



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO GERENCIAMENTO DA COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DO CAMPUS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: UMA PERSPECTIVA MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA

Vinicius Abilio Martins¹ Eleazer Felipe do Prado² Leandro Augusto Toigo³
 Sandra Rolim Ensslin⁴

Resumo

Objetivo do estudo: construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisões da Coordenação Administrativa de um campus de uma Universidade Pública, segundo a percepção do Coordenador Administrativo.

Metodologia/abordagem: Trata-se de um estudo de caso. Adotou-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) para a construção do modelo que deu-se por meio de entrevistas com o coordenador administrativo do Campus, onde permitiu identificar os aspectos importantes à avaliação do desempenho das atividades da Coordenação Administrativa.

Originalidade/Relevância: Quanto a originalidade do trabalho baseia-se no desenvolvimento de soluções para os problemas internos encontrados dentro de um campus universitário com gestão própria, mas que tem situações muito específicas originadas na relação com a Reitoria da Universidade, situadas em estados diferentes. Ressalta-se que os descritores (indicadores/KPIs) construídos para a pesquisa não foram identificados na literatura.

Principais resultados e contribuições para a gestão: Foram identificados 131 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), e 136 conceitos foram construídos, distribuídos em 15 Áreas de Preocupação. Foram confeccionados mapas cognitivos e 73 descritores (indicadores/KPIs), que permitiram atender a ampliação de conhecimento para o decisor. O modelo construído possibilitou a definição das prioridades institucionais e a elaboração de ações para o aperfeiçoamento que elevarão o desempenho da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul.

Contribuições teóricas/metodológicas: Como contribuição teórica o trabalho traz um olhar da Avaliação de Desempenho ao Setor Público, com ênfase nas instituições de ensino superior, para um contexto específico, aspecto negligenciado na literatura.

Palavras-chave: gestão administrativa, universidade pública, avaliação de desempenho, MCDA-C, abordagem construtivista

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Martins, V. A., Prado, E. F., Toigo, L. A., & Ensslin, S. R. (2024, Jan./Apr.). Performance Evaluation as an Instrument to Support the Management of the Administrative Coordination of the Campus of a Federal Public University: a constructivist Multicriteria Perspective. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(1), 1-46, e25198. <https://doi.org/10.5585/2024.25198>

(ABNT – NBR 6023/2018)

MARTINS, V. A.; PRADO, E. F.; TOIGO, L. A.; ENSSLIN, S. R. Performance Evaluation as an Instrument to Support the Management of the Administrative Coordination of the Campus of a Federal Public University: a constructivist Multicriteria Perspective. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-46, e25198, Jan./Apr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25198>

¹ Doutor em Contabilidade (UFSC). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel, Paraná – Brasil. vinicius.martins@unioeste.br

² Mestre em Contabilidade (UNIOESTE). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel, Paraná – Brasil. eleazerfelipe@yahoo.com.br

³ Doutor em Ciências Contábeis e Administração (FURB). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel, Paraná – Brasil. leandro.toigo@unioeste.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção (UFSC). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. senssln@gmail.com



Performance Evaluation as an Instrument to Support the Management of the Administrative Coordination of the Campus of a Federal Public University: a constructivist Multicriteria Perspective

Abstract

Purpose of the study: To build a multicriteria model of performance evaluation to support the management and support the decision making of the Administrative Coordination of a campus of a Public University, according to the perception of the Administrative Coordinator.

Methodology/approach: This is a case study. The Constructivist Decision Support Multicriteria Methodology (MCDA-C) was adopted for the construction of the model that took place through interviews with the Campus administrative coordinator, which allowed identifying the important aspects for evaluating the performance of the activities of the Coordination Administrative.

Originality/Relevance: As for the originality of the work, it is based on the development of solutions for internal problems found within a university campus with its own management, but which has very specific situations originating in the relationship with the University Rectory, located in different states. It is noteworthy that the descriptors (indicators/KPIs) constructed for the research were not identified in the literature.

Main results and contributions to management: 131 EPAs were identified, and 136 concepts were built, distributed in 15 Areas of Concern. Cognitive maps and 73 descriptors (indicators/KPIs) were made, which allowed the expansion of knowledge for the decision maker to be met. The built model allowed the definition of institutional priorities and the elaboration of actions for improvement that will increase the performance of the Administrative Coordination of Campus Laranjeiras do Sul.

Theoretical/methodological contributions: As a theoretical contribution, the work brings a view of Performance Assessment to the Public Sector, with emphasis on higher education institutions, for a specific context, an aspect neglected in the literature.

Keywords: administrative management, public university, performance evaluation, MCDA-C, constructivist approach

La Evaluación del Desempeño como Instrumento de Apoyo a la Gestión de la Coordinación Administrativa del Campus de una Universidad Pública Federal: una perspectiva Multicriterio Constructivista

Resumén

Objetivo: construir un modelo de evaluación de desempeño multicriterio para apoyar la gestión y subsidiar la toma de decisiones en la Coordinación Administrativa de un campus de una Universidad Pública, según la percepción del Coordinador Administrativo.

Metodología/enfoque: Este es un estudio de caso. Para la construcción del modelo se adoptó la Metodología de Apoyo a la Decisión Constructivista Multicriterio (MCDA-C), la cual se llevó a cabo a través de entrevistas al coordinador administrativo del Campus, las cuales permitieron identificar aspectos importantes para evaluar el desempeño de las actividades de Coordinación Administrativa.

Originalidad/Relevancia: La originalidad del trabajo se basa en el desarrollo de soluciones a problemas internos que se encuentran dentro de un campus universitario con gestión propia, pero que presenta situaciones muy específicas originadas en la relación con la Rectoría Universitaria, ubicada en diferentes estados. Es de destacar que los descriptores (indicadores/KPI) construidos para la investigación no fueron identificados en la literatura.

Principales resultados y aportes a la gestión: Se identificaron 131 AAE y se construyeron 136 conceptos, distribuidos en 15 Áreas de Preocupación. Se crearon mapas cognitivos y 73 descriptores (indicadores/KPIs), que permitieron al decisor ampliar conocimientos. El modelo construido permitió

definir prioridades institucionales y desarrollar acciones de mejora que aumentarán el desempeño de la Coordinación Administrativa del Campus de Laranjeiras do Sul.

Aportes teóricos/metodológicos: Como aporte teórico, el trabajo analiza la Evaluación del Desempeño en el Sector Público, con énfasis en las instituciones de educación superior, para un contexto específico, aspecto descuidado en la literatura.

Palabras clave: gestión administrativa, universidad pública, evaluación del desempeño, MCDA-C, enfoque constructivista

Introdução

O setor público tem passado por mudanças tanto nos aspectos relacionados à democracia como nos aspectos de gestão (Krudicz et al, 2023; Monfardini, 2010). No que tange a gestão, isso acontece porque os serviços disponibilizados à população implicam uma série de envolvidos, o que dificulta os controles e a garantia da qualidade para os cidadãos (Thiel, Ensslin & Ensslin, 2020). Atender os anseios da população é uma das características da Gestão Pública. Para isso, necessita se estruturar a fim de melhorar seu desempenho, dar transparência à gestão, buscar a eficiência e efetividade à ação do Estado na realização dos serviços públicos. Nesse contexto para atingir suas metas e objetivos, é necessário medidas de desempenho, que são utilizadas pelas organizações para avaliar, controlar e melhorar os processos organizacionais (Ghalayini & Noble, 1996).

Inseridas nesse contexto de gestão pública estão as universidades públicas, que buscam novas práticas, técnicas e procedimentos internos que avaliem o desempenho, que certifiquem a correta aplicação dos recursos disponíveis, que demonstrem os resultados alcançados, proporcionem mais transparência dos atos e reduzam a assimetria informacional entre a entidade e seus usuários e a tomada de decisão (Ruschel et. al, 2023; Araújo, Matos & Ensslin, 2021; Valmorbida et al., 2014).

Ao longo das últimas décadas, os métodos de avaliar o desempenho têm mudado. Isso se deve às mudanças na estrutura organizacional, na cultura, nas estratégias e das necessidades das organizações, visto que mudanças tanto no ambiente ou na estratégia devem levar à necessidade de novas e atualizadas medidas e métricas de desempenho (Balén et al., 2022; Back et al., 2022; Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012; Ghalayini & Noble, 1996; Krudycz et al., 2023; Melnyk et al., 2014; Matos et al., 2019; Martins, Ensslin & Dutra, 2018; Martins & Ensslin, 2020).

Segundo Melnyk et al. (2014), torna-se necessário a revisão das medidas e métricas utilizadas, pois os sistemas de avaliação de desempenho devem ser adaptáveis às constantes

mudanças de ambiente, devem considerar as características e particularidades das organizações e do ambiente em que estão inseridas. Para minimizar os desafios enfrentados pelos gestores, indica-se a adoção de Sistemas de Avaliação de Desempenho que contemplem métricas que realmente traduzam a realidade de cada organização, no caso, das universidades, evitando a utilização de indicadores que não refletem seu desempenho (Thiel et al., 2020; Martins & Ensslin, 2021).

Os serviços públicos não podem ser considerados eficientes ou eficazes pelos padrões utilizados para as empresas privadas, sua gestão deve ser compreendida a partir de sua especificidade, sua lógica própria e seus processos (Martins et al., 2018; Leitão, 1987). Destaca-se que há uma combinação de diferentes atores, cada um com seus próprios valores, percepções, objetivos diferentes, interagindo em relações assimétricas de poder (Ensslin et al., 2000). A teoria da decisão sempre considerou o processo de decisão independente de quem toma a decisão, estando no centro o processo de decisão, as atividades mentais de um tomador de decisão, que devem ser encontrados dentro do processo de decisão e não fora dele (Tsoukiàs, 2008)

Desta forma, modelos tradicionais de avaliação de desempenho acabam por não suprir as necessidades dos gestores. Uma alternativa para a utilização de modelos tradicionais de avaliação de desempenho é a utilização de modelos com uma abordagem construtivista (Balén et al, 2022; Ensslin et al, 2022). Entre as potencialidades identificadas por meio da abordagem construtivista, tem-se a capacidade de estruturar a situação subjetiva dos tomadores de decisão, a construção de funções de valor para os tomadores de decisão, a geração e avaliação de ações para o contexto objeto de estudo, o conhecimento de construção e compreensão da situação; além de gerar um sistema interativo de aprendizagem e melhoria (Valmorbida et al., 2013).

Diante deste contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais critérios são considerados no processo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisões da Coordenação Administrativa de um campus de uma Universidade Pública? A fim de responder à pergunta proposta, o objetivo geral desse trabalho é construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisões da Coordenação Administrativa de um campus de uma Universidade Pública, segundo a percepção do Coordenador Administrativo.

Buscando atender ao objetivo, fez-se necessário à construção de modelo de avaliação de desempenho. Dada as limitações apresentadas pelos métodos conhecidos, adotou-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), pois sua característica construtivista permite ao decisor, estruturar a situação subjetiva e a construção de

funções de valor para os tomadores de decisão, gerar e avaliar ações para o contexto do objeto de estudo, o conhecimento de construção e compreensão da situação; gerar um sistema interativo de aprendizagem e melhoria (Krudycz et al., 2023; Valmorbida et al., 2013).

A relevância deste trabalho se mistura a importância da Avaliação de Desempenho em todos os setores, com métricas que sejam apropriadas à gestão das Universidades, e pretende-se desenvolver contribuição teórica sobre avaliação de desempenho organizacional das universidades públicas. Trará contribuição prática por meio da construção e aplicação do modelo de avaliação de desempenho para a gestão de um campus específico de uma universidade federal, visando auxiliar ao processo decisório da Coordenação Administrativa, que executa função de gestão da universidade.

Quanto a originalidade do trabalho baseia-se no desenvolvimento de soluções para os problemas internos encontrados dentro de um campus universitário com gestão própria, mas que tem situações muito específicas originadas na relação com a Reitoria da Universidade, situada em estados diferentes. Considera-se a pesquisa como viável e justifica-se a escolha da instituição, tendo em vista a disponibilidade e o interesse do decisor, Coordenador Administrativo do campus, para a expansão de conhecimento relacionado ao contexto de atuação da Coordenação Administrativa, bem como a possibilidade de uma ferramenta com descritores (indicadores) que apoiará a atividade de gestão do Campus Laranjeiras do Sul da UFFS.

Como contribuição o trabalho traz um olhar da Avaliação de Desempenho ao Setor Público, com ênfase nas instituições de ensino superior. Espera-se que o modelo sirva de referência para a análise da performance da gestão e das tomadas de decisões da Coordenação.

