



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS - EVIDENCIAÇÃO DO ESTADO DA ARTE

LEONARDO ENSSLIN
LEONARDOENSSLIN@GMAIL.COM
UNISUL

ADEMAR DUTRA
ADEMAR.UNISUL@GMAIL.COM
UNISUL

ROGÉRIO TADEU DE OLIVEIRA LACERDA
ROGERLACERDA@GMAIL.COM
UFSC

LEONARDO CORREA CHAVES
LEONARDOMG@GMAIL.COM
UFSC

MICHELINE BINOTTO
MICHELINEBINOTTO@GMAIL.COM
UNISUL

Resumo: Este artigo objetiva expandir o entendimento do pesquisador a respeito do tema Gestão de Compras Públicas, pretendendo pesquisar e conhecer seus mais importantes parâmetros. Com este objetivo identificou publicações na literatura alinhadas ao tema, gerando um Portfólio Bibliográfico dos trabalhos mais representativos e para estes procedeu à evidenciação dos parâmetros: periódicos, artigos, autores, universidades e palavras chave. Este trabalho se enquadra pela natureza do objetivo, como descritivo; e pela natureza do artigo, como teórico, com o viés conceitual aplicado. Quanto à lógica, optou-se pela indutiva. A coleta de dados utilizou dados primários e secundários. Já a abordagem do problema se deu de forma quali-quantitativa. O resultado da pesquisa tem natureza aplicada, enquanto o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica. O instrumento de intervenção utilizado foi o ProKnow-C. Na etapa 1 foram selecionados 2.656 artigos. Após o processo de filtragem permaneceram 18 artigos que passam a personificar os mais representativos artigos alinhados ao tema conforme o entendimento e as delimitações dos pesquisadores. Na segunda etapa do ProKnow-C, a partir deste portfólio bibliográfico, evidenciou-se que: i- os periódicos mais presentes foram Journal of Public Administration Research and Theory e Public Administration Review; os artigos mais citados foram Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori e Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process; iii- os autores mais citados no tema e na literatura em geral foram Trevor Brown e Mathew Potoski; a palavra-chave mais presente no portfólio foi public procurement.

Palavras Chave: avaliação - desempenho - gestão - compras públicas - governo



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas o papel do Estado como grande comprador tem se destacado no mercado independentemente do nível de desenvolvimento de cada nação. Os contratos públicos, além de passarem a ter maior vulto econômico (SPAHIU, 2014), tornaram-se meios para estabelecer o desenvolvimento socioeconômico e de crescimento de um país ou de uma determinada região, possibilitando a execução de políticas públicas (DIMITRI, 2013).

A regra é comprar pelo menor preço, observadas a qualidade e durabilidade do produto e do melhor serviço, pois a Administração Pública atua em nome de cada cidadão (JOHNSTON, J.M; GIRTH, A.M., 2012).

Nesse cenário, é imprescindível que os gestores públicos desenvolvam e apliquem novas técnicas de controle de resultados, a fim de melhorar a qualidade e celeridade na condução da máquina pública e melhor atender às necessidades do cidadão que, na atualidade, com todos os meios de comunicação disponíveis, acompanha com interesse as maneiras pelas quais a Administração aplica os escassos recursos públicos existentes (BROWN; POTOSKI, 2006).

A aplicação dos métodos de Avaliação de Desempenho das atividades de gestão das compras públicas é uma das forma encontradas para atingir tais exigências. Porém, são diversas as abordagens utilizadas, e é um grande desafio realizar a integração de um grupo tão diversificado de pesquisadores para construir um conhecimento consensual sobre o que é e como deve ser operacionalizada a Avaliação de Desempenho (KENNERLEY, NELLY, 2002; NEELY, 2005).

Para efeito desse trabalho, será adotado o conceito de Avaliação de Desempenho como um processo utilizado para construir conhecimento no decisor, sobre um contexto específico que ele se propõe a gerir, de formas a lhe permitir monitorar a situação atual e ter processo para gerar ações de melhoria. (DUTRA, ENSSLIN, 2005; TASCA, ENSSLIN, ENSSLIN, ALVES, 2010; ZAMCOPE, ENSSLIN, ENSSLIN, DUTRA, 2010; BORTOLUZZI; ENSSLIN E ENSSLIN, 2011; ENSSLIN; ENSSLIN e PACHECO, 2012; CHAVES; ENSSLIN; ENSSLIN; VALMORBIDA; MARA e DA ROSA, 2013; DELLA BRUNA JÚNIOR; ENSSLIN e ENSSLIN, 2014)

Contudo, o conhecimento científico sobre o tema ‘Gestão de Compras Públicas’, além de vasto, está disperso em uma variedade de publicações, editores, bases de dados, entre outras fontes. Por ser um assunto relativamente novo, é de crucial importância despertar e incentivar nos estudiosos, a pesquisa sobre essa questão possibilitando aos pesquisadores o conhecimento de novas formas de levantamento e análise do conhecimento existente.

Nestes termos, essa pesquisa busca responder as perguntas: i) Quais os artigos mais relevantes em relação à avaliação de desempenho na gestão de compras públicas? e, ii) Quais os mais destacados artigos, autores, periódicos e seus respectivos fatores de impacto, e palavras-chave, sobre este tema?

Com o propósito de responder às perguntas da pesquisa, tem-se como objetivo geral deste trabalho construir, nos pesquisadores, o conhecimento necessário sobre o tema de interesse – aqui ilustrado como Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas – a partir das delimitações dos pesquisadores.

Para gerar esse conhecimento, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) selecionar um Portfólio Bibliográfico, alinhado com a visão dos pesquisadores, relevante sobre Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas; e (ii) realizar análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico e suas referências, visando identificar os periódicos e



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



seus respectivos fatores de impacto, artigos, autores, palavras-chave de destaque dentro da área de interesse.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS

Esta pesquisa pretende discorrer sobre a gestão de compras públicas, entendido esse tema, para efeito deste trabalho, como sendo “*o processo que permite realizar com lisura, transparência, obediência às leis e, segundo a visão estratégica do gestor, a função de aquisição de bens e serviços e sua execução*”.

Diante do crescente aumento, tanto dos volumes como dos valores das compras públicas, tornou-se necessário um controle mais apurado das atividades do setor público e, com isso, os gestores públicos voltaram-se para o estudo das práticas de controle de fiscalização, qualidade e desempenho levadas a efeito pelas empresas privadas buscando implementá-las. O Estado passou, assim, a orientar-se por questões ligadas ao equilíbrio de suas contas, eficiência, qualidade e controle do tempo de execução contratual, bem como busca de confiabilidade dos cidadãos clientes, segurança e capacidade interna, tal como as empresas do setor privado (HEFETZ, WARNER, 2004; SPAHIU, 2014).

