






Avaliação de desempenho para apoio à motivação e ao reconhecimento à pesquisa: uma proposta construtivista no ambiente universitário

Performance evaluation to support motivation and recognition for research: a constructivist proposal in the university environment




Vinicius Abilio Martins

 Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
 viniciusabilio@gmail.com
 <http://orcid.org/0000-0002-5668-5518>

Sandra Rolim Ensslin

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
 sensslin@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-7420-8507>

Eloi Junior Damke

 Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
 eloi.damke@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0003-2224-7023>

RESUMO

Universidades que não possuem tradição em pesquisa podem experimentar desmotivação por parte de seus atores em relação à prática dessa atividade. A avaliação de desempenho (AD) pode servir como um mecanismo de reconhecimento e motivação para incentivá-los à realização da pesquisa. Este estudo objetivou estruturar qualitativamente um modelo de AD para uma universidade sem tradição em pesquisa. Utilizou-se como instrumento de intervenção o *Multi-criteria decision aid constructivist methodology* (MCDA-C), norteado por uma abordagem construtivista. Dessa forma, pode-se construir o conhecimento necessário para a identificação dos 37 indicadores, sendo 08 para avaliação de cada curso, 15 para avaliação de cada docente e 14 para avaliação de cada discente, 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.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Gestão. Pesquisa. Motivação. Reconhecimento.

ABSTRACT

Universities that do not have a tradition in research may experience demotivation on the part of their actors in relation to the practice of this activity. Performance appraisal (DA) can serve as a recognition and motivation mechanism to encourage them to carry out research. This study aimed to qualitatively structure a DA model for a university without a research tradition. The Multi-criteria decision aid constructivist methodology (MCDA-C) was used as an intervention instrument, guided by a constructivist approach. In this way, the necessary knowledge can be built to identify the 37 indicators, 8 for the evaluation of each course, 15 for the evaluation of each teacher and 14 for the evaluation of each student, which represent necessary and sufficient aspects by the head coordinator of the Research area of a public university, located in the southern region of Brazil. Due to the fact that Performance Assessment is a social phenomenon, the knowledge and information generated by the structured model served as a channel of communication and possible modification of the behavior of teachers/students by encouraging research, with a view to organizational performance. more competitive.

Key-words: Performance Evaluation. Management. Search. Motivation. Recognition.

1 INTRODUÇÃO

A universidade está inserida em um contexto social de profundas e rápidas transformações que a impactam e dela demandam a construção de novos saberes (BARROS; SILVA; BARROS, 2016). A educação de nível superior apresenta um importante papel social: contribuir não apenas para o desenvolvimento econômico, mas também para o desenvolvimento humano, formando profissionais éticos e competentes, capazes de construir conhecimentos científicos relevantes (BORTOLUZZI; SILVA; ENSSLIN, ENSSLIN, 2013). Grande parte do esforço de desenvolvimento científico e tecnológico do País tem sido, direta ou indiretamente, intermediado pela universidade (DAGNINO, 1984). Além da responsabilidade científica e tecnológica, constata-se sua presença quando se pensa na implementação de políticas de desenvolvimento (BRISOLA, 1990).

Para atender e responder ao que se espera dessas instituições de ensino, a integração do desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão é necessária (BARROS; SILVA; BARROS, 2016; CARDOSO; ENSSLIN; DUTRA, 2017). Embora, a complementariedade das três atividades seja aceita, nem sempre estas estão presentes com a mesma intensidade e frequência nas universidades. A atividade de ensino, pode-se dizer, é o ‘carro-chefe’. A pesquisa e a extensão vêm para complementar, reforçar e questionar o processo ensino-aprendizagem, bem como oferecer um retorno à sociedade.

