação e os PVFs surgem a partir da análise dos EPAs, que são agrupados, considerando-se a natureza e afinidades destes (Ensslin et al., 2010).

A figura 05 ilustra as Famílias de Pontos de Vista com seus respectivos conceitos, representados pela numeração inicialmente atribuída.

Figura 05: Famílias de Pontos de Vista



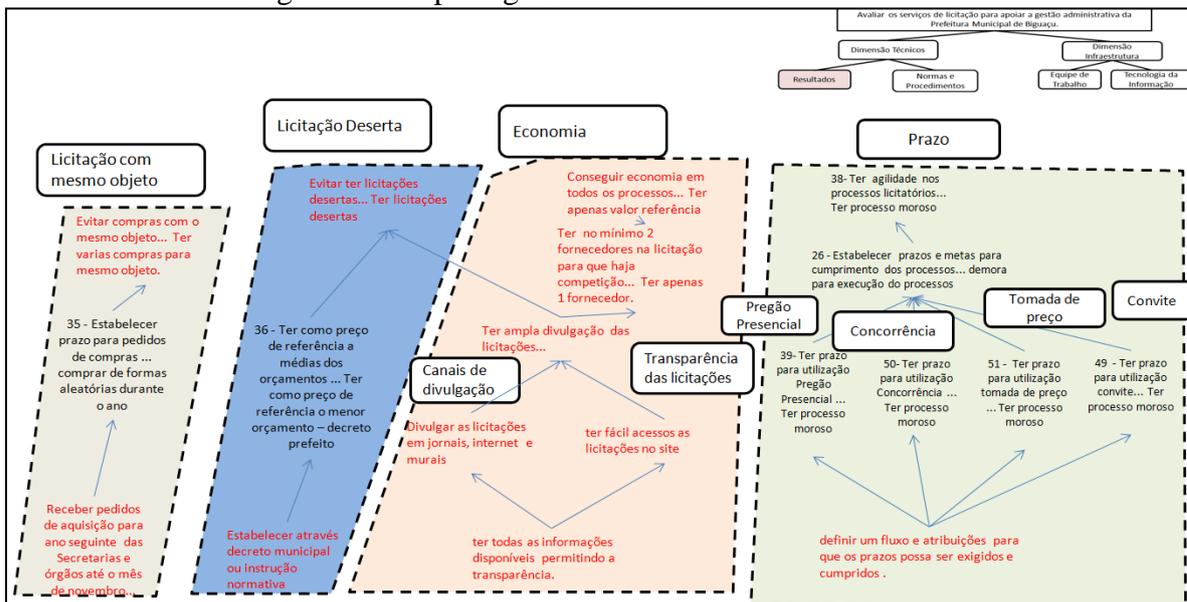
Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

A próxima etapa é a construção dos mapas cognitivos que faz relação dos conceitos meios e fins e estabelece uma hierarquia de conceitos, fornecendo os meios para atingir os objetivos fins Montibeller (2000).

Os mapas foram construídos a partir dos conceitos dos EPAS, estabelecendo-se uma relação de causa e efeito, por meio do questionamento ao decisor “Como pode-se obter o conceito X?”, o que gera um conceito em direção aos meios e perguntando-se “Por que é importante o conceito X?”, gerando outro conceito em direção aos fins. Este processo possibilita a organização e geração de conhecimento junto ao decisor do contexto investigado.

Neste artigo será apresentado o mapa cognitivo da área de preocupação “Dimensão técnica”, PVF “Resultados”, conforme demonstrado na figura 6.

Figura 06: Mapa cognitivo e Cluster do PVF resultados.