Como contribuição teórica o trabalho traz um olhar da Avaliação de Desempenho ao Setor Público, com ênfase nas instituições de ensino superior. Espera-se que o modelo sirva de referência para a análise da performance da gestão e das tomadas de decisões da diretoria, da aplicação dos recursos públicos e, de incentivo para a continuidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão dos campi dessa e de outras Universidades.

O presente artigo é organizado conforme explicado a seguir. Após esta primeira seção de caráter introdutório, a segunda seção apresenta o embasamento teórico que norteiam a pesquisa com a temática sobre Avaliação de desempenho em Universidades. A seção 3 apresenta a metodologia da pesquisa, dividida em duas partes que apresentam o enquadramento metodológico do presente artigo e a metodologia MCDA-C, ferramenta indicada para a Avaliação de desempenho. Na quarta seção, é apresentada a Construção do modelo construtivista e todas as suas fases: Fase de Estruturação, Fase de Avaliação e Fase de

Recomendação. Finalmente, a seção 5 apresenta as considerações finais, onde são apresentadas também reflexões sobre os resultados encontrados e faz recomendações para futuras pesquisas, a partir das limitações deste estudo.

2 Revisão da Literatura

2.1 Avaliação de Desempenho em Universidades

O uso da medição de desempenho e seus indicadores no ensino superior tem levantado críticas, devido ao fato das raízes da medição de desempenho moderna estarem na produção industrial, e o uso de instrumentos para a medir o desempenho em universidades é considerado como problemático, principalmente pelas dificuldades de definir e medir o desempenho fora dos contextos com fins lucrativos (Kallio et al, 2020). As práticas de medição de desempenho aos poucos foram integradas aos princípios clássicos de tomada de decisão política e orçamentária, onde a busca pela eficiência sempre foi uma de preocupação, não em termos de lucro, mas pela busca de economicidade processual (Vakkuri & Johanson, 2020).

Algumas críticas recebidas, são de ordem técnica, pois questionam a capacidade de indicadores de desempenho para muitas vezes simples, medir de forma válida o desempenho em um ambiente tão complexo como o Ensino Superior (Alach, 2017). Os estudos têm demonstrado que há alguns dilemas na medição de desempenho universitário. A medição precisa de metas e indicadores claramente definidos, lembrando sempre que a medição de desempenho não é apolítica nem técnica, e que questões como o que medir, qual desempenho medir e medir com que finalidade são decisões políticas que estão sujeitas a mudanças (Woelert & Yates, 2015). Ainda a literatura examinada aponta que a medição de desempenho é um campo com muitas incertezas, com diferenças significativas entre pessoal acadêmico e administrativo e uma baixa crença em seus benefícios (Alach, 2017).

Segundo Tanveer, Karim e Mahbub (2020), as universidades são forçadas a adotar medidas baseadas na teoria da agência para implementar a gestão de desempenho, onde se tem claramente uma abordagem mais dirigida. Porém, quando a medição de desempenho é realizada internamente pode-se criar indicadores mais eficazes para a melhoria dos serviços, enquanto os indicadores externos, podem não retratar a realidade e correm o risco de destruir a cultura de desempenho que foi desenvolvida (Broad, Goddard & Von Alberti, 2007). Diante das dificuldades encontradas para a mensuração do desempenho em universidades públicas, alguns estudos têm trazido contribuições acerca dos métodos disponíveis para executar a avaliação de desempenho em universidades.

Alach (2017) buscou usar componentes de um modelo com sete elementos para examinar o desenvolvimento da maturidade de medição de desempenho em universidades da Nova Zelândia no período 2008-2013, ao analisar os relatórios anuais, percebeu que as universidades mostraram pontos fortes no alinhamento de medidas com a direção estratégica e no uso de estruturas de resultados. Observou também amplitude e qualidade das medidas e o seu uso para orientar a tomada de decisões institucionais, fornecendo informações úteis sobre o uso real da medição de desempenho nas universidades.

Tanveer et al. (2018) em seu estudo que teve como foco analisar e reunir os dados sobre a atuação da gestão do desempenho nas instituições de ensino superior, busca a examinar o papel de um sistema educacional em seu contexto natural. Os autores perceberam que o conceito de medição de desempenho no Ensino Superior, precisa ser aprimorado e adaptado às necessidades e visão das universidades, as quais precisam implementar procedimentos de medição de desempenho, onde faz-se necessário levar em conta o desempenho de todos na universidade, incluindo os acadêmicos junto com a administração.

Kallio, Kallio e Grossi (2017) fizeram descobertas empíricas que demonstram que as práticas internas de medição de desempenho nas universidades resultaram na quantificação da qualidade, na sub-otimização e no *free-riding*. Os autores concluíram que os indicadores de qualidade estavam sendo quantificados unilateralmente, e que a maneira mais fácil de atingir as metas é diminuir a qualidade com metas mais acessíveis e com critérios mais flexíveis. Em seu estudo, os autores sugerem a reestruturação dos atuais sistemas de medição de desempenho das universidades introduzindo indicadores novos, mais abrangentes e mais equilibrados.

No entanto, parece haver uma escassez de análises da qualidade técnica dos métodos de medição de desempenho (Krudicz et. al, 2023). Tal fato dificulta a distinção entre bons e maus modelos de gestão de desempenho, desperdiçando gastos em modelos cujos efeitos são questionáveis e tornando o uso de medidas de desempenho desafiador. Isso se dá, pois, os sistemas de medição são incertos e com abrangência parcial, onde priva-se a possibilidade de capturar toda a complexidade da realidade organizacional (Kure, Noreklit & Roge, 2021).

Uma constante nos estudos analisados é o fato dos modelos utilizados encontrarem grande dificuldade em contemplar todas as especificidades da organização. Como consequência podem comprometer o sucesso da avaliação de desempenho. Diante dessa dificuldade, surge a relevância da construção de modelos únicos, ainda incipientes na literatura voltada às universidades, que reconheça a organização como única tanto no que diz respeito aos seus gestores, quanto às suas potencialidades e vulnerabilidade.

2.2 Instrumento de Intervenção – Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão-Constructivista (MCDA-C)

A metodologia MCDA-C, utilizada neste estudo de caso, foi desenvolvida pelo Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão (LabMCDA), da Universidade Federal de Santa Catarina (CARDOSO et al., 2017). A abordagem MCDA-C procura ampliar o conhecimento do tomador de decisão em cenários complexos, conflituosos e incertos (Martins et al., 2018; Ensslin et al., 2000). Isso envolve investigar o contexto da tomada de decisão para criar modelos que proporcionem às partes envolvidas uma base para suas escolhas, considerando suas percepções e valores (Martins et al., 2018; Ensslin et al., 2000). Portanto, o enfoque construtivista analisa o objeto conforme a perspectiva do pesquisador (Roy, 1993).

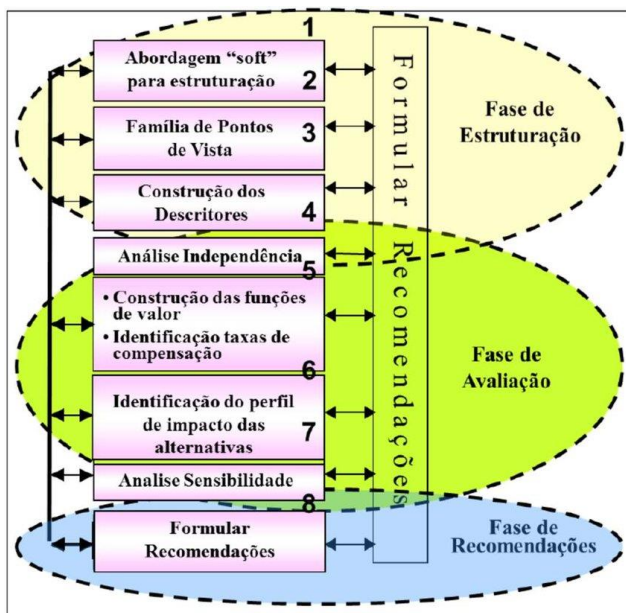
Entre as potencialidades identificadas na metodologia MCDA-C, incluem-se a capacidade de estruturar a situação subjetiva dos tomadores de decisão, a construção de funções de valor para os tomadores de decisão, gerar e avaliar ações para o contexto objeto de estudo, o conhecimento de construção e compreensão da situação; gerar um sistema interativo de aprendizagem e melhoria (Ruschel et al., 2023; Martins & Ensslin, 2018; Ensslin et al., 2000).

A Metodologia MCDA-C contribui ainda para a integração das ferramentas de apoio a decisão, bem como ao processo utilizado para transformar o contexto real mal definido em um modelo científico controlável (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011). A MCDA-C revela-se útil como base para a definição e implementação de políticas de melhoria para avaliar o desempenho dos serviços públicos, políticas essas passíveis de gerar uma maior eficiência de forma a possibilitar um atendimento de melhor qualidade à população em geral (Ensslin et al., 2000).

A construção do modelo de avaliação de desempenho por meio da Metodologia MCDA-C é composta por três fases diferentes, mas que se relacionam entre si (Ensslin et al., 2000): (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e, (iii) Fase de Recomendações, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 4

Fases da Metodologia MCDA-C



Fonte: Traduzido de Ensslin et al., 2000, p.81

Conforme exposto na Figura 1, nota-se que a proposta da MCDA-C é apoiar à decisão de forma contínua e interativa, e a maneira mais adequada de conduzir esse processo deve ser cíclica e dinâmica, indicadas pelas setas de todas as etapas cruciais considerando as sobreposições das elipses, entre as três fases fundamentais (Ensslin et al., 2000; Martins & Ensslin, 2018).

2.2.1 Fase de estruturação

A Fase de Estruturação ocorre de maneira dinâmica e interativa (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010). Interação essa que é de fundamental importância no processo de aprendizagem, pois visa promover o entendimento acerca do contexto em que se está inserido, identificando, caracterizando e organizando os fatores considerados relevantes para o processo de apoio à decisão (Azevedo, Lacerda, Ensslin, Jungles & Ensslin, 2013). Esta fase é composta pelas etapas: Abordagem soft para estruturação; Árvore de pontos de vista; e Construção dos descritores (Bortoluzzi et al., 2010; Azevedo et al., 2013).

Na primeira etapa da fase de estruturação, a abordagem soft para estruturação visa explicar o contexto e alcançar uma compreensão do problema a ser discutido, entender o que se quer avaliar e o que a organização precisa avaliar com bases em suas satisfações e insatisfações (Azevedo et al., 2013; Bortoluzzi et al., 2010).

Na sequência se faz necessário identificar os atores que fazem parte deste contexto, os Decisores, intervenientes, facilitadores e agidos, pois são esses atores que direta ou indiretamente influenciarão a construção do modelo, e a partir dessa identificação os autores são provocados a delimitar o problema da pesquisa com base nos valores e preferências do decisor (Ensslin et al., 2000).

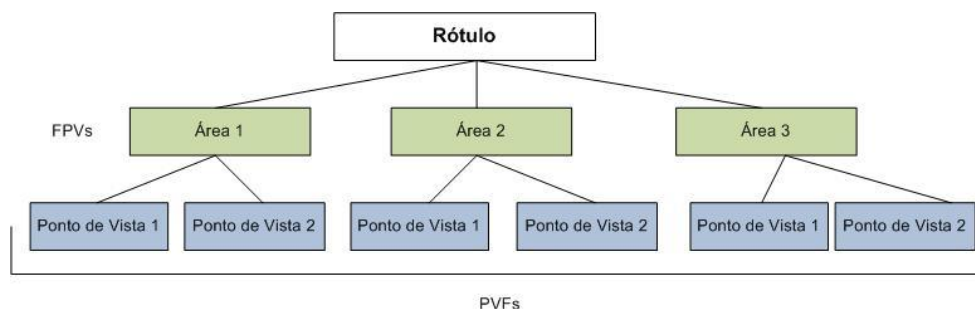
Na sequência consiste em determinar o rótulo do modelo, um nome que representasse as principais preocupações fundamentais do decisor quanto ao problema (Martins & Ensslin, 2018; Azevedo et al., 2013).

Na próxima etapa, construção de Família de Pontos de Vista, há uma participação mais efetiva do decisor, que permite construir os critérios que melhor se alinham com seus valores (Bortoluzzi et al., 2010). Realizam-se entrevistas semiestruturadas, com a elaboração de questões abertas, adaptadas ao contexto, buscando que o decisor identifique as preocupações que diretamente ou indiretamente influenciam no problema foco da pesquisa (Ensslin et al., 2022). Por meio dessas entrevistas é possível identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), sendo características ou propriedades do contexto do que o decisor julga que impactam em seus valores (Bortoluzzi et al., 2010).