Considera-se a pesquisa como um dos principais meios de difusão dos conhecimentos gerados no âmbito acadêmico para a comunidade (BARROS; SILVA; BARROS, 2016), visto que um dos objetivos das universidades é a geração de conhecimento, proporcionado pela pesquisa científica (CARDOSO; ENSSLIN; DUTRA, 2017). Por meio desta, busca-se o conhecimento com base em métodos e linguagem próprios, que estimulam interrogações, reflexão crítica, intervenção e criação de ideias e métodos (ESPEJO; RIBEIRO; SILVA; OLIVEIRA, 2017; KRÜGER; VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN; VICENTE, 2012). Publicar, além de uma função primordial ou requisito, em muitos casos, da profissão de docente, é também um desafio que os pesquisadores precisam vencer (FALASTER; FERREIRA; GOUVEIA, 2017),

já que publicar em periódicos de melhor qualidade é difícil e trabalhoso no Brasil (FIATES; SERRA; MARTINS, 2014).

A universidade que tiver um corpo docente engajado na atividade de pesquisa, resultando em publicações em periódicos com revisão pelos pares de alto impacto, conseguirá se manter nos padrões de qualidade exigidos pelos órgãos reguladores nacionais (FALASTER; FERREIRA; GOUVEIA, 2017). Dentre os requisitos avaliadores pelos órgãos regulares, à exemplo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tem-se a avaliação da proposta do programa, a avaliação do corpo docente, a avaliação do corpo discente, a avaliação de teses e dissertações, a avaliação da produção intelectual e a avaliação da inserção social (OLIVEIRA; STECANELA; BOUFLEUER, 2023; GHENO *et al.*, 2019; SOARES; NOVA, 2016).

O acompanhamento e a tomada de ações, para garantir o atendimento desses padrões de qualidade, fazem parte da atividade de gestão que é norteadas pelas informações advindas da mensuração da Avaliação de Desempenho (AD) (BORTOLUZZI *et al.*, 2013; LEBAS, 1995). Assim, a Avaliação de Desempenho, nas universidades, é uma importante ferramenta de gestão (BORTOLUZZI *et al.*, 2013). Ela tem se tornando cada vez mais indispensável para a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior, tendo em vista ser necessário que a gestão universitária acompanhe o desempenho de seus processos-chave, inclusive a pesquisa, para que seus objetivos sejam atingidos (CARDOSO; ENSSLIN; DUTRA, 2017).

Embora haja concordância da necessidade de realizar a pesquisa como atividade ‘complementar’ e ‘cotidiana’ de ensino, de aprendizagem e de evolução da ciência, nem sempre ela é feita pelo docente. Segundo Bertero, Caldas e Wood (1999), o ensino ainda é o centro das obrigações contratuais entre o professor e a universidade e absorve a maior parte e também a totalidade do tempo dos profissionais da Academia. Manifestação atual é também explicitada por Ripoll-Feliu e Diaz-Becerra (2017) que constataram a quantidades de docentes universitários dedicados apenas ao ensino ou à administração por não vislumbrarem benefícios na atividade de pesquisa, mas, sim, ‘sacrifícios’ em dedicar horas para realização da tarefa de pesquisa.

A falta de incentivos aos professores ligados à pesquisa e inovação influencia esta desmotivação (TORRES, 2016; PASCUAL-JIMENO; CONEJERO-LOPEZ, 2015). Este cenário de ‘desmotivação’ docente para a pesquisa também pode ser encontrado em universidades que não possuem tradição em pesquisa, oferta de programas *stricto sensu* e que, geralmente, estão distantes de grandes centros. Este é o cenário do caso desta pesquisa.

Nesse contexto e diante da centralidade dos resultados advindos da atividade de pesquisa, mecanismos de incentivos, acompanhamento e gestão são necessários. Entretanto, segundo Falaster, Ferreira e Gouveia (2017), os sistemas de incentivos, atualmente existentes nas organizações, parecem não estar conseguindo promover motivação suficiente para o desenvolvimento da pesquisa e/ou seu reconhecimento por meio de publicação. Ripoll-Feliu e Diaz-Becerra (2017) complementam afirmando que competições, prêmios ou reconhecimentos devem ser estabelecidos para que sirvam como mecanismo de motivação e posterior incorporação da atividade de pesquisa às atividades de ensino cotidianas.