Além disso, aquisições públicas eficazes podem também servir de suporte para o desenvolvimento de políticas públicas fiscais, industriais e de inovação e podem se constituir num motor fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e de crescimento de um Estado ou de uma determinada região, com a instituição de políticas públicas (DIMITRI, 2013).

Muitos desafios ainda devem ser superados. As questões que envolvem a necessidade de lisura e transparência na condução dos interesses públicos e, sobretudo das compras públicas, são sobremaneira importantes.

Com o crescente aumento da participação do Estado no mercado, surgiu a necessidade de que os sistemas de compras públicas sejam capazes de combater a corrupção, possibilitando assim, lisura e transparência tanto nas negociações (licitações) como no acompanhamento e gestão da execução dos contratos públicos (TABISH, S.Z.S.; JHA, K.N, 2011).

A corrupção e a falta de transparência na condução da máquina pública foram identificadas pelo Banco Mundial, segundo Tabish e Jha (2011) como alguns dos maiores obstáculos para o desenvolvimento econômico e social das nações. Elas comprometem o desenvolvimento, distorcem a finalidade do Estado de Direito, enfraquecendo as bases institucionais de que a economia depende.

Esse é um processo complexo porque envolve múltiplos atos e agentes, tais como o próprio governo e seus colaboradores, os fornecedores dos bens e prestação de serviços e, sobretudo, a sociedade, cujo atendimento se constitui na finalidade última da própria existência da Administração Pública (JOHNSTON, J.M.; GIRTH, A.M. 2012).

Os gestores públicos passaram a ter um perfil mais condizente com esse novo panorama, desenvolvendo complexos tipos de competências para garantir a melhor aplicação do dinheiro público (BROWN, POTOSKI, 2006).

Com *stakeholders* mais comprometidos e preparados tecnicamente, assistimos uma mudança gradual e intensa no conceito do que seriam aquisições públicas bem sucedidas. Além do critério do menor preço, as avaliações tendem a considerar abordagens multicritérios em que as dimensões qualitativas também são consideradas. Dimitri (2013) afirma que os contratos públicos devem entregar *the best value for money*, ou seja, ao assinar um contrato, os componentes monetários e não monetários da oferta também devem ser considerados.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A regra para o Estado, passou a ser comprar pelo menor preço, observadas a qualidade e durabilidade do melhor produto e do melhor serviço, tornando-se evidente a consciência dos administradores públicos de que atuam em nome de cada cidadão (JOHNSTON, J.M.; GIRTH, A.M., 2012).

Mas para atuar dessa maneira, é essencial a existência de um bom planejamento das necessidades e de uma forma de gerenciamento das atividades que melhor aproveite os escassos recursos públicos humanos e financeiros. É aconselhável que o gestor público conheça o mercado dos produtos e serviços que adquire e, como representante de um forte comprador, crie mercados de consumo, fazendo com que os fornecedores identifiquem a necessidade e a possibilidade das vendas e passem a comercializar e aprimorar os produtos e serviços em consonância com as necessidades públicas e com o preço que o Estado se propõe a pagar (BROWN, POTOSKI, 2006; JOHSTON, JOCELYN M.; GIRTH, AMANDA M., 2012).

Algumas teorias têm surgido objetivando aprimorar toda essa problemática. Hefetz e Werner (2004), por exemplo, mencionam que as privatizações e as teorias de gestão pública de mercado são movidas pelas falhas verificadas na execução contratual para atender a eficiência econômica e organizacional. Esses autores apresentam um quadro amplo incluindo a atenção para a singularidade da interação do cidadão e do profissional na gestão da prestação dos serviços públicos.

Outro exemplo é o conceito da teoria dos custos de transação que pretende explicar por que e quando o Poder Público deve desmembrar a contratação da prestação dos serviços e seu gerenciamento, adotando, em algumas oportunidades, a terceirização de atividades operacionais (BANCE, 2003; HEFETZ, RARNER, 2004; BROWN, POTOSKI, 2006; HENSHER, STANLEY, 2008).

Essa teoria, segundo Bance (2003), auxilia o gerente público na decisão de internalizar ou não uma determinada atividade, de acordo com o planejamento institucional e com uma análise comparativa racional entre os custos das operações inerentes e os custos da organização como um todo, advindos da assunção direta da responsabilidade pela atividade do mercado.

O gerenciamento das atividades rotineiras não precisaria ocorrer, necessariamente, dentro da Administração Pública, pois seria uma atividade meramente operacional. Os gestores passariam a atuar, sobretudo, no planejamento e monitoramento/gerenciamento dessas atividades, o que aumentaria a qualidade dos gastos e da prestação dos serviços públicos (BROWN, POTOSKI, 2003).

Outra possibilidade apresentada por Hensher e Stanley (2008) seria desconcentrar a capacidade de barganha estatal da fase de negociação (licitação). Os contratos públicos, segundo esses autores, no chamamento público poderia haver cláusulas prevendo que os pagamentos e aplicação de sanções seriam embasados no desempenho esperado do fornecedor/prestador de serviço, o que aumentaria a qualidade da prestação dos serviços e dos produtos entregues.

Essa forma de contratação atualmente é denominada no Brasil de Acordo de Níveis de Serviço (ANS) e passaram a ser implantadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão nas Instruções Normativas 2 e 4. Nessa espécie de contrato, o Poder Público atua ativamente no decorrer da execução contratual, de acordo com a prestação de serviços ou a entrega dos produtos. Problemas podem ser encontrados quando não for possível especificar previamente medidas objetivas de desempenho, surgindo, aqui, uma oportunidade para aprimoramento da teoria (HENSHER, STANLEY, 2008).



Por fim, para que tudo isso possa ser implantado, deve-se destacar a importância de investimento público na capacitação dos gestores para que possam acompanhar a gestão contratual adequadamente e realizar negociações favoráveis ao contexto público. O investimento na capacidade gerencial dos gestores públicos para planejar as contratações, identificando as situações adequadas para cada contratação, negociando contratos fortes, bem embasados e que possam trazer benefícios ao interesse público e, além disso, com o monitoramento do desempenho do mercado e de cada fornecedor são desafios que o Governo deve enfrentar, sobretudo no âmbito da gestão das compras públicas (BROWN, POTOSKI, 2003; JOHNSTON, JOCELYN M.; GIRTH, AMANDA M., 2012).