Após identificar os EPAs, a MCDA-C recomenda a expansão para elementos que demonstre a preferência desejada (Polo Presente) e a que não é desejada (Polo Psicológico), para isso é necessário conceituar cada EPAs, para facilitar o seu significado (Bortoluzzi et al., 2010). Os conceitos que constituam preocupações correspondentes podem ser agrupados em Áreas de Preocupações, constituindo Família de Ponto de Vista (conforme Figura 2). As preocupações que constituem as subáreas são denominadas Ponto de Vista Fundamentais (PVFs) (Azevedo et al., 2013). Cada área de preocupação receberá um nome que deverá refletir da melhor forma possível a preocupação principal do decisor (Ensslin et al., 2010).

Figura 2

Estrutura da Família de Ponto de Vista



Fonte: adaptado Ensslin et al, 2010.

Conforme a Figura 2, onde conceitos semelhantes aparecem agrupados, a fim de expandir ainda mais o conhecimento, faz-se necessário construir os mapas cognitivos, que é uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influência entre meios e fins (Ensslin et al., 2010) Esses Mapas são construídos individualmente para cada Área de Preocupação, onde os conceitos são agrupados em clusters e subclusters, que devem ser independentes entre si (Azevedo et al., 2013). Após a confecção dos mapas cognitivos, onde são identificados os clusters e, em cada cluster, os ramos de acordo com as linhas de argumentação de cada mapa, demonstrando preocupações similares sobre o contexto decisório (Ensslin et al., 2010). É essencialmente uma análise de conteúdo que leva em conta as ideias expressas nos conceitos, visando identificar os pontos de vista que o decisor desejava considerar no modelo multicritério (Azevedo et al., 2013).

Com a ajuda dos mapas cognitivos é possível fazer a transição para a estrutura hierárquica de valor, em conjunto com o decisor e com a ajuda dos conceitos é possível construir os descritores (Bortoluzzi et al., 2010).

Na etapa de construção dos descritores, é construída uma escala ordinal, conforme o julgamento do decisor, com objetivo de representar os aspectos que o decisor julgue mais relevante para a coordenação, essa escala recebe o nome de descritores (Ensslin et al, 2010). A construção das escalas ordinais permite que o desempenho de cada Ponto de Vista Elementar seja mensurado de forma qualitativa (Ensslin et al., 2000). Descritor configura-se como a escala que mede o grau com que um objetivo é alcançado, com a finalidade de permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local da organização em cada elemento. (Bortoluzzi et al., 2010). A fim de identificar os Níveis de Referência ou Âncora, denominado Nível Bom, que representa o nível acima do qual o decisor julga a performance como excelente, e Nível Neutro, abaixo do qual o desempenho é comprometedor (Ensslin et al, 2010).

2.2.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação, objetiva traduzir a percepção do decisor em um modelo matemático, por meio de levantamento de dados e a mensuração dos itens identificados na fase de estruturação. Esta fase é subdividida em cinco etapas: (i) Análise de independência ordinal e cardinal; (ii) construção das funções de valor para cada descritor; (iii) identificação das taxas de compensação; (iv) identificação do perfil de impacto das alternativas; e (v) análise de sensibilidade. (Lacerda et al., 2011; Azevedo et al., 2013).

A metodologia MCDA-C utiliza modelos compensatórios compostos pela soma de critérios para mensurar as performances, para assegurar que as taxas de compensação permaneçam constantes, faz-se necessário que os respectivos Pontos de Vista sejam preferencialmente, mutuamente independentes (Bortoluzzi et al., 2010).

Para que estes modelos tenham fundamentação científica suas taxas de compensação devem ser constantes (Lacerda et al., 2011). As mensurações para o intervalo construído sejam preferencialmente cardinalmente independentes (Lacerda et al., 2011). Assim todas as escalas devem ser testadas para o intervalo entre os níveis de referência quanto a Independência Preferencial cardinal antes de seguir para a construção das escalas cardinais e sua integração (Bortoluzzi et al., 2010).

Para assegurar a exequibilidade da integração dos critérios, questiona-se o decisor quanto às diferenças de atratividade entre os níveis das escalas ordinais, as preferências do decisor são incorporadas na matriz de julgamento e elas podem ser classificadas como: muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema. Para auxiliar nesse momento, será utilizado o método MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), que possibilita a transformação das escalas qualitativas (ordinais) em escalas quantitativas (cardinais), denominadas de funções de valor (Ensslin et al., 2000; Lacerda et al., 2011).

Com o auxílio do software Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (MACBETH), as escalas ordinais (qualitativas) são transformadas em funções de valor, que são escalas cardinais (quantitativas), realiza-se o julgamento pelo decisor quanto à diferença de atratividade entre os critérios para a identificação das taxas de compensação. Estas taxas demonstrarão a contribuição de cada indicador para o modelo global considerando a percepção do decisor (Cardoso et al., 2017; Ensslin et al., 2000). Nessa etapa, tem-se como finalidade informar a diferença de atratividade entre os níveis de referência dos descritores.

Na etapa de Identificação das taxas de compensação, contempla-se a construção das taxas de compensação ou de substituição, que expressam a contribuição de cada Ponto de Vista Fundamental (PVF) e Pontos de Vista Elementares (PVEs), segundo o julgamento do decisor (Ensslin et al., 2000).

Para calcular as Taxas de compensação, é necessário criar ações potenciais que representem a contribuição da passagem do nível Neutro para o nível Bom, em cada um dos critérios que se desejam determinar as taxas, assim como uma ação de referência com desempenho Neutro para todos os pontos de vista (Bortoluzzi et al., 2010). As taxas de compensação serão identificadas por meio da construção da matriz de julgamento entre as diferenças de atratividade das alternativas, também serão identificadas por meio da utilização do software MACBETH. Para calcular as taxas de substituição, utiliza-se um software, com base nos julgamentos do decisor, onde são criadas ações potenciais que representam a contribuição da passagem do nível Neutro para o nível Bom para cada um dos critérios, criando assim as taxas de compensação para todo o modelo (Bortoluzzi et al., 2010)

Cabe resaltar que a estrutura hierárquica por completa deve passar pelo processo de identificação das taxas de substituição (Bortoluzzi et al., 2010). Segundo a Metodologia MCDA-C, logo após a obtenção das taxas de compensação de cada critério, deve-se transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global e traçar o desempenho atual, possibilitando a determinação gráfica da performance de ações potenciais e seus impactos (Ensslin et al., 2010).

Com as taxas de compensação determinadas, é necessário identificar, junto com o decisor, o status quo dos critérios avaliados, com essa informação pode-se observar onde estão as funções mais competitivas e aquelas com desempenho que requerem aperfeiçoamentos (Azevedo et al., 2013).

Concluindo a Fase de Avaliação com equação global, que é concretizada pela soma dos valores parciais dos critérios elencados, todos ponderados pelas taxas de compensações encontradas nas etapas anteriores (Azevedo et al., 2013). A equação genérica que representa o valor local para a ação “a” é calculada de acordo com a equação a seguir.

$$V_{\text{Global}}(a) = \sum_{j=1}^n K_j * V_j[g_j(a)]$$

Onde têm-se:

$V(a)$ = valor global da alternativa “a”

$g_j(.)$ = Descritor do PV_j

$g_j(a)$ = Impacto da alternativa a no descritor g_j

$V_j(g_j(a))$ = Valor Parcial da alternativa a no PV_j

K_j Taxa de Compensação do PV_{Fj}

n: número de critérios utilizados no modelo.

Com essas informações em mãos é possível utilizar o modelo para apoiar o processo de decisão, entendendo o grau de compatibilidade das atividades com os objetivos definidos pelo decisor.

2.2.3 Fase de Recomendações

A Fase de Recomendações objetiva demonstrar o processo de geração de possibilidades potenciais que visam melhorar o desempenho em relação à situação atual, com o entendimento de onde é conveniente atuar, fornece os meios para o decisor: (i) identificar onde é conveniente atuar; (ii) desenvolver um processo que gere ações de aperfeiçoamento; (iii) visualizar as consequências da implementação em nível local ou operacional (Bortoluzzi et al., 2010; Ensslin et al., 2010).

Com base na identificação da situação dos indicadores onde se está construindo o modelo, é necessário propor ações que possam influenciar positivamente o desempenho do contexto em estudo, tais ações partem em busca de melhorias nos indicadores em que a organização apresente nível comprometedor, de forma que as informações geradas possam subsidiar a atividade de gestão, criando assim alternativas e identificando seus possíveis impactos, gerando ações de aperfeiçoamento, o contexto problemático que retrata indicadores comprometedores passam a ser identificados como campo de oportunidade (Bortoluzzi et al., 2010; Lacerda et al., 2011).

2.3 Estudos anteriores sobre a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão em Universidades

Com relação à estudos anteriores utilizando esta metodologia, foram identificados inúmeros trabalhos nas mais diversas áreas. No entanto, para o contexto de universidades, identificou-se oito pesquisas.

Torico et al. (2018), o qual buscou construir um modelo de avaliação de desempenho da relação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco com as Empresas, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. Entre os principais achados identificou-se 53 indicadores.

Perez et al. (2022), o qual propõe a estruturação de um modelo multicritério de avaliação para apoiar a gestão de compras sustentáveis na Universidade Federal do Rio Grande. Como resultado, o modelo de avaliação desenvolvido na pesquisa permitiu identificar a performance atual das contratações sustentáveis na instituição e apontar o seu potencial de aperfeiçoamento, a partir dos indicadores estabelecidos. O modelo resultou em 29 indicadores de desempenho para as contratações públicas sustentáveis na instituição e, após avaliação, foram apontados 11 indicadores com desempenho insatisfatório, para os quais a MCDA-C recomenda direcionar esforços para alavancar o desempenho, ações de melhoria foram propostas.

Schlickmann e Bortoluzzi (2023) construíram um modelo de avaliação de desempenho da educação ambiental para um curso de graduação de uma universidade pública. Com entrevistas com o Coordenador do Curso, complementadas por questionários e análise documental. O modelo construído permite ao decisor compreender a educação ambiental interligada ao curso, avaliar a situação atual e o estado final desejado, bem como as ações necessárias para a sua gestão. Além da perspectiva construtivista, o modelo atende à Teoria dos Stakeholders; explica as vantagens, utilizando metodologias de abordagem participativa e indicadores de desempenho possuem características de um sistema funcional.

Matos, Valmorbidia e Ensslin (2018) construíram um modelo de apoio ao acompanhamento da gestão do Departamento de Auditoria Interna da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando as percepções e as particularidades do gestor responsável. Foi utilizada a metodologia MCDA-C, desenvolvendo um modelo de geração de conhecimento para dar suporte à tomada de decisão, de forma a permitir transparência e coerência das ações do gestor. O modelo construído foi composto por indicadores de desempenho, que apresentam, os aspectos necessários e suficientes para o gestor, permitindo uma visão holística da situação atual. A MCDA-C permitiu a identificação de 33 elementos primários de avaliação, que são ampliados e desenvolvidos em forma de conhecimento. O modelo completo foi estruturado com

uma composição de dois pontos de vista fundamentais, operacionalizados por 18 critérios. Com pontuação global de 16 pontos, foram desenvolvidas ações de melhoria com o objetivo de melhorar o contexto avaliado, oferecendo ao gestor uma sequência de ações necessárias para atingir os mais altos níveis de desempenho.

Araújo, Matos e Ensslin (2021) tiveram como objetivo estruturar um modelo de apoio à gestão da Coordenação de Processos Licitatórios do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina. Como resultados apontados pelos autores, a estruturação do sistema permitiu o desenvolvimento de uma estrutura hierárquica de valores e indicadores qualitativos de desempenho. O desenvolvimento de indicadores de desempenho permitiu um acompanhamento eficaz das atividades desenvolvidas pelo setor, conduzindo a uma gestão eficiente e a uma melhor aplicação dos recursos públicos. Permitiu também a visualização de aspectos em níveis de comprometimento, mercado e excelência, destacando os fatores relevantes para a gestão.

Martins e Ensslin (2018) tiveram como objetivo construir um modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para a avaliação de desempenho e o apoio das decisões relacionadas à gestão de pagamentos, da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila). Por meio de entrevistas semiestruturadas, 17 critérios (indicadores) foram construídos, o que permitiu uma avaliação global do desempenho, que indicou 21,89 pontos (em uma escala de 0 a 100). Em 6 dos 17 critérios, a Unila apresenta desempenho aquém das expectativas do decisor (chefe da Coordenadoria de Contabilidade e Finanças). A fim de evidenciar como o modelo pode apoiar as decisões da gestão de pagamentos, ilustrou-se o processo de criação de ações de aperfeiçoamento. O modelo construído incorporou aspectos singulares da Unila e ampliou as possibilidades de avaliação de desempenho e o apoio a decisões relacionadas à gestão de pagamentos, fato não encontrado anteriormente na literatura.