No âmbito brasileiro, há pesquisas sobre a avaliação da produção científica dos programas de pós-graduação existentes e sobre o sistema de avaliação de programas da Capes (OLIVEIRA; STECANELA; BOUFLEUER, 2023; SOUZA *et al.*, 2008; SOARES *et al.*, 2011; SILVA *et al.*, 2012; SPAGNOLO; SOUZA, 2004; MOREIRA; HORTALE; HARTZ, 2004); sobre o sistema de avaliação da qualidade de periódicos (SOARES; CASA NOVA; CASTRO JR., 2016; ROCHA-E-SILVA, 2009; BEUREN; SOUZA, 2008); sobre a motivação de acadêmicos (PEDERSINI; MEURER; ANTONELLI, 2023; SANTOS; RIBEIRO, 2023; CALSING, HEIDEMANN, 2023; WYSE; MACHADO; FRARE, 2023) e sobre a motivação de docentes (ALMEIDA; NASCIMENTO; FREIRE, 2023; CRUZ; LEAL; MIRANDA, 2021; GUIMARAES; LIMA, 2016). No entanto, discussões sobre ferramentas e indicadores que permitam a motivação dos atores em instituições que ainda não possuem tradição de pesquisa não foram explorados.

Diante dessa lacuna, surge a pergunta que orienta esta pesquisa: “Quais indicadores devem ser considerados na Avaliação de Desempenho da atividade de pesquisa em uma universidade sem tradição

nessa atividade, que apoiem o processo de motivação e reconhecimento dos atores atuantes?” Para responder à pergunta, apresenta-se como objetivo estruturar qualitativamente (*design*) um modelo de avaliação de desempenho para uma universidade pública, sem tradição em pesquisa, que apoie o processo de motivação e reconhecimento dos atores envolvidos com essa atividade. Com o intuito de atender ao objetivo estabelecido, uma abordagem Construtivista parece promover mais suporte por se tratar de um problema que abrange fatores sociais e necessariamente participação dos gestores e dos atores (docentes e discentes) envolvidos, sob o enfoque de um modelo não generalista (singular – *ad hoc*). Assim, o instrumento de intervenção será a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C).

Como contribuição, a pesquisa apresenta a capacidade de pormenorizar a etapa de estruturação da metodologia MCDA-C e identificar escalas ordinais (descritores) e indicadores de desempenho, que satisfaçam os valores e preferências do decisor. Além disso, a possibilidade de construir um modelo que atenda ao contexto específico em que o decisor se encontra. Tal possibilidade é proveniente da participação do decisor em todas as fases da elaboração do modelo, o que proporcionou mais conhecimento da situação complexa na qual estava inserido e, ao mesmo tempo, trouxe legitimidade ao modelo construído. Ao término de sua elaboração, o decisor obteve uma ferramenta formal para ser usada como instrumento de apoio à decisão. Também apresenta como contribuição à literatura, um conjunto de indicadores que auxiliam às instituições que apresentam a mesma problemática.

Ainda que a construção seja *ad hoc* para o contexto específico, o modelo também busca apresentar uma possibilidade de utilização para outras instituições. Ao considerar que a instituição objeto do estudo está localizada fora dos grandes centros, que apresenta baixa motivação para pesquisa, que necessita de mais qualidade nas pesquisas científica, o modelo proposto, estruturado para mensurar o desempenho de cursos, discentes e docentes, poderá vir a ser utilizado para subsidiar a tomada de decisão em outros contextos, dada as devidas proporções e ajustes necessários para cada caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: PESQUISA UNIVERSITÁRIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A história recente da América Latina foi profundamente marcada pela crescente consciência, por parte de determinados setores, da importância do conhecimento científico (BRISOLA, 1990). A educação, principalmente a de nível superior, apresenta um importante papel social: contribuir não apenas para o desenvolvimento econômico, mas também para o desenvolvimento humano, formando profissionais éticos e competentes, capazes de construir conhecimentos científicos relevantes (BORTOLUZZI *et al.*, 2013).