Conforme visto acima, múltiplas são as formas de apresentar e desenvolver o tema em estudo. Para este estudo, a definição de mundo será a de Avaliação de Desempenho, tendo em vista a sua potencialidade para proporcionar transparência e fundamentação ao tema tratado.

3. METODOLOGIA

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico é entendido como a análise, a descrição ou a explicação das abordagens e procedimentos utilizados para a pesquisa para especificar o conjunto de métodos de pressupostos filosóficos ou disciplinas, os quais fundamentam os temas ou finalidades que explicam ou esclarecem o estudo particular para o método científico (TASCA *et al.*, 2010), conforme a Figura 1.

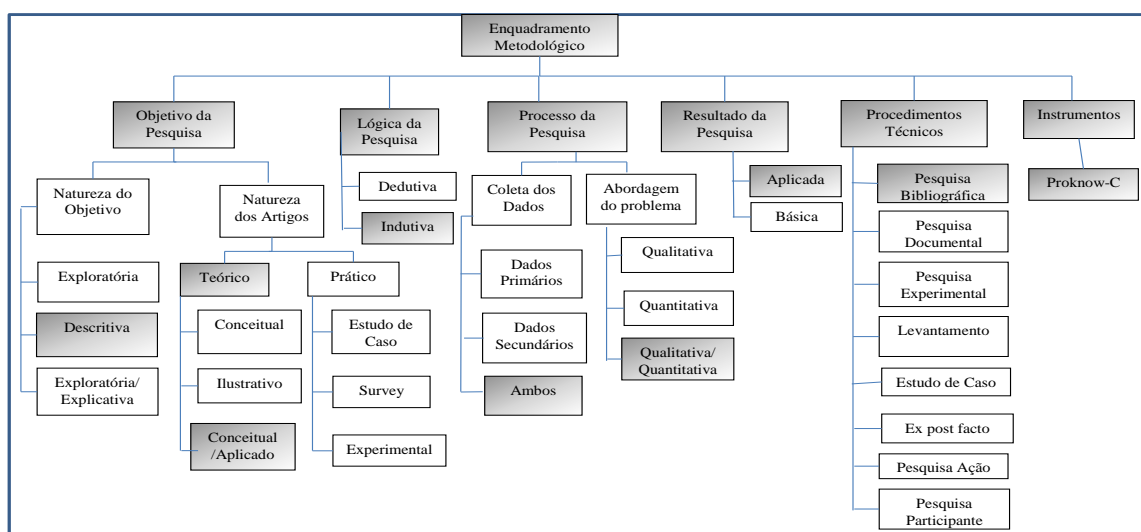


Figura 1: Enquadramento metodológico

3.2. INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO

Quanto ao instrumento de intervenção, foi utilizado o processo de revisão bibliográfica denominado *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)* que, de forma construtivista, delinea e apresenta um processo estruturado para gerar, no pesquisador, o conhecimento necessário para investigar um tema (DE OLIVEIRA LACERDA *et al.*, 2011a).

O processo ProKnow-C é composto por quatro etapas: i) seleção de um portfólio de artigos sobre o tema da pesquisa; ii) análise bibliométrica do portfólio; iii) análise sistêmica; e iv) definição da pergunta de pesquisa e objetivo de pesquisa (LACERDA *et al.*, 2012).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



4. RESULTADOS ENCONTRADOS

4.1. SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Antes do início da seleção do portfólio bibliográfico propriamente dito, os pesquisadores necessitaram personalizar seu entendimento sobre seu tema. O Proknow-C requer que os pesquisadores iniciem o processo pela explicitação das áreas de conhecimento que representam o tema, denominando-as de *Eixos de Pesquisa*.

Os Eixos de Pesquisa, por sua vez, são representados por palavras-chave. Desta forma sempre que algum trabalho científico contiver pelo menos uma palavra chave de cada eixo ele estará potencialmente alinhado com aquilo que o pesquisador considera ser seu tema.

Após essa breve explanação, passemos à explanação sobre a seleção do Portfólio Bibliográfico. Entende-se por Portfólio Bibliográfico um conjunto restrito de artigos que, para as delimitações postas pelos pesquisadores, e dentre elas a sua percepção de entendimento do que seja o tema, que estejam a ele alinhados.

Essa fase inicial, a de formação de um portfólio de artigos, permite que os pesquisadores selecionem um portfólio de artigos relacionados ao tema da pesquisa, alinhado com a sua percepção e com as delimitações propostas. Nessa etapa, três fases são executadas: (a) a seleção dos artigos nas bases de dados que compõem o Banco de Artigos Bruto; (b) a filtragem dos artigos selecionados com base no alinhamento da pesquisa; e, (c) o teste de representatividade do portfólio bibliográfico. O produto final dessa etapa é um conjunto de artigos que os pesquisadores consideraram relevantes, alinhado com a sua pesquisa, então, denominado Portfólio Bibliográfico (PB). Cabe ressaltar que os procedimentos realizados nesta pesquisa ocorreram de junho a agosto de 2014.

O processo de seleção do Banco de Artigos Bruto se inicia com a definição dos eixos de pesquisa. No caso deste estudo foram definidos três eixos. O primeiro eixo está relacionado à gestão e avaliação do desempenho do tema que se espera conhecer, nesse caso, o setor de compras de uma instituição pública. Já o segundo e o terceiro eixos estão relacionados diretamente ao tema do trabalho, quais sejam: compras e governo.

Com os eixos definidos, os pesquisadores partem para a etapa de formação do Banco de Artigos Bruto, composta por quatro fases distintas: (a) definição das palavras-chave; (b) definição da base de dados; (c) busca pelos artigos nas bases de dados com as palavras-chave; e, (d) realização de teste de aderência das palavras-chave.

A primeira fase da etapa de seleção dos artigos brutos se dá com a definição das palavras-chave de cada um dos eixos citados. Para o Eixo 1, que se refere à avaliação de desempenho, definiram-se as palavras-chaves: *performance*, *assess**, *evalu**, *appraisal* e *measur**. Para o Eixo 2, relacionado ao setor que se pretende conhecer as palavras-chave relacionadas ao tema foram: *acquisition*, *purch**, *procurement*, *supply* e *buy*. Para o Eixo 3, relacionado à área de atividades, definiu-se como palavras-chave: *public*, *government*, *administration*, *judiciary*. Foram utilizados asteriscos após o radical das palavras com o intuito de que a pesquisa alcançasse as variações verbais ou substantivas das palavras.