Krudycz et al., (2023) construíram um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão orçamentária de uma universidade pública brasileira, com base nas necessidades e percepções do seu gestor orçamentário. Este instrumento permitiu a identificação de 34 descritores considerados relevantes pelo decisor, a compreensão do impacto das suas decisões e a recomendação de ações de melhoria. Como contribuição, o modelo fornece uma nova ferramenta para apoiar o gestor na tomada de decisões quanto à utilização de recursos públicos, além de servir de referência para outras instituições e no desenvolvimento de novas pesquisas.

Martins, Ensslin e Damke (2023) estruturaram qualitativamente um modelo de avaliação de desempenho para uma universidade pública sem tradição em pesquisa. Utilizaram

como instrumento de intervenção o *Multi-criteria decision aid constructivist methodology* (MCDA-C), norteado por uma abordagem construtivista. Dessa forma, construíram o conhecimento necessário para a identificação dos 37 indicadores para avaliação de cursos, docentes e discentes, que representam aspectos necessários e suficientes pelo coordenador-chefe da área de Pesquisa de uma universidade pública, localizada na região Sul do Brasil. Pelo fato de a Avaliação de Desempenho ser um fenômeno social, o conhecimento e as informações geradas pelo modelo estruturado serviu como um canal de comunicação e de possível modificação do comportamento dos docentes/discentes à partir do estímulo à pesquisa, com vistas à um desempenho organizacional mais competitivo.

Observa-se assim, apesar do ambiente de universidades públicas já ter sido utilizado em pesquisas anteriores, o contexto da Coordenação Administrativa não foi identificado. Na sequência, é apresentada a metodologia da pesquisa.

3 Metodologia de Pesquisa

Com relação ao delineamento da pesquisa, este estudo classifica-se quanto à natureza como exploratória, visando gerar conhecimento acerca da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul, com base nas percepções do responsável pela coordenação. Trata-se de um estudo de caso (Yin, 2015) de natureza exploratória e descritiva. Adotou-se a lógica de pesquisa indutiva, utilizando dados primários e secundários, tendo a abordagem qualitativa e quantitativa.

A abordagem é qualitativa, pois compreendeu a fase de estruturação e recomendação, sendo necessário conhecer o contexto da Coordenação Administrativa, a fim de identificar os objetivos e confeccionar as escalas para medição do desempenho, gerenciamento, e posteriormente nas sugestões de aperfeiçoamento. A abordagem quantitativa se faz presente na “Fase de Avaliação”, onde são calculadas a transformação das escalas ordinais em cardinais, a construção das taxas de compensação e as equações do modelo. Essas fases estão compostas no modelo Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)

No procedimento de coleta de dados foram considerados dados primários, oriundos das entrevistas com o Coordenador administrativo, as quais subsidiaram a construção do modelo. As entrevistas foram realizadas com o Coordenador Administrativo do Campus Laranjeiras do Sul da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), a fim de conhecer as atividades da Coordenação Administrativa do Campus e o que pode influenciar o desempenho dessas atividades para construção do modelo.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com a elaboração de questões abertas, adaptadas ao contexto, buscando que o decisor identifique as preocupações que diretamente ou indiretamente influenciam no problema foco da pesquisa (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri & Vianna, 2010). As entrevistas foram realizadas ao longo de 12 meses, aproximadamente de duas a três entrevistas por mês, conforme a necessidade de entendimento do ambiente e das etapas da construção do modelo de avaliação de desempenho, tanto por parte dos autores, quanto por parte do decisor. As entrevistas tiveram duração aproximadamente de 1h e 30 minutos cada.

Para a avaliação do desempenho organizacional da instituição objeto de estudo, fez-se necessário à construção de modelo de avaliação de desempenho utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

3.1 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)

Ensslin et al. (2000) descrevem que a metodologia MCDA-C pode ser útil ao lidar com situações complexas. A Metodologia MCDA-C contribui ainda para a integração das ferramentas de apoio a decisão, bem como ao processo utilizado para transformar o contexto real mal definido em um modelo científico controlável (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011)

Entre as potencialidades identificadas na metodologia MCDA-C, incluem-se a capacidade de estruturar a situação subjetiva dos tomadores de decisão, a construção de funções de valor para os tomadores de decisão, gerar e avaliar ações para o contexto objeto de estudo, o conhecimento de construção e compreensão da situação; gerar um sistema interativo de aprendizagem e melhoria (Valmorbida et al., 2013).

Para a construção do modelo de avaliação de desempenho, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com o Coordenador Administrativo do Campus Laranjeiras do Sul da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), a fim de conhecer as atividades da Coordenação Administrativa do Campus, as variáveis que respondem pelo desempenho dessas atividades para construção do modelo. Nesse processo a intenção das entrevistas foi incentivar ao decisor discorrer sobre aspectos julgados importantes para a avaliação da Coordenação. Conforme o avanço da pesquisa, novas entrevistas eram realizadas a fim de captar a necessidade do decisor.

A Metodologia MCDA-C contribui ainda para a integração das ferramentas de apoio a decisão, bem como ao processo utilizado para transformar o contexto real mal definido em um modelo científico controlável (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011). A MCDA-C revela-se útil como base para a definição e implementação de políticas de melhoria para avaliar o

desempenho dos serviços públicos, políticas essas passíveis de gerar uma maior eficiência de forma a possibilitar um atendimento de melhor qualidade à população em geral (Ensslin et al., 2000).

A construção do modelo de avaliação de desempenho por meio da Metodologia MCDA-C é composta por três fases diferentes, mas que se relacionam entre si (Krudycz et al, 2023; Ensslin et al., 2000).: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e, (iii) Fase de Recomendações.

A Fase de Estruturação ocorre de maneira dinâmica e interativa (Martins et al, 2023; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010). Interação essa que é de fundamental importância no processo de aprendizagem, pois visa promover o entendimento acerca do contexto em que se está inserido, identificando, caracterizando e organizando os fatores considerados relevantes para o processo de apoio à decisão (Azevedo, Lacerda, Ensslin, Jungles & Ensslin, 2013).

A Fase de Avaliação, objetiva traduzir a percepção do decisor em um modelo matemático, por meio de levantamento de dados e a mensuração dos itens identificados na fase de estruturação (Ruschel et al, 2023; Lacerda et al., 2011; Valmorbida, Ensslin, & Ensslin, 2013).

A Fase de Recomendações objetiva demonstrar o processo de geração de possibilidades potenciais que visam melhorar o desempenho em relação à situação atual, com o entendimento de onde é conveniente atuar, fornece os meios para o decisor: (i) identificar onde é conveniente atuar; (ii) desenvolver um processo que gere ações de aperfeiçoamento; (iii) visualizar as consequências da implementação em nível local ou operacional (Martins et al, 2018; Bortoluzzi et al., 2010; Ensslin et al., 2010).

A escolha desta metodologia de apoio à decisão deve-se, entre outros atributos a sua capacidade de proporcionar condições de identificar, operacionalizar, mensurar e qualificar as ações que representam a percepção do Coordenador Administrativo quanto às possibilidades de atendimento das demandas do setor, viabilizando ainda, sugestões para a melhoria das ações em que o desempenho não se mostrou compatível com o desejado.

Os resultados da pesquisa são apresentados na seção a seguir e seguem a ordem apresentada nesta metodologia. Inicialmente é descrita a construção e os resultados da Fase de Estruturação, com cada uma de suas etapas. Na sequência são apresentados os resultados da Fase de Avaliação e, da Fase de Recomendações.

4 Construção do Modelo Construtivista de Avaliação de desempenho

4.1 Contexto da Construção do Modelo de Avaliação de Desempenho Construtivista

No campus Laranjeiras do Sul, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) encontra-se a Coordenação Administrativa, dentre as suas competências estão: (1) auxiliar o diretor do Campus no exercício das funções administrativas, especialmente no que concerne à realização e acompanhamento das atividades de finanças, contabilidade, patrimônio, infraestrutura, prestação de contas e gestão de pessoas; (2) prever e encaminhar o provimento de equipamentos, recursos materiais e serviços terceirizados necessários ao bom funcionamento de todas as atividades acadêmicas/administrativas, bem como coordenar as ações de gestão do patrimônio, de transportes de serviços; (3) acompanhar a política de tecnologia de informação da universidade e coordenar as ações relativas à implantação dos sistemas de informatização e comunicação no âmbito do campus; coordenar e acompanhar a execução dos projetos de construção civil do campus; (4) coordenar a elaboração do planejamento e do monitoramento anual das ações do Campus, das diárias, dos processos e dos fluxos; (5) auxiliar no âmbito de sua competência a Direção de Campus no que diz respeito a gestão de pessoas e resolução de conflitos.

4.2 Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação da metodologia MCDA-C contribuiu para identificar as situações problemáticas no contexto vivenciado pelo tomador de decisão (Krudicz et al, 2023), neste caso, o Coordenador Administrativo. Por meio das entrevistas semiestruturadas foi possível, definir o rótulo do modelo em construção, assim como os atores envolvidos. Como rótulo definiu-se: “Modelo de Avaliação de Desempenho para apoio a Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul.

Na Tabela 1 são apresentados os intervenientes que tem uma relação de membros que compõem a alta chefia do campus e da Universidade, porém essa relação de hierarquia não interfere na construção do modelo, pois o decisor desfruta de autonomia nas decisões das atividades constantes no modelo. Servidores, terceirizados e alunos, categorizados como agidos, são participantes do problema e os que sofrem as influências das decisões tomadas pelo decisor. Os atores envolvidos no contexto da Coordenação que podem influenciar na decisão do Gestor são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Subsistema de Atores

Stakeholders	Decisor	Coordenador Administrativo do Campus Laranjeiras do Sul
	Intervenientes	Diretor Geral do Campus
		Coordenador Acadêmico do Campus
		Reitoria da UFFS
Facilitador	Autor do Trabalho	
Agidos	Servidores	
	Terceirizado	
	Alunos	

Concluída a contextualização, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), refletindo as preocupações iniciais do Decisor. Com base nas entrevistas foram identificados 131 EPAs para construção do modelo em questão. Com esses EPAs foram construídos 136 conceitos. Na tabela 2 são apresentados como amostra, alguns EPAs e seus conceitos gerados.



Tabela 2

EPAs e Conceitos construídos

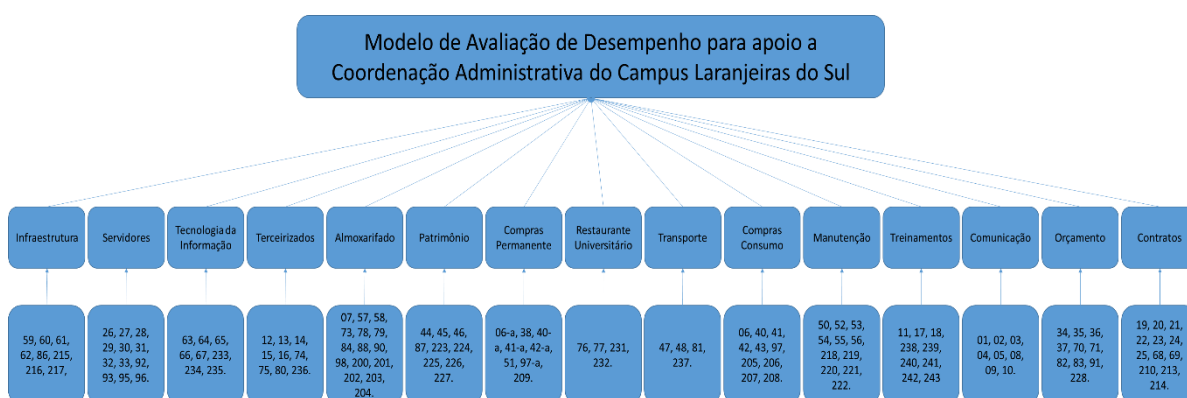
EPAs	n.º	Polo presente	(...)	Polo psicológico oposto
Comunicação	005	Assegurar que as informações cheguem a todos os servidores	(...)	Dificultar o acesso da informação cruciais para andamentos de trabalhos importantes
Servidores	028	Garantir a qualidade do atendimento ao público	(...)	Gerar reclamações e descontentamento do público
Orçamento	034	Assegurar que a execução orçamentária seja eficiente e eficaz	(...)	Deixar alguma demanda não atendida
Compras permanentes	038	Planejar a aquisição de bens permanentes	(...)	Comprometer a execução das atividades operacionais do Campus
Compras consumo	043	Planejar a aquisição de bens de consumo	(...)	Comprometer a execução das atividades operacionais do Campus
Almoxarifado	200	Assegurar que o controle dos insumos necessários ao bom andamento do campus	(...)	Atrapalhar o andamento das atividades
Contratos	210	Garantir a gestão geral dos contratos do campus	(...)	Comprometer o andamento das atividades e funcionamento do campus
Infraestrutura	215	Garantir que o campus tenha uma estrutura adequada para desenvolvimento das atividades	(...)	Comprometer todas as atividades do campus
Manutenção	218	Garantir que a manutenção dos prédios e equipamentos atenda às necessidades da comunidade acadêmica	(...)	Atrapalhar o andamento das atividades do campus
Patrimônio	223	Garantir a gestão patrimonial do Campus	(...)	Comprometer as atividades do campus
Restaurante Universitário	231	Garantir que os serviços de alimentação sejam prestados à comunidade acadêmica	(...)	Evitar procedimentos administrativos
T.I.	233	Garantir suporte com qualidade na Área de tecnologia de informação	(...)	Comprometer atividades operacionais do campus
Terceirizado	236	Garantir os serviços de limpeza manutenção e segurança do campus	(...)	Comprometer a execução das atividades operacionais do Campus
Transportes	237	Garantir eficiência e eficácia na utilização dos veículos do campus	(...)	Dispender recursos financeiros de maneira errônea.
Treinamentos	238	Garantir o treinamento/qualificação dos servidores para execução das tarefas cotidianas	(...)	Comprometer a qualidade dos serviços prestados