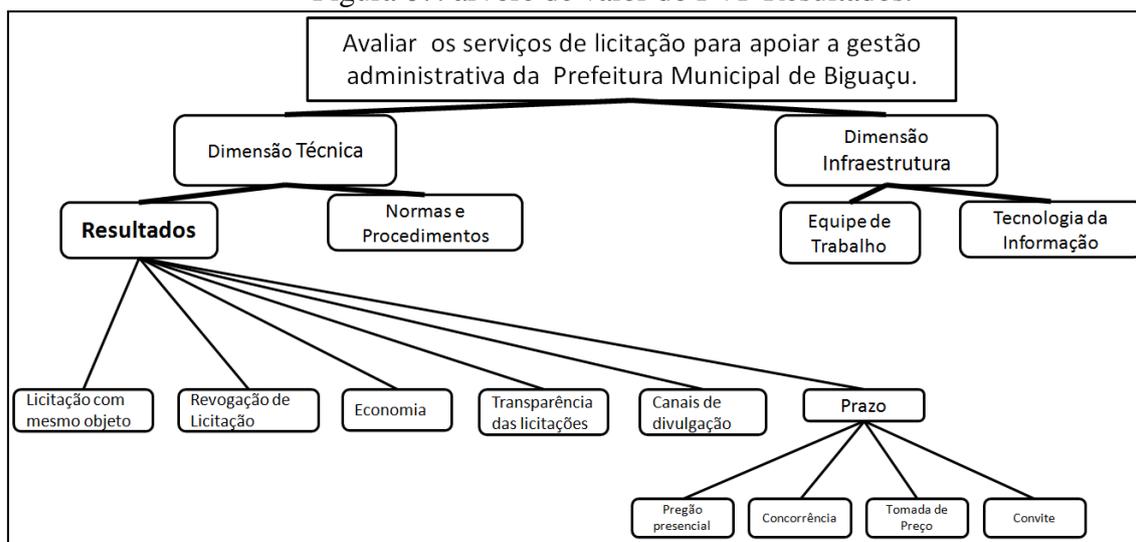


Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Na operacionalização dos Mapas Cognitivos identificou-se também os Clusters e Sub-Clusters para a identificação de Pontos de Vista Elementares (PVEs), que caracterizam-se como potenciais indicadores de desempenho, conforme demonstrado na figura 6.

Após a aplicação dos Mapas Cognitivos, com a utilização dos cluster e sub-cluster a Estrutura Hierárquica de Valor foi ampliada, caracterizando a expansão do conhecimento inicial do decisor sobre o contexto investigado, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 07: árvore de valor do PVF Resultados.



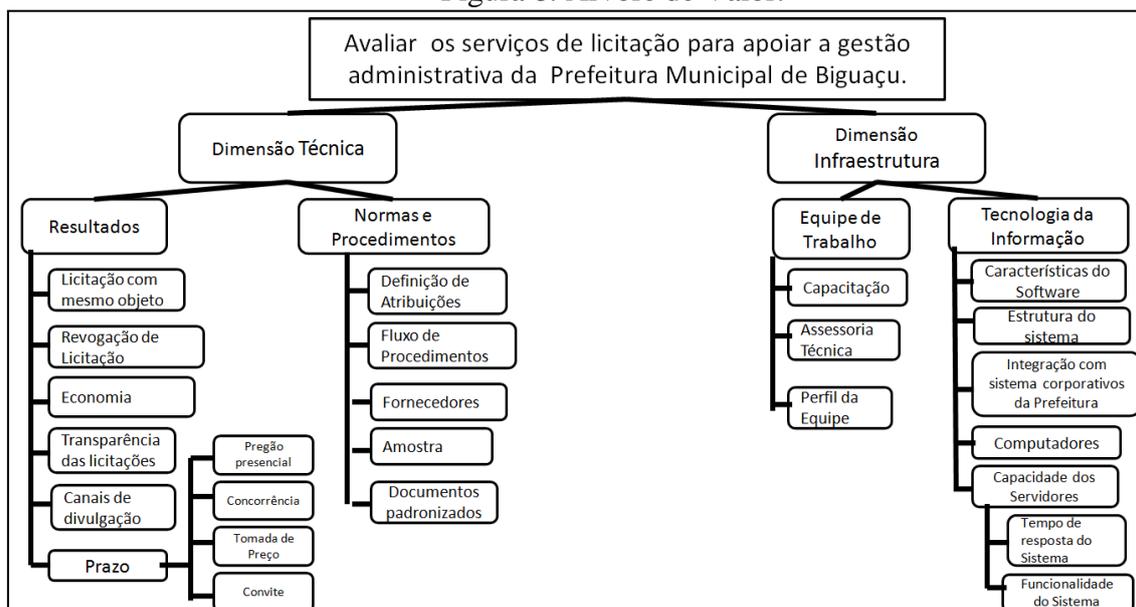
Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Como pode-se observar foi estabelecido para PVF “Resultados” os seguintes PVEs: Licitação com mesmo objeto, Revogação de licitação, Economia, Transparência das licitações, Canais de divulgação, Prazos, que encontra-se subdividido em Pregão presencial, Concorrência, Tomada de preço e Convite.