Com isso, chegou-se a nove combinações possíveis com o cruzamento dos eixos que foram utilizados como norteadores na pesquisa por artigos científicos nas bases de publicações disponibilizadas pela CAPES.

Com os eixos de pesquisa e palavras-chave definidas pelos pesquisadores, o passo seguinte se concentra na definição das bases de dados disponibilizadas no Portal de Periódicos da CAPES, alinhadas com a área de conhecimento considerada relevante para a pesquisa, no caso as Ciências Sociais Aplicadas e como subárea Administração Pública. Após



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



a identificação das bases, são escolhidas as bases de dados com potencial para colaborar com a pesquisa. Para este estudo, foram selecionadas as bases *ISI Web of Knowledge*, *Scopus*, *MLA*, *Proquest - ASSIA*, *Science Direct* e *EBSCO*, as quais indexam uma gama de periódicos científicos mais alinhados com o tema da pesquisa.

A partir da definição das bases, inicia-se um processo de busca, utilizando-se as combinações das palavras-chave definidas por eixo de pesquisa, restringindo-se aos campos de títulos dos artigos (*article title*), palavras-chave (*key words*) e resumos (*abstracts*). A esses critérios de restrição, estabeleceu-se um período temporal de 14 anos anteriores à pesquisa (2000 a 2014), de trabalhos publicados apenas em periódicos.

Nesta fase, com as buscas realizadas nas bases de periódicos a partir da utilização das palavras-chave definidas pelos autores, chegou-se a um total de 2.656 trabalhos publicados que passaram a compor o Banco de Artigos Bruto. Para a reunião dos trabalhos e composição dos Bancos de Artigo, foi utilizado o *Endnote X3* como gerenciador bibliográfico.

Com o portfólio bruto reunido, a aderência das palavras-chave é testada. Para isso, foram escolhidos dois artigos aleatoriamente, com o objetivo de identificar ou não a necessidade de se incluir novas palavras-chave. Para este estudo, na execução dos procedimentos, concluiu-se que não seria necessária a inclusão de novas palavras-chave, o que indicou alinhamento destas e dos artigos com o tema da pesquisa. Com as fases concluídas, realizou-se uma nova etapa: a filtragem dos artigos brutos.

Esta segunda etapa se inicia com a filtragem dos artigos identificados nas bases de dados. Nesta fase, alguns aspectos devem ser considerados: (i) a presença de artigos repetidos/redundantes; (ii) o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema; (iii) o reconhecimento científico dos artigos; (iv) alinhamento dos resumos com o tema; e, (v) a disponibilidade dos artigos na íntegra nas bases.

Para este estudo, partiu-se de uma base de 2.656 artigos e, com a utilização do gerenciador bibliográfico, foi possível identificar e excluir os artigos redundantes, o que resultou na exclusão de 148 artigos, restando, assim, 2.508 artigos para a análise de alinhamento de títulos.

Após a leitura de todos os títulos, chegou-se a 141 artigos com títulos alinhados com o tema da pesquisa. A partir daí, foi elaborada uma planilha para identificar o grau de reconhecimento científico das publicações. Para isso, consultou-se o sítio do *Google Acadêmico* para obter a quantidade de citações de cada um dos trabalhos.

Depois da fase de consulta de citações, foram fixadas como representativas 96,02% das citações dos artigos; e 3,98% compõem-se de trabalhos com menos de 7 citações. Em números absolutos, 75 artigos ou 96,02% das citações passaram a compor o repositório de títulos alinhados e com reconhecimento científico, tratado para efeito de estudo como repositório K. Os demais 66 artigos, ou 3,98% das citações, foram separados em outro repositório que se denominou repositório P e classificados como títulos alinhados com menor reconhecimento científico ou com reconhecimento ainda não confirmado.

Em seguida, fez-se a leitura dos resumos dos 75 artigos do repositório P, a fim de comprovar o alinhamento do conteúdo com o tema. Destes, 24 corresponderam ao tema proposto e foram classificados como integrantes de um novo grupo, chamado aqui de repositório A, excluindo-se assim os trabalhos restantes do repositório P, não enquadrados. A partir daí, identificaram-se os autores dos artigos, formando assim um Banco de Autores (BA), num total de 31 autores.

Como parte do processo, fez-se também uma análise dos artigos do repositório K com o intuito de identificar outros artigos com potencial para compor o portfólio bibliográfico.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Dos 66 artigos do repositório citado, 44 foram publicados entre 2012 e 2014, possuindo, dessa forma, reconhecimento científico. Após a leitura dos resumos destes 44 trabalhos, considerou-se que 9 deles estavam alinhados com o tema proposto. Estes 9 artigos passaram a compor o repositório C.

A última etapa da formação do Portfólio Bibliográfico (PB) ocorre com o teste de representatividade do portfólio bibliográfico primário. Este teste se propõe a verificar se alguma publicação relevante para o tema possa ter sido omitida no portfólio bibliográfico primário, o que é realizado verificando suas referências bibliográficas. Levantaram-se todas as referências bibliográficas nos artigos, restringindo-se ao espaço temporal considerado para estudo, de 2000 a 2014, e a artigos publicados em periódicos. Para facilitar a composição das referências dos artigos do Portfólio Bibliográfico, mais uma vez, utilizou-se do gerenciador bibliográfico *Endnote X3*. A partir daí, exportaram-se os artigos citados para uma planilha para que fossem feitas a filtragem e a representatividade das citações.

Com a planilha montada e organizada por artigos, fez-se uma nova consulta ao sítio do *Google Acadêmico* para identificar a quantidade de citações feitas aos artigos das referências do Portfólio Bibliográfico. Após essa fase, reorganizou-se a planilha, classificando o conteúdo por número de citações de forma decrescente, assim, estabelecendo-se o grau de representatividade em percentuais de cada artigo em relação ao total de referências.

Como sugestão do processo de mapeamento, foram selecionados 80% das citações totais a fim de identificar se os artigos do Portfólio Bibliográfico continham essas referências, aspecto que será evidenciado na seção Instrumento de intervenção *Proknow-C* da análise bibliométrica. Dos artigos citados nas referências, identificou-se 4 trabalhos cujo título estava alinhado ao tema e possuíam reconhecimento científico, contando com mais de 107 citações cada um. Diante disso, foram incorporados ao Portfólio Bibliográfico, que passou a totalizar 18 artigos enquadrados ao tema, conforme apresentados na Tabela 1. Saliente-se que o Referencial Teórico desta pesquisa, ilustrado na seção 2, foi redigido a partir desses 18 artigos.