Na tabela 2 são apresentados alguns conceitos com seu polo presente e seu polo psicológico oposto, e as reticências (...) que devem ser lidas como “ao invés de”. Os conceitos elaborados foram distribuídos, de acordo com o entendimento do decisor, e resultaram em 15 grandes Áreas de Preocupação: (i) Almoxarifado; (ii) Compras Consumo; (iii) Compras Permanente; (iv) Comunicação; (v) Contratos; (vi) Infraestrutura; (vii) Manutenção; (viii)

Patrimônio; (ix) Orçamento; (x) Restaurante Universitário; (xi) Servidores; (xii) Tecnologia da Informação; (xiii) Terceirizados; (xiv) Transportes; e (xv) Treinamentos. Essas Áreas agrupadas formam a Estrutura Hierárquica de Valor com seus Pontos de vistas Fundamentais (PVFs), que foram testados em relação à sua necessidade e suficiência conforme destacado na Figura 3

Figura 3

PVF Testada quanto à necessidade e suficiência

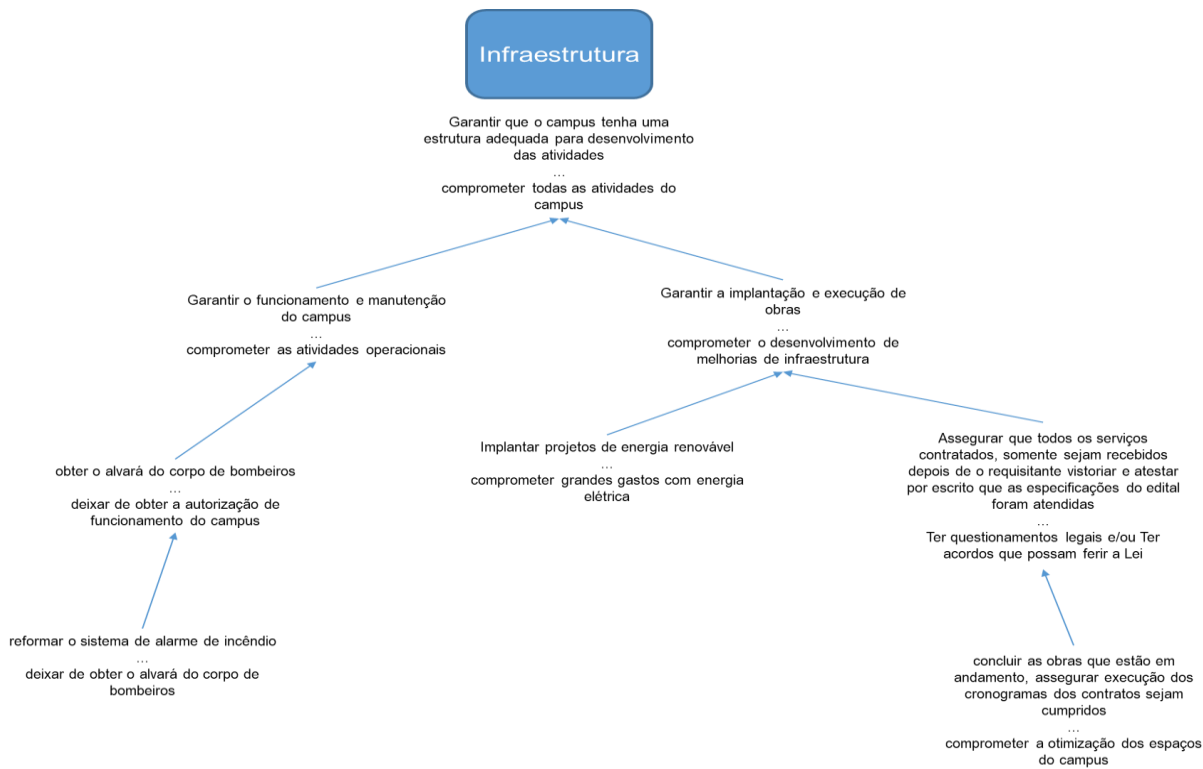


Percebe-se na Figura 3, que todos os conceitos foram de alguma forma associados às PVF, assim sendo considera testados quando à necessidade e suficiência. Ilustra-se também as áreas de preocupação quanto ao desempenho da Coordenação Administrativa sendo essas relacionadas as atividades desempenhadas no setor. Desta forma, o decisor necessita compreender e avaliar quais temas são necessários para a prestação dos serviços públicos de qualidade.

A etapa posterior consiste na construção dos Mapas Cognitivos, que são uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influência entre meios e fins (Ensslin et al., 2013), para cada área de preocupação, ferramenta que facilita e permite a expansão do conhecimento, pois propicia ao Decisor visualizar de uma maneira mais ampla seus objetivos. Na Figura 4 é observado o Mapa Cognitivo referente a Área de Preocupação Infraestrutura. Nessa etapa novos conceitos, identificados como essenciais pelo Decisor, foram incluídos, para que haja significado entre as relações apresentadas.

Figura 4

Mapa Cognitivo para a área de preocupação Infraestrutura



Na montagem dos mapas cognitivos foi instigado ao decidir a descrever seus anseios em relação as atividades desempenhadas no setor, assim como que ele poderia alcançar êxito e o porquê da importância desses conceitos.

Para análise dos Mapas Cognitivos, são elaborados os *clusters* e *subcluster*, onde os conceitos são agrupados facilitando assim sua análise e entendimento. As informações geradas por meio da construção dos mapas, *clusters* e *subcluster* são transferidas para a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), nome dado à representação das Áreas de preocupação e seus Pontos de Vista Fundamentais e Elementares a depender da sua localização hierárquica no contexto. Nas Figuras 5 e 6 são apresentados, respectivamente o Mapa Cognitivo com seus clusters e subclusters e a Estrutura Hierárquica de Valor da Área de Preocupação Infraestrutura.

Figura 5

Mapa Cognitivo com Clusters e Subclusters da Área de Preocupação Infraestrutura

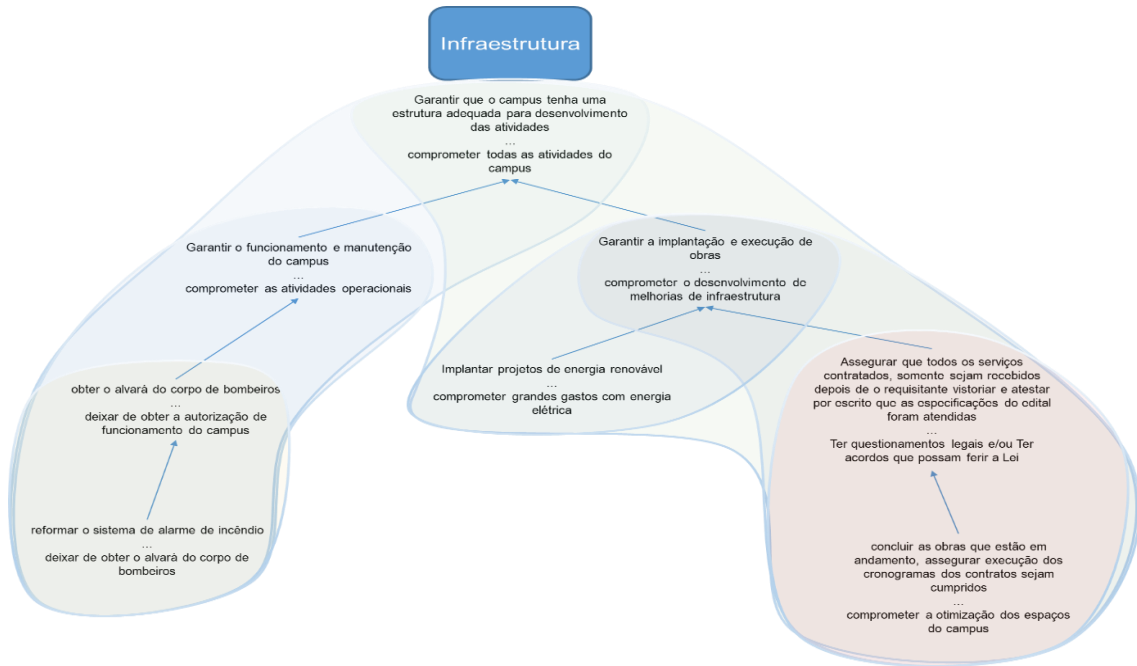
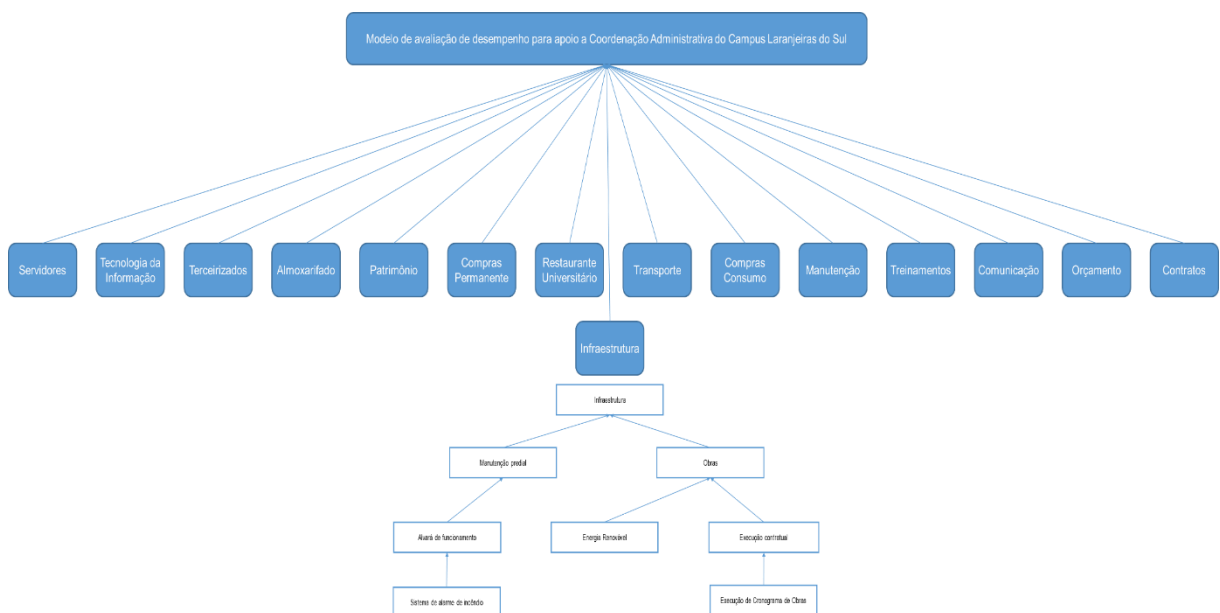


Figura 6

Estrutura Hierárquica de Valores da Área de Preocupação Infraestrutura

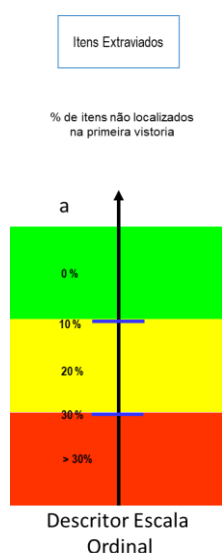


Após concluir a construção da Estrutura Hierárquica de Valor, para cada Pontos de Vista Elementares (PVEs) formado é construída uma escala ordinal (descritores), a fim de mensurar

e simplificar critérios mais complexos (Krudicz et al, 2023). Descritor configura-se como a escala que mede o grau com que um objetivo é alcançado, com a finalidade de permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local da organização em cada elemento. (Bortoluzzi et al., 2010) Essas escalas refletem as preferências do decisor conforme cada situação, tendo como níveis de referência Bom e Neutro, permitindo a comparação entre os descritores. A seguir, a Figura 7 apresenta, para exemplificação, o descritor “Itens Extraviados”. O modelo gráfico do descritor é apresentado conforme sugerido pela metodologia MCDA-C.