Na figura 8, demonstra-se a Árvore de Valor completa com as suas respectivas Áreas de Preocupações, PVFs e os PVEs.

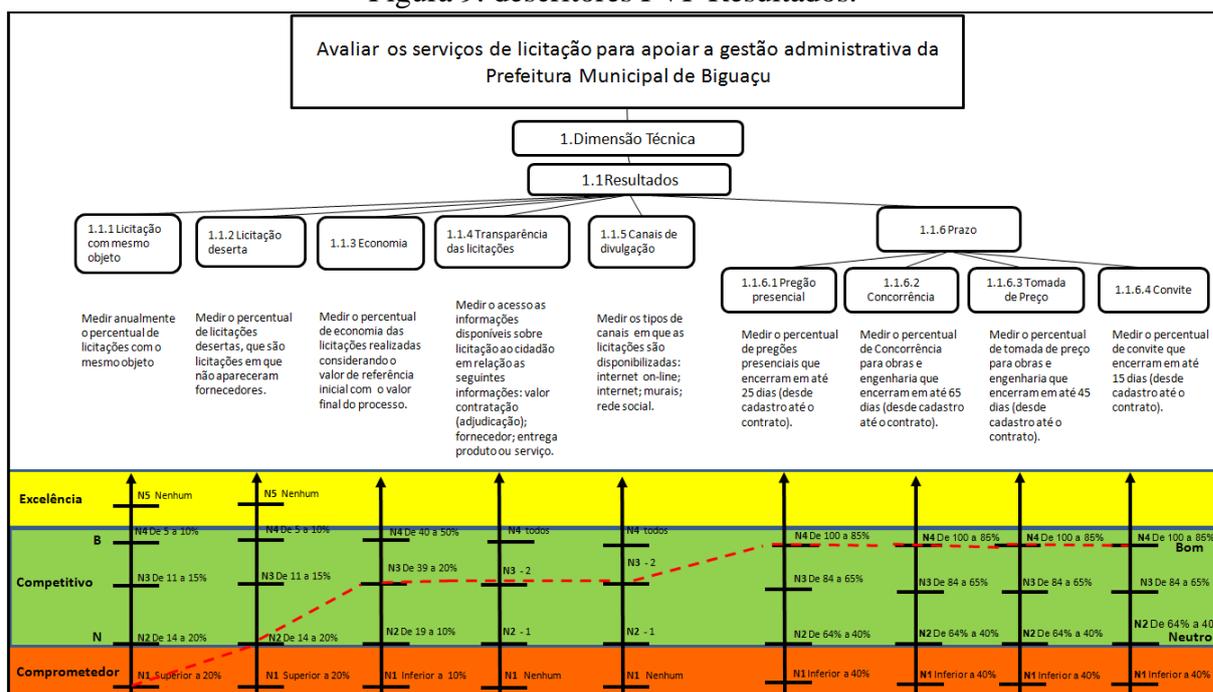
Com base na Árvore de Valor apresentada na figura 8, o próximo passo é a construção dos descritores, também denominados como indicadores de desempenho, especificamente para ao PVF Resultados, ilustrado na figura 9. O descritor pode ser considerado um conjunto de níveis de impacto que possibilita mensurar a performance de um conjunto de ações potenciais (Ensslin et al., 2001; Mascarenhas Bisneto & Lins, 2015).