4.2. ARTIGOS SELECIONADOS PARA O PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Os artigos selecionados pelos autores para o Portfólio Bibliográfico são os seguintes:

1. JANSSEN, Davy; ROTTHIER, Sabine; SNIJKERS, Kris. If you measure it they will score: An assessment of international eGovernment benchmarking. **Information Polity**, v. 9, n. 3, p. 121-130, 2004.
2. ESTACHE, Antonio; IIMI, Atsushi. Quality or Price? Evidence from ODA-Financed Public Procurement. **Public Finance Review**, v. 40, n. 4, p. 435-469, 2012.
3. DIMITRI, Nicola. Best value for money in procurement. Maastricht School of Management. **Working Paper**, v. 2, 2012.
4. CONCHA, Gaston; ASTUDILLO, Hernan; PORRUA, Miguel; PIMENTA, Carlos. E-Government procurement observatory, maturity model and early measurements. **Government Information Quarterly**, v. 29, p. S43-S50, 2012.
5. JOHNSTON, Jocelyn M.; GIRTH, Amanda M. Government Contracts and “Managing the Market” Exploring the Costs of Strategic Management Responses to Weak Vendor Competition. **Administration & Society**, v. 44, n. 1, p. 3-29, 2012.
6. FOLZ, David H.; ABDELRAZEK, Reem; CHUNG, Yeonsoo. The adoption, use, and impacts of performance measures in medium-size cities. **Public Performance & Management Review**, v. 33, n. 1, p. 63-87, 2009.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



7. BANCE, Philippe. Opening up public services to competition by putting them out to tender: An evaluation. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 74, n. 1, p. 33-61, 2003.

8. LOADER, Kim. The challenge of competitive procurement: value for money versus small business support. **Public Money and Management**, v. 27, n. 5, p. 307-314, 2007.

9. TABISH, S. Z. S.; JHA, Kumar Neeraj. Analyses and evaluation of irregularities in public procurement in India. **Construction Management and Economics**, v. 29, n. 3, p. 261-274, 2011.

10. HENSHER, David A.; STANLEY, John. Transacting under a performance-based contract: the role of negotiation and competitive tendering. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 42, n. 9, p. 1143-1151, 2008.

11. SCHIAVO, Luca Lo. Quality standards in the public sector: differences between Italy and the UK in the citizen's charter initiative. **Public Administration**, v. 78, n. 3, p. 679-698, 2000.

12. BROWN, Trevor; POTOSKI, Matthew. Contracting for management: Assessing management capacity under alternative service delivery arrangements. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 25, n. 2, p. 323-346, 2006.

13. RAINEY, Hal G.; BOZEMAN, Barry. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447-470, 2000.

14. GARDENAL, Francesco; D'ANGELO, Andrea; MANZO, Valerio. A Model To Measure E-Procurement Impacts On Organizational Performance. **Journal of Public Procurement**, v. 13, n. 2, 2013.

15. SPAHIU, Artan. Administrative Contracts of the Public Procurements in Albania-The Distinctive Features of Their Juridical Nature and Invalidity. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 2, p. 499, 2014.

16. HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred. Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 2, p. 171-190, 2004.

17. HEINRICH, Carolyn J. Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. **Public Administration Review**, v. 62, n. 6, p. 712-725, 2002.

18. BROWN, Trevor; POTOSKI, Matthew. Contract-management capacity in municipal and county governments. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 153-164, 2003.

Foi possível construir a partir da expansão e consolidação do entendimento do pesquisador sobre o tema e representa para a visão de mundo e delimitações postas pelo pesquisador, o estado da arte para que este possa entender em um primeiro momento, quem são os periódicos, artigos, autores e palavras-chave mais representativas. Em um segundo momento, que não fará parte deste artigo, a análise das oportunidades e potencialidades inseridas em seu conteúdo. Nesse contexto, a seção seguinte abordará a análise bibliométrica dos artigos escolhidos.

4.3. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Com o portfólio bibliográfico definido, parte-se para a segunda etapa do processo de identificação de informações para gerar conhecimento quanto ao tema: é feita uma análise dos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



artigos, com o objetivo de quantificar as informações existentes e fornecer as características destas publicações. Nesta fase de análise, 5 aspectos foram considerados: (a) relevância dos periódicos; (b) reconhecimento científico dos artigos; (c) autores de maior destaque; (d) palavras-chave mais utilizadas; e, (e) análise do fator de impacto dos periódicos do PB.

4.3.1. RELEVÂNCIA DOS PERIÓDICOS

A primeira análise realizada no processo de bibliometria diz respeito à relevância dos periódicos do Portfólio Bibliográfico, das referências do Portfólio Bibliográfico e do cruzamento dos periódicos do Portfólio Bibliográfico com os do seu referencial bibliográfico.

Entre as 18 publicações do portfólio bibliográfico dos autores, destacaram-se o *Journal of Public Administration Research and Theory* com 3 publicações e o *Public Administration Review*, com 2 artigos, que são periódicos voltados para a publicação de estudos relacionados à Administração Pública.

Dos 63 periódicos citados nas referências do portfólio bibliográfico, novamente os periódicos *Journal of Public Administration Research and Theory* e *Public Administration Review* destacaram-se com 12 publicações cada um; seguidos pelo *Government Information Quarterly* com 7 publicações, *Public Performance & Management Review* com 4 publicações; *Administration & Society* e *Journal of Policy Analysis and Management* com 3 publicações cada um; *Public Money and Management*, com 2 publicações e, finalmente, pelo *Journal of Public Procurement* com 1 publicação.

A partir das análises realizadas, pôde-se inferir que os periódicos de maior destaque dentro do Portfólio Bibliográfico e das referências sobre o tema da pesquisa são o *Journal of Public Administration Research and Theory* e o *Public Administration Review*. Essa informação é perfeitamente evidenciada por meio da constatação de que as linhas editoriais destes periódicos são voltados ao tema da Administração Pública, e eles destinam-se a publicar estudos sobre esse nicho de mercado.

4.3.2. FATOR DE IMPACTO DOS PERIÓDICOS

Os autores consideraram relevante analisar, dentro do processo da análise bibliométrica, acerca do fator de impacto dos periódicos na comunidade científica. Tem-se que este indicador orienta sobre o número de citações dos artigos publicados pelos periódicos ao longo de dois anos. Nesta pesquisa, os periódicos que publicaram os artigos do Portfólio Bibliográfico foram consultados quanto aos seus fatores de impacto nas bases *ISI Web of Knowledge* e *Scopus*. Cada uma delas possui sua metodologia de cálculo e seu indicador próprio. Para a base *ISI*, o indicador utilizado é denominado *JCR*, e, na base *Scopus*, o indicador é o *SJR*.