Figura 7

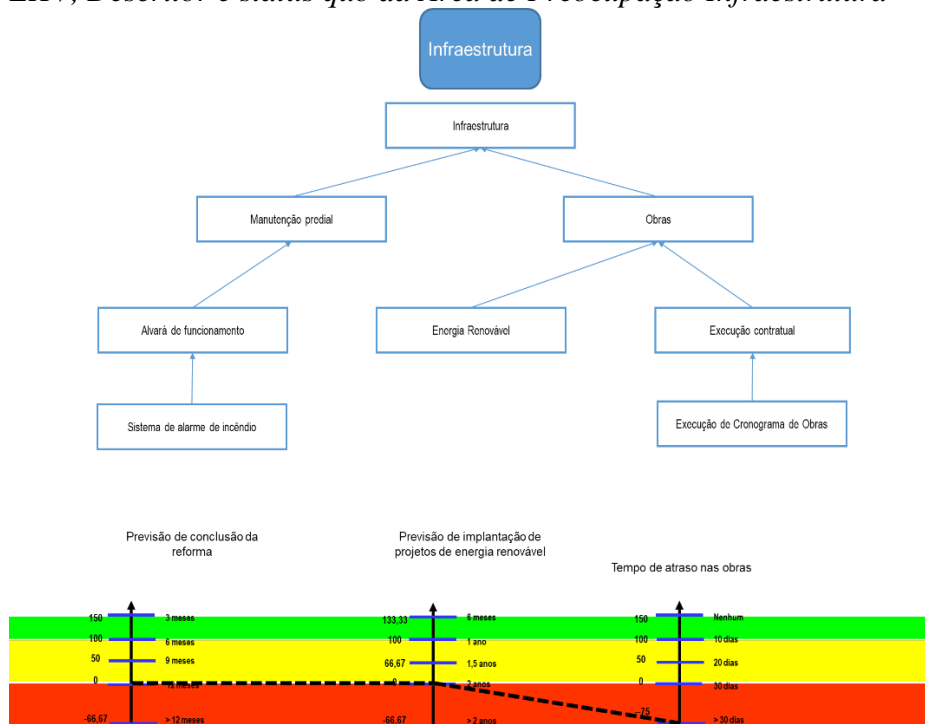
Descritor com Níveis de Referências, de acordo com o decisor



Os níveis de referências são determinados para cada um dos descritores. Após a determinação dos níveis de referência, é possível traçar o perfil de desempenho do estado atual da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul. Na Figura 8 é possível visualizar a EHV e os descritores construídos com o respectivo status quo da área de preocupação Infraestrutura.

Figura 8

EHV, Descritores e status quo da Área de Preocupação Infraestrutura



Para avaliar a Coordenação Administrativa do campus Laranjeiras do Sul, foram criados 73 descritores, dando fim a fase de estruturação do modelo. Esta fase oportunizou ao decisor ampliar seu conhecimento acerca da sua realidade e construir descritores de acordo com seus valores e preferências. Porém para o Decisor mensurar os níveis de impacto das alternativas e visualizar as diferenças de atratividades entre os critérios dos descritores é necessário a transformação dos descritores de escala ordinal para cardinal, passo esse que será efetivado na Fase de Avaliação.

4.3 Fase de Avaliação

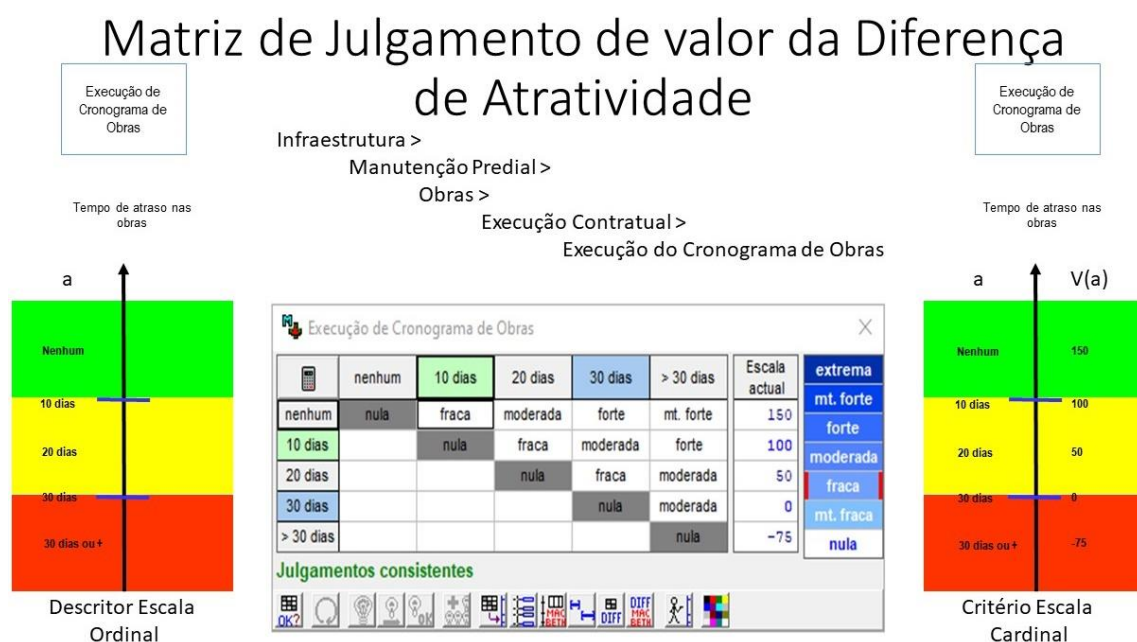
A primeira etapa da Fase de Avaliação tem como função transformar as escalas ordinais em cardinais, mediante interação com o Decisor que manifesta a sua percepção quanto as diferenças de atratividade entre os níveis dos descritores construídos na fase anterior.

Nesse momento se faz necessário o uso da ferramenta MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), que possibilita a transformação das escalas qualitativas (ordinais) em escalas quantitativas (cardinais), denominadas de funções de valor (Ensslin et al., 2000; Lacerda et al., 2011, Bana e Costa & Vansnick, 1994 Bana & Costa & Vansnick, 1995). Para isso, é comparado dois elementos de cada vez, solicitando

apenas um julgamento do Decisor. A matriz de julgamento é composta por: muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema. A Figura 9 ilustra o processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais para o descritor “Execução do Cronograma de Obras” da Área de preocupação “Infraestrutura”. A transformação da escala dos demais descritores encontram-se nos apêndices do trabalho.

Figura 9

Construção da função de Valor para o descritor “Execução do Cronograma de Obras”



Com todas as escalas cardinais definidas e legitimadas pelo Decisor, passa-se para a etapa da identificação das taxas de compensação responsáveis pela evidenciação da contribuição relativa de cada critério para o modelo como um todo. Estas taxas demonstrarão a contribuição de cada indicador para o modelo global considerando a percepção do decisor (Cardoso et al., 2016; Ensslin et al., 2000). A construção das taxas de compensação se dá em três passos (Ensslin et al., 2000): (i) evidenciação das alternativas, com a determinação das alternativas associadas às taxas; (ii) ordenação das alternativas; e (iii) determinação das taxas. Para realizar o julgamento em relação a diferença de atratividade entre os indicadores do modelo construído foi solicitado para que o decisor ordenasse os descritores construídos conforme sua preferência. A Figura 10, em seu lado esquerdo, esclarece o primeiro passo que é a evidenciação das alternativas.

Figura 10

Evidenciação das Alternativas e Ordenação das alternativas

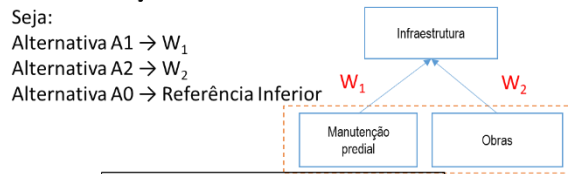
1. Evidenciação das alternativas

Seja:

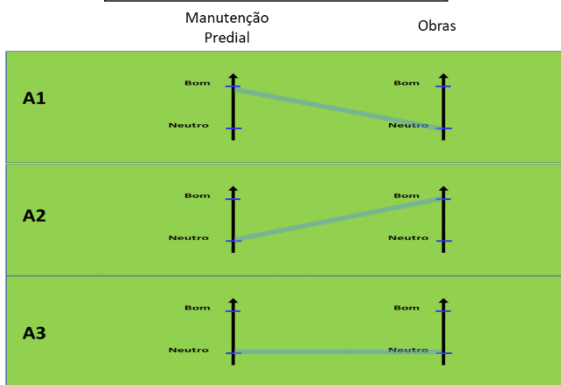
Alternativa A1 → W_1

Alternativa A2 → W_2

Alternativa A0 → Referência Inferior



Alternativas associadas as taxas



2. Ordenação das Alternativas

Utilizando o método de Roberts

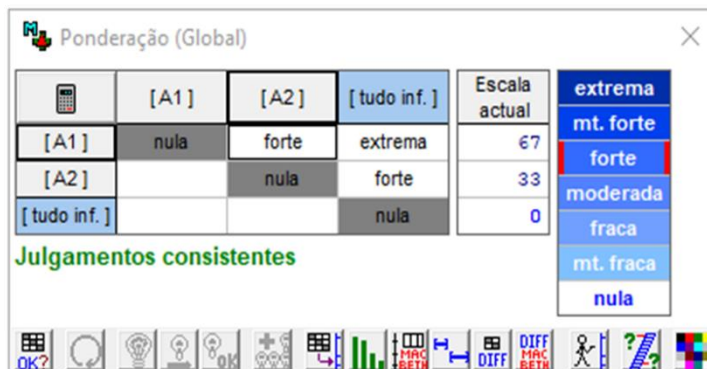
INFRAESTRUTURA	(A1)	(A2)	(A0)	Total	Ordem
(A1) manutenção predial		1	1	2	1º
(A2) obras	0		1	1	2º
(A0) Tudo inferior	0	0		0	3º

Após identificação das alternativas, utiliza-se da matriz de Roberts, conforme orienta Ensslin et al, (2000), onde sugere-se o cruzamento de cada uma das alternativas, para melhor demonstração de quais alternativas têm maior influência para o modelo. O facilitador, de acordo com as preferências do Decisor, organiza os critérios na matriz de Roberts, comparando as alternativas, sempre que o decisor optava por um em detrimento de outra, a escolhida recebia o valor 1 em sua linha, caso contrário recebia o valor 0. Ao final somaram-se os valores da linha e classificava as alternativas conforme sua soma. Dessa forma obteve a hierarquização das alternativas, cuja ordem reflete a preferência do decisor em cada PVE, apresentados na Figura 10, em seu lado direito.

Novamente com o auxílio do MACBETH, a partir da ordenação das alternativas, executou-se o julgamento da diferença de atratividade entre os descritores, a fim de determinar as taxas de compensação associadas a cada alternativa. O retorno obtido por meio da utilização do MACBETH, representa o fator de contribuição de cada ponto de vista para seu ponto de vista superior e para o modelo global. A Figura 11, representa a determinação das taxas através do software MACBETH.