Figura 8: Árvore de Valor.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Figura 9: descritores PVF Resultados.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Na figura 9 podemos observar os descritores da PVF Resultados onde se apresentam: 1.1.1 Licitação com mesmo objeto, que procura medir as licitações que acontecem repetidas; 1.1.2 Licitações desertar, procura medir as licitações que em não aparecem nenhum fornecedor ou proposta; 1.1.3 Economia, procura medir o desconto que os fornecedores oferecem; 1.1.4 Transparência das licitações, procuram medir quais são as informações que a população tem acesso; 1.1.5 Canais de divulgação, quais os meios que são divulgados as informações sobre as

licitações procurando dar transparência; 1.1.6 Prazos, procura medir agilidade dos procedimentos licitatórios.

Pode-se observar na figura 9 a representação dos níveis de impacto dos descritores com uma escala de N1 a N5, sendo considerado o nível “N4” como “Bom” e o nível “N2” como “Neutro”. Os níveis de impacto referem-se aos potenciais desempenhos para cada descritor, associado o contexto avaliado.

O conjunto de níveis de impacto também são organizados por meio de níveis ancoras, que podem ser associados as metas planejadas pelo decisor. O nível “Bom” caracteriza-se como a meta almejada, enquanto o nível “Neutro”, corresponde ao mínimo aceitável para cada descritor. Assim, tem-se três faixas de desempenho, sendo o desempenho de Excelência, situado em níveis superiores ao “Bom”, Competitivo situado entre os níveis “Neutro” e “Bom”, e Comprometedor, quando o desempenho impactar nos níveis inferiores ao “Neutro” (Ensslin et al., 2001).

Destaca-se o descritor 1.1.1 Licitação com mesmo objeto o qual se encontra com desempenho Comprometedor, caracterizando-se como um oportunidade de melhoria. Na Figura 10 pode-se observar uma ilustração de como operacionalizar a fase de Recomendações de Metodologia MCDA-C, e com isso indicar alternativas para a melhoria do desempenho.

Figura 10: Recomendações de melhoria do descritor 1.1.1 Licitação com o mesmo objeto.

Desempenho atual (status quo)	N1
Meta:	N4
Ações de Melhoria:	Fazer o planejamento de compras com base nos históricos de contratação das Secretarias, realizando as aquisições com o mesmo objeto em um único processo licitatório. Isto requer uma ação de planejamento envolvendo todas as unidades descentralizadas que operacionalizam as licitações em um horizonte de um ano.
Responsável:	Diretoria de Licitação
Prazo	De janeiro a dezembro de 2016
Investimento:	Horas dispensadas para execução e levantamento informações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Da mesma forma como ilustrado para o descritor 1.1.1 Licitação com mesmo objeto, todos os descritores com nível de desempenho comprometedor devem ser analisados quanto as oportunidades de melhoria. Também os descritores com desempenho Competitivo podem receber indicações de melhoria, já que o modelo construído, possibilita de forma estruturada e transparente visualizar o pontos fortes e as oportunidades de melhoria em cada descritor.

A melhoria do descritor 1.1.1 evita que haja retrabalho, agilizando assim os serviços da área de licitações, também previne o fracionamento das despesas e a compra do mesmo produto com valores diferentes. Em virtude de a legislação impor regras para realização dos procedimentos licitatórios cabe ao gestor conduzir e inserir ferramentas administrativas como a avaliação de desempenho.