Para a base *ISI*, 6, dos 14 periódicos, apresentam algum fator de impacto no meio acadêmico. Para a base *Scopus*, 3 dos 14 periódicos destacaram-se. Cita-se, como destaques, o *Journal Public Administration Research and Theory*, *Public Administration* e *Journal of Policy Analysis and Management* foram os que mais se destacaram pelos seus fatores de impacto, sendo referências qualificadas quando referenciados quanto aos índices *SJR* e *JCR*.

4.3.3. RECONHECIMENTO CIENTÍFICO DOS ARTIGOS

O segundo tópico analisado se refere ao reconhecimento científico dos artigos do PB e sua identificação nas referências. No que tange aos artigos que o compõem, o trabalho mais citado foi o *Comparing public and private organizations: empirical Reserch and the power of the a priory*, dos autores Hal G. Rainey e Barry Bozeman, de 2000, com 359 citações, de acordo com o sítio do Google Acadêmico.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Cite-se ainda, como parte dos destaques no PB, os artigos *Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process*, dos autores Amir Hefetz e Mildred Warner, de 2004, com 317 citações; *Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness*, da autora Carolyn J. Heinrich, de 2002, com 217 citações, e *Contract-management capacity in municipal and county governments*, dos autores Trevor Brown e Mathew Potoski, de 2003, com 208 citações. Os autores mencionados são reconhecidos na comunidade científica por diversos trabalhos na área de gestão da Administração Pública sob diversas perspectivas, alinhando-se assim com o tema de estudo dos pesquisadores.

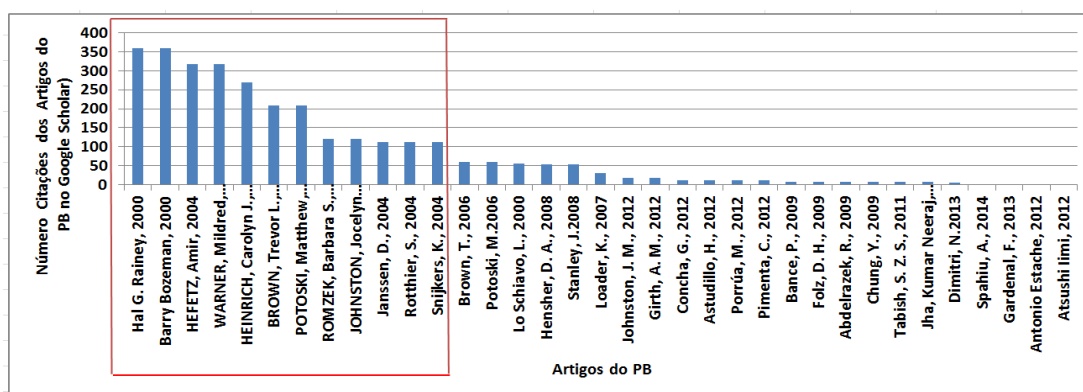


Figura 1 – Artigos de maior destaque no Portfólio Bibliográfico

Em relação aos artigos das referências do Portfólio Bibliográfico, o artigo de maior destaque é *Developing fully functional E-government: A four stage model*, de Karen Layne e Jungwoo Lee, de 2002, que possui 1612 citações no sítio do Google Acadêmico. Trata-se de um estudo voltado ao *e-government* e, pelo número de citações, certamente é um dos artigos mais relevantes da área, embora não esteja exatamente voltado ao tema que se pretende pesquisar neste trabalho.

Ao se confrontar os aspectos citados anteriormente nesse tópico, estabelecendo uma relação entre o número de citações dos artigos do PB no sítio do *Google Acadêmico* com o número de citações do autor mais citado dos artigos das referências do PB, identificou-se que os artigos *Contract-management capacity in municipal and county governments*, de 2003, e *Contracting for management: Assessing management capacity under alternative service delivery arrangements*, de 2006, escritos pelos autores Trevor Brown e Mathew Potoski são destaques no Portfólio Bibliográfico haja vista que contam o primeiro autor com 208 citações na literatura acadêmica (*Google Acadêmico*) e, o segundo, com 60 citações; e seus autores, além de possuírem estes 2 artigos no Portfólio Bibliográfico, contam com outros 5 artigos nas Referências do PB, considerando os 80% mais citados.

Esses trabalhos se destacaram por avaliar o desempenho e a gestão da Administração em segmentos públicos, assunto que representa o cerne do tema de pesquisa.

4.3.4. AUTORES DE MAIOR DESTAQUE

Entre os autores de maior destaque, também figuram Trevor Brown e Mathew Potoski, com 2 artigos escritos em conjunto. Cabe destacar que esses autores também foram destaque nas referências bibliográficas do Portfólio Bibliográfico, contando, cada um deles com 5 artigos, também escritos em conjunto, sendo 2 com temas relacionados ao objeto deste estudo.

Esses autores são reconhecidos na comunidade científica por publicar trabalhos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



relacionados à Administração Pública e avaliação de resultados na gestão de contratos públicos. Por outro lado, Trevor Brown (com índice h de 15 no Google Scholar) e Mathew Potoski (com índice h de 27 no Google Scholar) são pesquisadores da *The Ohio State University* e da *Bren School of Environmental Science and Management, UCSB*, respectivamente.

Quanto aos autores dos artigos constantes nas referências bibliográficas dos artigos do PB, identificaram-se 233 estudiosos que, de alguma maneira, contribuem com a comunidade científica. Desses, os pesquisadores citados no Portfólio Bibliográfico e que tiveram destaque também nas referências foram Trevor Brown e Mathew Potoski porque cada um deles figurou em 5 trabalhos das referências, todos escritos em conjunto

Outros destaques ficam por conta dos pesquisadores Jocelyn M. Johnston, do *Department of Public Administration and Policy da American University* com 4 artigos, sendo 2 deles escritos em conjunto com a pesquisadora Bárbara S. Romzek, da *University of Kansas*; e David Hensher (com índice h de 63 no Google Scholar), *Professor of Management, Director of ITLS, University of Sydney*, destacaram-se com 3 artigos.