Figura 11

Determinação das taxas



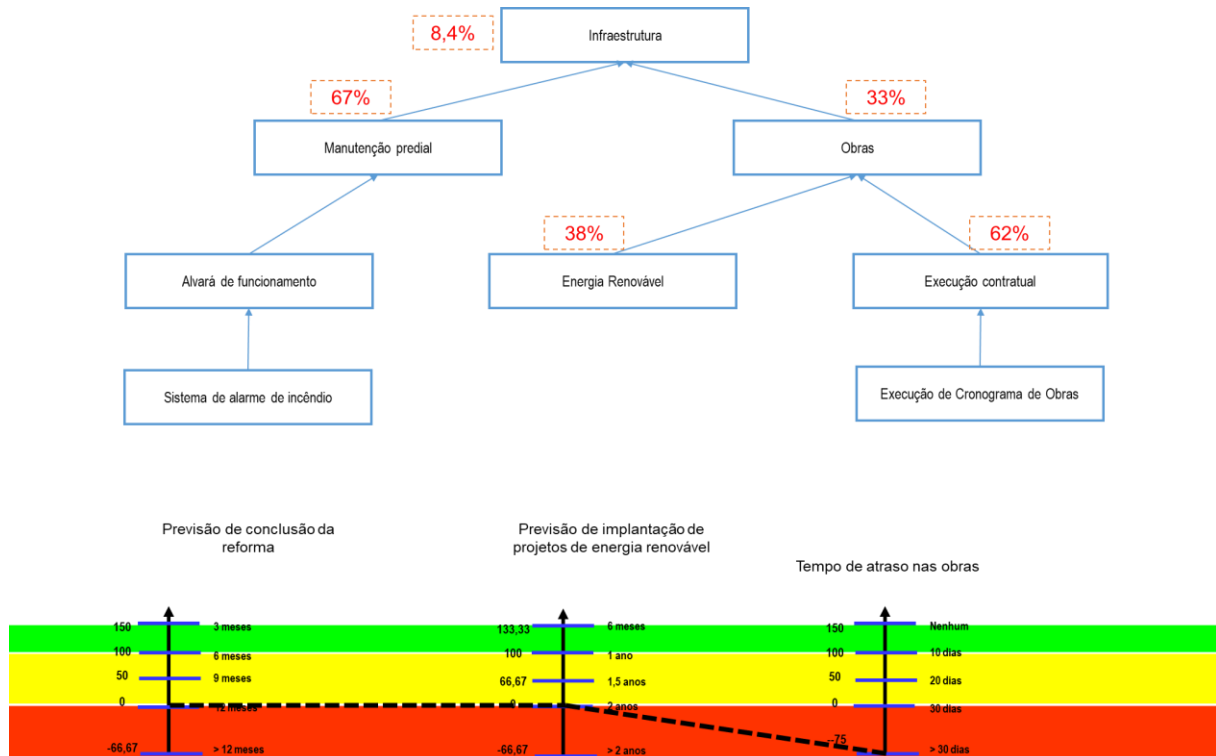
Dessa forma, após os julgamentos realizados, tem-se que para o PVE – Infraestrutura, a taxa de compensação atribuída ao PVE – Manutenção Predial é 67%, para o PVE – Obras é 33%.

Esse processo foi realizado para todas as estruturas hierárquicas de valor, em todos os níveis, o que permitiu a realização da avaliação global do modelo por meio da equação para a Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul.

De maneira mais sucinta, a avaliação global é determinada pela ponderação de todos os Pontos de Vista desenvolvidos para o modelo. A Figura 12 demonstra, a mensuração do *status quo* para o PVF Infraestrutura.

Figura 121

Perfil de desempenho atual (status quo) do PVF Infraestrutura



Com as funções de valor e as taxas de compensação construídas, surge a possibilidade da utilização do modelo de agregação aditiva para avaliação do perfil de desempenho da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul. Como exemplificação será apresentada a seguir a equação que possibilitou o cálculo do status quo (SQ) para o PVF Infraestrutura.

Dessa forma, para os valores apresentados, tem-se o resultado da equação para o PVF – Infraestrutura, cuja representação gráfica está evidenciada na Figura 12.

$$V_{PVF-Infraestrutura}(a) = 0,67 * V_{PVE-Manutenção.Predial}(a) + 0,33 * V_{PVE-Obras}(a)$$

Sendo

$$V_{PVE-Obras}(a) = 0,38 * V_{PVE-Energia.Renovável}(a) + 0,62 * V_{PVE-Execução.Contratual}(a)$$

Logo:

$$V_{PVF-Infraestrutura}(a) = 0,67 * V_{PVE-Manutenção.Predial}(a) + 0,33 * (0,38 * V_{PVE-Energia.Renovável}(a) + 0,62 * V_{PVE-Execução.Contratual}(a))$$

Substituindo pelo SQ em cada uma das Equações, obtém-se:

$$V_{PVF-Infraestrutura}(a) = 0,67 * 0 + 0,33 * (0,38 * 0 + 0,62 * -75)$$

$$V_{PVF-Infraestrutura}(a) = 0 - 15,35$$

Logo,

$$V_{PVF-Infraestrutura}(a) = -15,35$$

A equação geral abrange todas as áreas de preocupação em que o Decisor considera relevantes no contexto da Coordenação Administrativa do campus Laranjeiras do Sul (CAD-LS). A função do *status quo* global é obtida multiplicando a pontuação obtida por meio da função de cada PVF pelas taxas de compensação relativas ao modelo geral das mesmas.

A equação Global do Modelo para a (CAD-LS), que leva em consideração todos os PVFs e suas respectivas taxas de compensação, é apresentada a seguir.

$$V_{CAD-LS}(a) = 0,032 * V_{PVF-Almoxarifado}(a) + 0,067 * V_{PVF-Compras.Consumo}(a) + 0,079 * V_{PVF-Compras.Permanente}(a) + 0,003 * V_{PVF-Comunicação}(a) + 0,0117 * V_{PVF-Contratos}(a) + 0,084 * V_{PVF-Infraestrutura}(a) + 0,0109 * V_{PVF-Manutenção}(a) + 0,052 * V_{PVF-Patrimônio}(a) + 0,0121 * V_{PVF-Orçamento}(a) + 0,06 * V_{PVF-Restaurante.Universitário}(a) + 0,04 * V_{PVF-Servidores}(a) + 0,0101 * V_{PVF-Tecnologia.Informação}(a) + 0,094 * V_{PVF-Terceirizados}(a) + 0,014 * V_{PVF-Transportes}(a) + 0,027 * V_{PVF-Treinamentos}(a)$$

Substituindo pelo SQ em cada uma das Equações, obtém-se:

$$V_{CAD-LS}(a) = 0,032 * 87,48 + 0,067 * 86,6 + 0,079 * 70,5 + 0,003 * 19,68 + 0,0117 * 86 + 0,084 * -15,35 + 0,0109 * 51,98 + 0,052 * 93,03 + 0,0121 * 110,42 + 0,06 * 67 + 0,04 * 105,38 + 0,0101 * 91,50 + 0,094 * 92,11 + 0,014 * 62 + 0,027 * 47,56$$

Realizando os cálculos

$$V_{CAD-LS}(a) = 2,80 + 5,80 + 5,57 + 0,06 + 1,01 - 1,29 + 0,57 + 4,84 + 1,34 + 4,02 + 4,22 + 0,92 + 8,66 + 0,87 + 1,28$$

Logo $V_{CAD-LS}(a) = 40,66$

Conforme equação sugerida no modelo, chegou ao valor global de 40,66, obtido por meio da multiplicação de todas as pontuações obtidas por cada indicador pela taxa de compensação estabelecida em cada um dos PVE's e PVF's. O valor global encontrado representa a avaliação do modelo e evidencia a situação da atuação da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul, diante de cada indicador construídos.

Com esse cálculo também foi possível mensurar o desempenho de cada um dos pontos de vistas fundamentais do modelo. Onde foi possível ao Coordenador observar onde estão as funções com resultados mais produtivos e aquelas com desempenho, segundo a percepção do Decisor, que requerem aperfeiçoamentos e intervenções para buscar melhorias.

Pela análise da avaliação global, pode perceber que as Áreas de Orçamentos, Infraestrutura e Treinamentos são as que mais comprometem os resultados da Coordenação Administrativa e exigem uma atuação mais proativa do Coordenador. Evidentemente, o PVF Infraestrutura, pela sua pontuação negativa é claramente um fator de preocupação para o gestor, uma vez que a área contribui com 8,4% na avaliação global. E assim, ações de aperfeiçoamento são indicadas.

Outro ponto de preocupação é a Área de Treinamentos, que aparece com um aproveitamento ínfimo de 19,68 de avaliação. É sugerido ainda, além de recomendar ações de aperfeiçoamento nos critérios em nível comprometedor, dar atenção aqueles critérios que, mesmo não estando em nível comprometedor, podem ser aperfeiçoados com um baixo custo ou empenho.

4.4 Fase de Recomendação

Na Fase de Recomendação é oportunizado ao Decisor visualizar como melhorar o gerenciamento do seu *status quo*. Foram identificados 15 critérios entre o nível neutro e abaixo dele, considerados comprometedores. As ações de melhoria ou aperfeiçoamento para os critérios em nível comprometedor estão ilustrados nas Figuras 13 e 14.

Na elaboração da fase de avaliação e do cálculo do *status quo*, foi identificado o PVE-Ociosidade como comprometedor, haja vista sua pontuação negativa. Na figura 13, são apresentadas algumas ações para melhoria desse Ponto de Vista Elementar (PVE).

Figura 13

Ações de Aperfeiçoamento do PVE Ociosidade

PVE	Critério	Ações Propostas
Ociosidade	<p>Percentual de produtos sem demandas nos últimos 3 anos</p> <p>150 0%</p> <p>100 10%</p> <p>50 20%</p> <p>0 30%</p> <p>-50,01 > 30%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta ao pessoal requisitante de material quanto a possibilidade de utilização de itens ociosos em lugar de item similares. • Impedir novas compras de materiais similares que poderiam ser utilizados os itens ociosos. • Remanejamento de materiais para outros campi, a fim de dar vazão ao estoque encalhado.
Responsável	Setor de almoxarifado e Coordenação Laboratórios	
Prazo de atendimento	12 meses	
Recursos Necessários	Tempo dos Servidores para contatos com os envolvidos	
Impacto no descritor	Passaria do nível comprometedor para o neutro	
Frequência	Mensal	

Percebe-se que as ações propostas na Figura 13 são de ordem operacional, necessitando apenas de recursos já existentes, ou seja, o tempo dos servidores. Sejam os servidores responsáveis diretos, como é o caso dos servidores do Almoxarifados ou indiretos como servidores dos laboratórios, professores e dos demais campi da Universidade. A indicação de pessoal de laboratórios se deve ao fato que a maioria dos itens encalhados são de natureza laboratorial.

O próximo critério analisado é o PVE-Comunicação Horizontal, pois também apresentou nível comprometedor e está relacionado com a frequência das atividades multisetoriais. Na Figura 14 é apresentada algumas ações para melhora do indicador.

Figura 14

Ações de Aperfeiçoamento do PVE Comunicação Horizontal

PVE	Critério	Ações Propostas
Comunicação horizontal	<p>Frequência das atividades / eventos / reuniões multisetoriais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta aos chefes de setor quanto a disponibilidade em participar de reuniões eventos periodicamente. • Organizar os eventos por atividades afins de montar grupos homogêneos. • Montar cronograma de atividades/eventos/ reuniões.
Responsável	Coordenador Administrativo e chefes setoriais	
Prazo de atendimento	12 meses	
Recursos Necessários	Disponibilidade dos envolvidos	
Impacto no descritor	Passaria do nível comprometedor para o Bom	
Frequência	Mensal	

A Figura 14 traz ações bastante peculiares aos cargos de gestão, basicamente exige do Coordenador uma melhora nas práticas de interação com os demais servidores. As ações indicam também uma participação dos chefes de setor para auxiliar no desenvolvimento de tais atividades.

Finalizando os itens com níveis comprometedores a Figura 15 traz o PVE-Execução de Cronograma de Obras.

Figura 15

Ações de Aperfeiçoamento do PVE Execução de Cronograma de Obras

PVE	Critério	Ações Propostas
Execução de Cronograma de Obras	<p>Tempo de atraso nas obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar nas licitações superestimar a capacidade financeira e de execução das empresas envolvidas nos processos licitatórios. • Permitir nos contratos penalidades mais concretas e pesadas para com as empresas inadimplentes de prazo.
Responsável	Assessoria de infraestrutura.	
Prazo de atendimento	12 meses	
Recursos Necessários	Disponibilidade dos envolvidos	
Impacto no descritor	Passaria do nível comprometedor para o Neutro	
Frequência	Por obra	

A Figura 15 traz um dos itens mais relevantes quando se trata de órgãos públicos, que são as Obras. Nesse caso mais específico traz o atraso do cronograma das obras em execução. Como ações sugere ao setor responsável pelo acompanhamento dos trâmites licitatórios. Mas especificamente, no que tange o acompanhamento da execução dos contratos, que verifique fielmente a capacidade financeira das empresas envolvidas e que apliquem as penalidades necessárias afim de demover as empresas das possibilidades de atrasos.