O modelo construído, enquanto instrumento de avaliação de desempenho, está pautado nos preceitos teóricos informados por Ensslin et al, (2001), Drucker (1998); Dutra (2005) e possibilita ao gestor: (i) tomar decisões fundamentadas e transparentes, considerando os indicadores e metas definidas; (ii) revisar os descritores periodicamente, com a inclusão de novos, alterações dos níveis previstos de desempenho, além da proposição de recomendações, processo este que deve ser realizado após cada ciclo avaliativo, já que a implementação de um processo de avaliação naturalmente gera esforços e sinergias no sentido de atingir as metas fixadas; (iii) buscar o comprometimento da equipe de trabalho, ajustando políticas de recompensas e estímulo, além de potencializar mais recursos e equipamentos para a área de licitações; (iv) realizar um planejamento a médio e longo prazos, estimulando tal prática para todas as unidades descentralizadas demandantes dos serviços de licitação.

## **5 Conclusão**

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo para avaliar os serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa de um órgão público municipal, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Com base nas interações com o gestor da área de licitações foi possível construir um modelo que permite melhor gerenciar e aprimorar os serviços de compras públicas.

O modelo construído contou com a identificação de 51 EPAs, estruturados em duas áreas de avaliação, cujo recorte ilustrado neste artigo refere-se ao PVF Resultados, com 9 indicadores de desempenho, sendo que 1 obteve desempenho Comprometedor e 8 desempenho Competitivo.

Especificamente em relação ao desempenho dos descritores (indicadores de desempenho) tem-se como oportunidades de melhoria o que se refere a Licitações com o mesmo objeto e como pontos fortes os descritores que se referem a prazos que estão dentro dos padrões esperados pelo gestor levando em conta os prazos previstos na legislação.

O modelo construído permite a transparência dos procedimentos licitatórios, pois o setor de compras/licitações é fiscalizado constantemente por parte Tribunal de Contas do Estado SC.

O setor de licitação, de uma forma em geral, é sempre alvo de denúncias e potenciais oportunidades de desvio de recursos públicos, por isso faz-se necessário conhecer os procedimentos estruturá-los e mensurá-los e, com isso torna-los transparentes perante a sociedade e os fornecedores, detalhando onde estão sendo empregado efetivamente os recursos públicos.

Conclui-se, portanto, que a partir dos objetivos propostos, o decisor passou a ter mais clareza em relação ao contexto decisional e quem atua, dispondo de informações estruturadas e fundamentas cientificamente para apoiar o processo de tomada de decisão. Como limitações destacam-se o reduzido tempo do decisor nas etapas de construção do modelo de avaliação, bem como a indisponibilidade de registros voltados a ocorrência (desempenho) de determinados descritores. Recomenda-se como pesquisas futuras a operacionalização da fase de avaliação da Metodologia MCDA-C, bem como a aplicação da metodologia em área afins a de licitações.

## Referências

Azevedo, C., Lacerda, R.T.O., Ensslin, L., Jungles, E., & Ensslin, S.R. (2013). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment Building Construction: A Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139, 225-235.

Bana e Costa, A. (1993). Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão. *Pesquisa Operacional*, 13, 09-20.

Bittencourt, S. (2014). Licitação passo a passo: comentando todos os artigos da Lei nº 8.666/93 totalmente atualizada: levando também em consideração a Lei Complementar nº 123/06, que estabelece tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte nas licitações públicas. 7 ed. Belo Horizonte: Fórum.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado em 24 de julho, 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

Della, E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). An Mcda-C Application To Evaluate Supply Chain Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44, 5.

Dutra, A., & Ensslin, S.R. (2005, outubro) Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18-21.