Carolyn J. Heinrich (índice h no Google Scholar de 30), pesquisadora da *University of Texas at Austin*, teve 2 artigos nas referências bibliográficas, ambos escritos sozinha; e, também foi destaque o pesquisador Barry Bozeman (com índice h do Google Acadêmico de 52), *Professor of Technology Policy and Public Management da Arizona State University*, com 1 artigo nas referências.

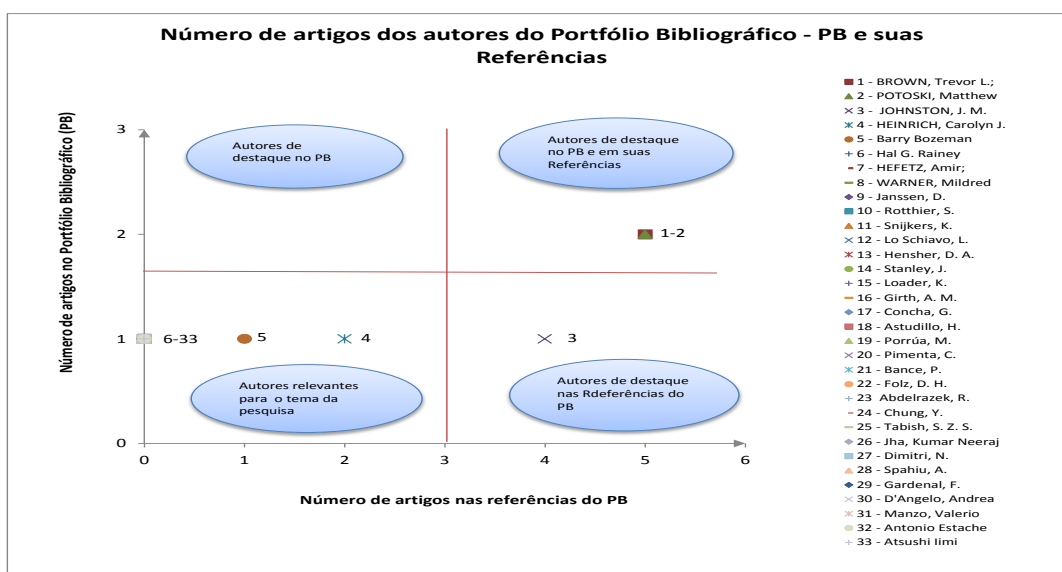


Figura 2 – Autores do Portfólio Bibliográfico de maior destaque no PB e em suas Referências Bibliográficas.

4.3.5. PALAVRAS-CHAVE MAIS UTILIZADAS

Outro ponto relevante a ser pesquisado é o conjunto de palavras-chave dos artigos do PB. Identificou-se inicialmente um total de 25 palavras-chave. Contudo, a palavra chave *public procurement* foi a mais citada nos artigos, tanto do Portfólio bibliográfico quanto das referências. Também foram encontradas as palavras *measurement*, *performance management*, *performance procurement*, *public administration* e *public sector procurement*. Tal fato corrobora a aderência dos artigos com o tema da pesquisa, validando sua utilização no processo de busca.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas, a figura do Estado como forte comprador tem tomado vulto no cenário mundial. Com isso, tornou-se necessária implantação de um controle mais apurado das atividades do setor público. Os *stakeholders*, então, voltaram-se para as práticas de avaliação de desempenho utilizadas pelo setor privado, objetivando proporcionar mais transparência e fundamentação aos processos de compras e, ao mesmo tempo, a melhora de seus resultados.

Este estudo analisou a questão da Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas, objetivando, diante da sua relevância, identificar na literatura internacional os artigos publicados com reconhecimento científico; quais pesquisadores estudam esse tema; quais são os periódicos de destaque nesse estudo e seus correspondentes fatores de impacto; e quais as palavras-chave mais utilizadas.

É nesse contexto que este trabalho teve como perguntas de pesquisa: i) Quais os artigos mais relevantes em relação à avaliação de desempenho na gestão de compras públicas? e ii) Quais os mais destacados artigos, autores, periódicos e seus respectivos fatores de impacto e palavras-chave sobre este tema?

Com o propósito de responder às perguntas da pesquisa, foi proposto como objetivo geral construir o conhecimento necessário sobre o tema de interesse – aqui ilustrado como Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas – a partir das delimitações dos pesquisadores.

Para gerar esse conhecimento, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) selecionar um Portfólio Bibliográfico, alinhado com a visão dos pesquisadores, relevante sobre Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas; e (ii) realizar análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico e suas referências, visando identificar os periódicos e seus respectivos fatores de impacto, artigos, autores, palavras-chave de destaque dentro da área de interesse.

Para o alcance do primeiro objetivo específico, i) selecionar um Portfólio Bibliográfico relevante, alinhado com a visão dos pesquisadores, sobre Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas, foi definido como tema da pesquisa a *Gestão de Compras para o Poder Público*.

Foram identificados os 3 eixos de pesquisa que, segundo o entendimento dos pesquisadores, representam as áreas de conhecimento contidas no tema: Gestão (avaliação de desempenho); Compras e Governo.

O processo de busca deu-se a partir de uma equação booleana, contendo as palavras-chave associadas a cada eixo: “(performance or assess* or evalu* or appraisal or measur*) and (acquisition or purch* or procurement or supply or buy*) and (public or government or administration or judiciary)”. A pesquisa foi realizada nas bases do Portal da Capes – *Web of Science, Scopus, Science Direct, MLA, Proquest – Assia e Ebsco*, resultando, nessa primeira etapa 2.656 artigos selecionados que após processo de filtragem ficaram em 18 artigos, conforme evidenciado na Tabela 01. Com isto, foi alcançado o primeiro objetivo específico.

O segundo objetivo específico foi (ii) realizar análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico e suas referências, visando identificar os periódicos e seus respectivos fatores de impacto, artigos, autores, palavras-chave de destaque dentro da área de interesse.

Nesse caminho, a partir dos 18 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico selecionado e dos 119 artigos referenciados analisaram-se as características dessas publicações.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os periódicos mais relevantes do Portfólio Bibliográfico sobre o tema Avaliação de Desempenho na Gestão de Compras Públicas são: “*Journal Public Administration Research and Theory*” com 3 artigos, e “*Public Administration Review*”, com 2 artigos, conforme evidenciado na Seção Resultados - Relevância dos Periódicos.

Os principais resultados do perfil das publicações sobre o tema pesquisado, a partir dos 119 artigos referenciados nas publicações do portfólio bibliográfico são: “*Journal Public Administration Research and Theory*”; “*Public Administration Review*” e “*Government Information Quarterly*”, os quais se consubstanciaram nos periódicos mais relevantes das referências dos artigos do portfólio bibliográfico.