Todas as ações propostas para os itens comprometedores têm em comum o fato de não exigir dispêndios financeiros para sua execução, isso obviamente facilita os encaminhamentos propostos. Na Tabela 3, é possível visualizar o impacto que os demais critérios terão no modelo global caso sejam dedicados a eles a sua devida atenção. Ressalta-se que todos se encontram em nível neutro e para a confecção da tabela foi considerado o nível de excelência como almejado.

Tabela 3

Crêterios com possibilidade de melhoras para um nível competitivo

Descritor	Status quo Atual	N�vel desejado	Impacto no valor global
Alvar� de funcionamento	0,00	100	5,63
Manuten�o Laborat�rios	0,00	100	3,61
Execu�o Contratual	-75	100	3,01
El�trica e Manuten�o Civil	0,00	100	2,48
Fiscais Administrativos de Contrato	0,00	100	2,46
Obriga�es trabalhistas	0,00	100	1,98
Energia Renov�vel	0,00	100	1,05
Melhores Resultados	0,00	100	0,89
Capacita�o Chefias	0,00	100	0,76
Revis�o de Procedimentos	0,00	100	0,57
Execu�o das Atividades de Seguran�a	0,00	100	0,57
Controle das Manuten�es da Frota	0,00	100	0,53
Ociosidade	-50,01	100	0,38
Necessidade de capacita�o	0,00	100	0,32
Comunica�o Horizontal	-130	100	0,15
Comunica�o Vertical	0,00	100	0,09

Percebe-se na Tabela 3 que há espaço para melhorias em diversos itens, e que embora não estejam com seus índices no nível comprometedor, sua melhoria, em alguns casos, teriam um impacto considerável na equa o global do modelo. Caso todos os itens indicados tivessem sua melhora ao patamar do nível ótimo (100), o seu aumento seria de 24,47 pontos na equa o global.

5 Considera es Finais

Diante da carência de instrumentos de avalia o de desempenho para aperfeiçoar a gestão e as tomadas de decisão pertinentes aos serviços prestados   popula o, bem como da necessidade de ferramentas específicas que contribuam na avalia o de desempenho, considerando as particularidades de universidades públicas, que possam ser úteis no contexto decisório, sugeriu-se a constru o e estrutura o de um modelo de Avalia o de Desempenho que apoiasse a gestão da Coordena o Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul, da Universidade Federal da Fronteira Sul, e que atenda suas particularidades e contribua para a gera o de a es de aperfei amento da mesma.

Nesse contexto, emergiu a seguinte pergunta de pesquisa: Quais cr terios são considerados no processo de Avalia o de Desempenho para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisões da Coordena o Administrativa de um campus de uma Universidade

Pública? Para responder à pergunta de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral a construção de um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisões da Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul, com base nas necessidades e percepções do Coordenador.

Para atender ao objetivo, foi realizada a construção do modelo de Avaliação de Desempenho da Coordenação Administrativa do campus Laranjeiras do Sul, da Universidade Federal da Fronteira Sul por meio do instrumento de intervenção Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista (MCDA-C). A construção do modelo teve como base os valores, crenças e compreensão de mundo do Coordenador Administrativo, responsável pela tomada de decisão relacionadas a esse setor. Dessa maneira, os indicadores que compõem o modelo são específicos para o contexto e foram legitimados para o contexto decisório.

Foram identificados os aspectos importantes à avaliação do desempenho das atividades da Coordenação Administrativa, segundo a percepção do gestor responsável. A partir de entrevistas semiestruturadas com o Coordenador no decorrer de 12 meses, 131 Elementos Primários de Avaliação (EPAs) foram identificados, e 136 conceitos foram construídos. Os conceitos elaborados foram distribuídos em 15 Áreas de Preocupação: (i) Almoxarifado; (ii) Compras Consumo; (iii) Compras Permanente; (iv) Comunicação; (v) Contratos; (vi) Infraestrutura; (vii) Manutenção; (viii) Patrimônio; (ix) Orçamento; (x) Restaurante Universitário; (xi) Servidores; (xii) Tecnologia da Informação; (xiii) Terceirizados; (xiv) Transportes; e (xv) Treinamentos, onde foram confeccionados mapas cognitivos.

Com a criação dos mapas cognitivos, os conceitos foram segregados em clusters e subclusters, os quais deram origem a Árvore de Valor com os Pontos de Vistas Elementares (PVEs). Com os PVEs foram construídos 73 descritores (escalas ordinais qualitativas) que permitiram a percepção da informação do que é importante para o decisor em cada uma dessas escalas, bem como sua ordem de preferência. Na sequência, os níveis de referência (com o nível Bom e o nível Neutro) foram definidos e o perfil de desempenho (status quo) foi identificado.

A Fase de Avaliação criou escalas cardinais para cada um dos descritores, identificando suas referidas taxas de compensação para cada um dos PVEs, possibilitando a integração do modelo e o conhecimento do perfil de desempenho do status quo e o seu impacto na avaliação global. Foram sugeridas ações de aperfeiçoamento para 15 descritores para os critérios onde a Coordenação deparou-se em desempenho no nível comprometedor. Tais ações permitiriam que o perfil de desempenho da Coordenação fosse alavancado a condições melhores de desempenho.

Apesar da identificação de pesquisas que operacionalizaram a Metodologia Multicritério de apoio à decisão – Construtivista (MCDA-C) no ambiente de universidade públicas conforme apresentado anteriormente, o contexto da Coordenação Administrativa não foi identificado. Na sequência, é apresentada a metodologia da pesquisa.

No que tange as limitações da pesquisa, pode ser citado o fato de algumas das ações de aperfeiçoamento encontrarem dificuldades na sua implantação, seja por motivos orçamentários ou de outras restrições institucionais. A replicação direta do modelo construído em outro contexto decisório não é adequada tendo em vista o caráter construtivista da metodologia adotada. Esta característica leva em conta os valores e preocupações de cada decisor com seu contexto decisório. Sugere-se, para os futuros trabalhos, o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho para as universidades como um todo, ou para Campus na sua totalidade.

Com este estudo, os autores da pesquisa acreditam que a Coordenação Administrativa do Campus Laranjeiras do Sul, dispõe de uma ferramenta que auxiliará no processo de tomada de decisão, tendo em vista a ampliação do seu entendimento acerca do contexto de atuação, considerando os aspectos relevantes e inerentes ao contexto existente. Além disso, este trabalho contribuiu para comunidade científica, ao preencher as lacunas identificadas na literatura e ao demonstrar a construção de um modelo de avaliação construtivista que considere as características e peculiaridades do contexto de aplicação.

Referências

Alach, Z. (2017). Performance measurement maturity in a national set of universities.

International Journal of Productivity and Performance Management, 66(2), 216–230.

doi:10.1108/ijppm-10-2015-0158

Araújo, S. S., Matos, L. S., & Ensslin, S. R. (2021). Sistema de avaliação de desempenho para apoio à gestão da coordenadoria dos processos licitatórios de um Hospital Universitário. *Revista Ambiente Contábil*- 13(1), 244-262.

Azevedo, R. C. de, Lacerda, R. T. de O., Ensslin, L., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2013). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for



Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 225–235.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000587](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000587)

Balen, D., Martins, V. A. . & Bertolini, G. (2022). Um Modelo Multicritério Construtivista de Apoio à Decisão e a Percepção de Valor dos Consumidores Referente a Produtos Ecologicamente Corretos. *Revista Gestão & Conexões*, 11(3), 108–129.
<https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2022.11.3.38151.108-129>

Back, B., Parizotto dos Santos, T. L., & Martins, V. A. (2022). The use of performance evaluation models from the perspective of GECON and the balanced scorecard: a case study in an agroindustrial cooperative. *Custos e Agronegocio On Line*, 18(1), 149–172.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>

Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: Estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 12(37), 425–446.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.726>

Broad, M., Goddard, A., & Von Alberti, L. (2007). Desempenho, estratégia e contabilidade no governo local e ensino superior no Reino Unido. *Dinheiro Público e Gestão*, 27 (2), 119-126.

Cardoso, T. L., Ensslin, S. R., Dutra, A., & Dias, J. (2017). Um modelo multicritério construtivista para apoiar a gestão da atividade de pesquisa da universidade de Mindelo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(2), 76-96.

Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79–100. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>

Ensslin, L., Gonçalves, A., Ensslin, S. R., Dutra, A., & Longaray, A. A. (2022). Constructivist multi-criteria model to support the management of occupational accident risks in civil construction industry. *Plos one*, 17(6), e0270529.

Ensslin, Leonardo, 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. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125–152. <https://doi.org/10.1590/s0101-74382010000100007>

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63–80. <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>



- Kallio, KM, Kallio, TJ, & Grossi, G. (2017). Medição de desempenho em universidades: Ambigüidades no uso de qualidade versus quantidade em indicadores de desempenho. *Public Money & Management*, 37 (4), 293-300.
- Kallio, T. J., Kallio, KM., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy—redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative research in accounting & management*
- Krudycz, L.C., Martins, V.A., Toigo, L.A., and Petri, S.M. (2023). Decision support in the budget management of a public institution: a constructivist multicriteria model. *Administratie si Management Public*, 41, 54-72.
<https://doi.org/10.24818/amp/2023.41-03>
- Kure, N., Norreklit, H., & Roge, K. M. (2021). Objective and results-based management of universities: Constructing reality or illusions? *FINANCIAL ACCOUNTABILITY & MANAGEMENT*, 37(2), 204–230. <https://doi.org/10.1111/faam.12251>
- Lacerda, R. T. de O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2011). A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. *Management Decision*, 49(4), 648–668. <https://doi.org/10.1108/00251741111126530>
- Leitão, S. P. (1987). Indicadores de desempenho na Universidade: Uma Avaliação. *Revista de Administração Pública*, 21(2), 55–72.

- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Analysis of the use of performance evaluation theoretical foundations in empirical studies: an investigation in publications aiming at future research questions. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(1), 41-63.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj*, 25(3), 3-22.
- Martins, V. A., Ensslin, S. R., & Damke, E. J. (2023). Avaliação de desempenho para apoio à motivação e ao reconhecimento à pesquisa: uma proposta construtivista no ambiente universitário. *Revista de Ciências da Administração*, 25(65), 1-17.
- Martins, V. A., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2018). Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 94-116.
- Martins, V. A., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 61-83.

- Matos, L. S., Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2018). Gestión y evaluación de la monitorización en el sector de auditoría interna de una Universidad Federal Brasileña: una propuesta constructivista. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 67-85.
- Matos, L. S., Valmorbida, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). É a medição de desempenho e ajuste de gestão para o futuro ? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186.
- Monfardini, P. (2010). Accountability in the new public sector: a comparative case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 632–646.
<https://doi.org/10.1108/09513551011078897>
- Perez, E. F., Longaray, A. A., Tondolo, V. G., Ensslin, L., & Dutra, A. (2022) Modelo de avaliação para auxílio à gestão instituição federal de ensino superior: de compras sustentáveis no brasileiro um estudo de caso (Vol. 73, n°2, pp 219-244) Brasília: Revista do Serviço Público (RSP).
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science ? 66, 184–203.

Ruschel, R.; Krudycz, L. C.; Martins, V.A. (2023) No Prelo. Modelo Multicritério De Apoio À Decisão No Processo De Avaliação De Desempenho Do Setor De Contabilidade Municipal. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*.

Schlickmann, A., & Bortoluzzi, S. C. (2023). Environmental Education Performance Evaluation in a Higher Education Institution. *Systemic Practice and Action Research*, 1-31.

Tanveer, M., Karim, A. M., & Mahbub, A. (2018). Higher education institutions and the performance management. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2183.

Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2020). Street lighting maintenance: Proposal for a constructivist performance evaluation model | Manutenção da iluminação pública: Proposta de um modelo construtivista de avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional*, 16(3), 458–474.

Torrico, G. M., Bortoluzzi, S. C., & Lindner, A. P. (2018). Avaliação De Desempenho Multicritério Da Relação Universidade Empresa: Estudo De Caso Em Uma Universidade Pública. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11.

Vakkuri, J., & Johanson, J.-E. (2020). Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 33–50. doi:10.1108/qram-06-2019-0072



- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2013). Avaliação de Desempenho na Administração de Universidade Pública: Análise Bibliométrica da Literatura Nacional e Internacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(3), 116–125.
<https://doi.org/10.21118/apgs.v5i3.454>
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 4–28. <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/520>
- Woelert, P., & Yates, L. (2015). Too little and too much trust: Performance measurement in Australian higher education. *Critical Studies in Education*, 56(2), 175-189.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.