Vários autores concordam em enfatizar a importância da pesquisa universitária como fator que contribui para o desenvolvimento econômico e social da sociedade, por meio da capacitação dos profissionais que dela necessitam, bem como da criação e transferência de novos conhecimentos (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). A universidade, principalmente a pública, continuará, por muito tempo, a cumprir um papel essencial na ciência e tecnologia (BRISOLA, 1990). É uma força motriz para o desenvolvimento e evolução de toda a ciência que se reflete nas ações de pesquisa e que são divulgadas, de forma adequada e oportuna, entre os diversos grupos de interesse a ela vinculados, para que se apropriem do novo conhecimento gerado, buscando o benefício da sociedade (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). Por esse motivo, é fundamental que a questão seja levada em conta quando se pensa na avaliação acadêmica, que é hoje uma justa preocupação dentro da instituição (BRISOLA, 1990).

A função ativa que assumem algumas universidades públicas brasileiras dentro do sistema nacional de ciência e tecnologia, dá a essas instituições características muito particulares quando se traça um paralelo com a realidade vivida pelas universidades europeias ou norte-americanas (BRISOLA, 1990). Essas universidades implementaram estratégias para consolidar a pesquisa de graduação e pós-graduação com resultados notáveis: um caminho que as universidades asiáticas estão seguindo com bons resultados (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). No entanto, essa situação é observada de forma incipiente

na maioria das universidades da América Latina e do Caribe, com algumas exceções, como Brasil, México, Argentina e Chile (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017).

Algumas dessas universidades europeias ou norte-americanas têm segmentado a questão do ensino e a de pesquisa. Por exemplo, nos Estados Unidos é bem clara a distinção entre as *teaching* e as *research universities* (FALASTER; FERREIRA; GOUVEIA, 2017). No Brasil, a universidade tem como função a integração entre ensino, pesquisa e extensão; entretanto tal dever nem sempre é praticado em todas as instituições de ensino, motivo pelo qual se torna um desafio a ser superado (BARROS; SILVA; BARROS, 2016). Parte dos cursos superiores de graduação deixa de avaliar o desempenho por meio de um sistema de avaliação que contemple objetivos internos e externos (BORTOLUZZI *et al.*, 2013).

É nesse contexto que um fator importante para o desenvolvimento e evolução de toda a ciência se reflete nas ações de pesquisa realizadas em seu campo e que são divulgadas de forma adequada e oportuna, entre os diversos grupos de interesse a ela vinculados, e outras ciências afins, para que se apropriem do novo conhecimento gerado, buscando o benefício da sociedade (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). A necessidade da publicação e disseminação de artigos científicos é eminente e não é uma necessidade recente, uma vez que a utilização dos artigos científicos tem se tornado cada vez mais comum no meio acadêmico (BORBA; COSTA; MARTINS, 2007). É prioridade promover e consolidar a pesquisa nos níveis de graduação e pós-graduação (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017).

Para tal, é necessário que o desempenho dos processos e da atividade de pesquisa nas universidades seja avaliado, para que o processo de criação e desenvolvimento de conhecimento possa ser aperfeiçoado e contribua, cada vez mais, para a comunidade científica e para a própria universidade (CARDOSO; ENSSLIN; DUTRA, 2017). Nesse aspecto, esta pesquisa considera a Avaliação de Desempenho como o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinal e cardinalmente, e integrem os aspectos

considerados como necessários e suficientes para sua gestão, permitindo visualizar o impacto das consequências das ações e seu gerenciamento (ENSSLIN *et al.*, 2000).