Quanto ao fator de impacto dos periódicos consultados, os três que se destacaram como referência pelas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* foram *Journal Public Administration Research and Theory* (com fatores de impacto JCR 2,875 e SRJ 3,285), *Public Administration* (com fatores de impacto JCR 1,863 e SRJ 1,731) e *Journal of Policy Analysis and Management* (com fatores de impacto JCR 2,101 e SRJ 1,531).

Por outro lado, o artigo intitulado *Comparing public and private organizations: empirical Reserch and the power of the a priory* publicado em 2000, de autoria de Hal G. Rainey e Barry Bozeman é o artigo do portfólio bibliográfico de maior reconhecimento científico com 359 citações em outros artigos científicos, conforme informação do Google Acadêmico, até a data desta pesquisa; seguido do artigo *Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process*, de Amir Hefetz e Mildred Warner, com 317 citações, evidenciando o reconhecimento científico destes artigos na ciência como um todo.

No que se refere ao reconhecimento dentro do tema, os artigos mais citados nas referências do Portfólio Bibliográfico são: *Developing fully functional E-government: A four stage model*, de autoria de Karen Layne e Jungwoo Lee (2001), que apareceu com 1612 citações e o artigo *Incentives versus transaction costs: A theory of procurement contracts*, de autoria de Patrick Bajari e Steven Tadelis (2001), com 811 citações.

O Portfólio Bibliográfico conta com 35 autores. Destes, os mais prolíficos sobre o tema pesquisado são Trevor Brown (com índice h de 15 no Google Scholar) e Mathew Potoski (com índice h de 27 no Google Scholar), pesquisadores da *The Ohio State University* e da *Bren School of Environmental Science and Management, UCSB*, respectivamente.

Os autores com artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico e com maior número de artigos nas referências bibliográficas também foram Trevor Brown e Mathew Potoski, já citados e qualificados acima, com 5 artigos cada um, todos escritos em conjunto. Após, o pesquisador Jocelyn M. Johnston, do *Department of Public Administration and Policy da American University*, sendo 2 deles escritos em conjunto com a pesquisadora Bárbara S. Romzek, da *University of Kansas*; e David Hensher (com índice h de 63 no Google Scholar), *Professor of Management, Director of ITLS, University of Sydney*, destacaram-se com 4 artigos cada um, escritos em conjunto com outros doutrinadores que não possuíram igual destaque nesta pesquisa.

Carolyn J. Heinrich (índice h no Google Scholar de 30), pesquisadora da *University of Texas at Austin*, teve 2 artigos nas referências bibliográficas, ambos escritos sozinha; e, também foi destaque o pesquisador Barry Bozeman (com índice h do Google Acadêmico de 52), *Professor of Technology Policy and Public Management da Arizona State University*, com 1 artigo nas referências.

A palavra mais utilizada nos artigos do Portfólio Bibliográfico foi “*Public Procurement*”, constando em 2 artigos. As palavras-chave que compõem a expressão booleana



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



pesquisada: *performance, measur**, *procurement, public, government e administration* também foram encontradas nos artigos do Portfólio Bibliográfico.

Ao tempo em que essas informações evidenciam a resposta à pergunta da pesquisa e aos objetivos geral e específico, demonstram um processo capaz de, por meio de uma forma cientificamente estruturada, enfrentar o desafio dos pesquisadores quando ao modo de proceder a uma revisão bibliográfica do estado da arte do tema que se propõem investigar e contribuir.

A contribuição desse trabalho se sustenta, além de contextualizar o assunto das compras públicas, também no resgate do conhecimento existente, mas disseminado em vários periódicos técnicos internacionais, ao apresentar e ilustrar um processo de seleção de artigos relevantes que formarão o referencial teórico de uma pesquisa que investigue a avaliação de desempenho na gestão de compras públicas.

Como recomendação para futuros trabalhos de pesquisa fica o desafio de realizar a terceira etapa do Instrumento de pesquisa a “Análise Sistêmica”, a fim de avaliar o conteúdo sob o viés da avaliação de desempenho, objetivando conhecer as potencialidades e as oportunidades para contribuir, em forma inédita, na área da Gestão de Compras Públicas.

6. REFERÊNCIAS

BANCE, P. Opening up public services to competition by putting them out to tender: an evaluation. *Annals of Public and cooperative economics*, v. 74, n. 1, 2003, p. 33-61.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: Aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, 2011, p. 633-650.

BROWN, T.; POTOSKI, M. Contracting for management: Assessing management capacity under alternative service delivery arrangements. *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 25, n. 2, 2006, p. 323-346.

BROWN, T; POTOSKI, M. Contract–management capacity in municipal and county governments. *Public Administration Review*, v. 63, n. 2, 2003, p. 153-164.

CHAVES, L.C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; VALMORBIDA, I.; MARA, S.; DA ROSA, F.S. Sistemas de Apoio à Decisão: Mapeamento e Análise de Conteúdo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 12, n. 1, 2013.

DELLA BRUNA JUNIOR, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos. *Revista GEPROS*, n. 1, 2014, p. 113.

DIMITRI, N. Best value for money in procurement. *Maastricht School of Management Working Paper*, v. 2, 2012.

DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. In: X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile. 2005.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, G. C. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 2, 2012, p. 71-91.

HEFETZ, A.; WARNER, M. Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 14, n. 2, 2004, p. 171-190.

HENSHER, D. A.; STANLEY, J. Transacting under a performance-based contract: The role of negotiation and competitive tendering. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 42, n. 9, 2008, p. 1143-1151.

JOHNSTON, J.M.; GIRTH, A. M. Government contracts and “managing the market” exploring the costs of strategic management responses to weak vendor competition. *Administration & Society*, v. 44, n. 1, 2012, p. 3-29.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, v. 22, n. 11, 2002, p. 1222-1245.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 9, 2011, n. 2.

DE OLIVEIRA LACERDA, R.T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 1, 2012.

NEELY, A.. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, 2005, p. 1264-1277.

SPAHIU, A.. Administrative Contracts of the Public Procurements in Albania-The Distinctive Features of Their Juridical Nature and Invalidity. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, v. 5, n. 2, 2014, p. 499.

TABISH, S.Z.S.; JHA, K.N. Analyses and evaluation of irregularities in public procurement in India. *Construction Management and Economics*, v. 29, n. 3, 2011, p. 261-274.

TASCA, J.E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, 2010, p. 631-655.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R.; DUTRA, A. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 4, 2010, p. 693-705.