- Dutra, A.; G, J., Ripoll, V. M. F., Ensslin, S. R., & Lacerda, R. T. O. (2014). Multicriteria Performance Evaluation of Emergency Service Conducted by Military Fire Department in Santa Catarina - Brazil. Paris: *La Pensée JCR*, v. 76, 94-108.
- Dutra, A., & Gavazini, A. A. (2015). Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do Poder Judiciário. 6º Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Dutra, A. (2005). Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, 2 (3), 25-56.
- Drucker, P. (1998). *Prática da Administração de empresas*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira.
- Ensslin, L., Back, F. T. E. E., Ensslin, S. R., & Lacerda, R. T. O. (2013) Improved decision aiding in human resource management: a case using constructivist multi-criteria decision aiding. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 735-757.
- Ensslin, L., Montibeller, G. N., & Noronha, S. M. (2001). Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista. Rio de Janeiro: *Pesquisa Operacional*, v. 30, 125-152.
- Ensslin, L., Ensslin, S., Lacerda, R., & Tasca, J. (2010). ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil.
- Ensslin, S. R., Dutra, A., Duarte, C. S., Bortoluzzi, S. C., & Ripoll, V. M. F. (2014). A avaliação de desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro Estratégia da Saúde da Família (ESF). *Revista gerencia y politica de salud*, 13, 10-25.
- Ensslin, L.; Dutra, A.; Martins, R. P & Dezem, V. (2016). Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 15, 122-129.
- Ensslin, L.; Dutra, A.; Binotto, M. & Dezem, V. (2016). Avaliação de desempenho de compras públicas: Análise bibliométrica da literatura internacional. *Espacios* (Caracas), 37,3-3

- Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Zamcopé, F. C. (2012). Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção* (UFSCAR. Impresso), 19, 303.
- Figueiredo, M. A. D., Soares, T. D. L. V. A. de M., Fuks, S., & Figueiredo, L. C. (2005, mai/ago). Definição de Atributos Desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão e Produção*, 12(2), 305-315.
- Giffhorn, E. (2011). Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42.
- Guth, S. C. (2013). As decisões financeiras e a gestão do controle. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 1(1).
- Justen Filho, M. (2014) Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 16 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Keeney, R. L. (1992). Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking. Harvard University Press, London.
- Lacerda, R. T. O., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2014). A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability. *Knowledge and Process Management* (Print), 21, 54-66.
- Landry, M. (1995). A note of the concept of 'problem'. *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- Lei 8666, de 21 de junho de 1993 (1993). Recuperado em 24 julho, 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm).
- Lei 7.892, de 23 de janeiro de 2013 (2013). Recuperado em 24 julho, 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm).
- Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, (2002). Recuperado em 24 julho, 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm).
- Marafon, A. D., Ensslin, L., Ensslin, S.R., Rocha, S., & Medaglia, T. A. (2013). Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. *Produção*: São Paulo, 23, 402-421.
- Marafon, A. D., Ensslin, L., Lacerda, R. T. de O., & Ensslin, S. R. (2015). The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology. *European Journal of Innovation Management*, 18, 86-109.

- Martins, M. A. (2006). Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor negócio, 6, 10, Porto Alegre: *ConText*.
- Mascarenhas Bisneto, J. P., & Lins, O. B. D. S. M. (2015). Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 3(2), 86-109.
- Medeiros, F. S. B., Santos, S. X., Denardim, É. S., & Abbade, E. B. (2014, out./dez). A qualidade dos produtos e serviços em licitações do tipo menor preço: um estudo em uma Câmara de Vereadores do Rio Grande do Sul. São Paulo: *REGE*, 21(4), 469-486.
- Meirelles, H. L. (2011). Direito administrativo brasileiro. 37. ed. São Paulo: Malheiros.
- Neely, A. (2002). Avaliação do Desempenho das Empresas: porquê, o que e como. Ed. Caminho, Lisboa, 2002.
- Montibeller, G. N. (2000). Mapas cognitivos difusos para o Apoio à Decisão. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.
- Richardson, Roberto. J. (2010). Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Rosa, F. S., Ensslin, S. R., Ensslin, L. & Lunkes, R. J. (2012). Environmental disclosure management: a constructivist case. *Management Decision*, 50, 1117-1136.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, 8(1), 184-03.
- Santana, J. E. (2014). Pregão presencial e eletrônico: sistema de registro de preços: Manual de implantação, operacionalização e controle. 4 ed. Belo Horizonte: *Fórum*.
- Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Management Review*, 75, 41-45.
- Soares, T. C., & Melo, P. A. (2014). Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], 7, 2, 148-164, ago.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L. & Bortoluzzi, S. C. (2012, jul/dez). Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*. Rio de Janeiro, 7(2), 67-84.