Organizações optam por medir o desempenho por várias razões: para saber onde eles estão; para saber com que rapidez eles estão melhorando; e para permitir a comparação com outros negócios, inclusive para influenciar os comportamentos dos indivíduos (NEELY; RICHARDS; MILLS; PLATS; BOUNE, 1997).

O processo de Avaliação de Desempenho pode utilizar mecanismos formais e informais, sistemas e redes usadas pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas, induzidos pela gestão, para auxiliar o processo estratégico e gerenciamento contínuo por meio de análise, planejamento, medição, controle para gerir globalmente o desempenho, apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e para recompensas (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Bititci *et al.* (2000) argumentam que, se o desempenho influencia a ação das pessoas, as medidas de desempenho precisam ser posicionadas em um contexto estratégico. Dessa forma, a Avaliação de Desempenho tem, como uma de suas funções, a de ser um meio de recompensar, reconhecer os atores envolvidos (FERREIRA; OTLEY, 2009; CHOONG, 2014a; VAN CAMP; BRAET, 2016; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Uma característica que tem sido amplamente pesquisada na área de gestão, mas que ainda está em sua fase inicial na literatura sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho, é a ligação entre recompensas e as informações geradas pelo Sistemas de Avaliação de Desempenho (FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005). A utilização de recompensas na Avaliação de Desempenho é considerada o passo final na mensuração estratégica de desempenho, o pagamento de incentivos aos resultados de medição de desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Assim, as medidas de desempenho também precisam ser integradas para alimentar o sistema de recompensa (BITITCI; GARRENGO; DÖRFLER; NUDURUPATI, 2012; LEBAS, 1995), ligada aos valores da organização, à estratégia, ao sistema de recompensas e para encorajar os comportamentos apropriados (CHOONG, 2014a, 2014b).

No âmbito brasileiro, há pesquisas sobre a avaliação da produção científica dos programas de pós-graduação existentes e sobre o sistema de avaliação de programas da Capes (OLIVEIRA; STECANELA; BOUFLEUER, 2023; SOUZA *et al.*, 2008; SOARES *et al.*, 2011; SILVA *et al.*, 2012; SPAGNOLO; SOUZA, 2004; MOREIRA; HORTALE; HARTZ, 2004); sobre o sistema de avaliação da qualidade de periódicos (SOARES; CASA NOVA; CASTRO JR., 2016; ROCHA-E-SILVA, 2009; BEUREN; SOUZA, 2008); sobre a motivação de acadêmicos (PEDERSINI; MEURER; ANTONELLI, 2023; SANTOS; RIBEIRO, 2023; CALSING, HEIDEMANN, 2023; WYSE; MACHADO; FRARE, 2023) e sobre a motivação de docentes (ALMEIDA; NASCIMENTO; FREIRE, 2023; CRUZ; LEAL; MIRANDA, 2021; GUIMARAES; LIMA, 2016).

No ambiente acadêmico, incentivos ou prêmios devem ser estabelecidos para que sirvam como um mecanismo de reconhecimento e motivação dos atores para incorporá-los ao trabalho de pesquisa, tendo em vista que a maioria dos profissionais atuantes se dedica às funções relacionadas ao seu cargo e não encontra benefício em se dedicar a atividades de pesquisa (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). No entanto, discussões sobre ferramentas e indicadores que permitam a motivação dos atores em instituições que ainda não possuem tradição de pesquisa não foram explorados.

Recompensas de um bom desempenho devem ser consideradas amplamente e podem variar de expressões de aprovação e reconhecimento (ou a falta de crítica), por meio de recompensas financeiras (bônus e aumentos salariais), ou progressão e promoção a longo prazo (OTLEY, 1999; FERREIRA; OTLEY, 2009), não apenas restritas a recompensas financeiras (OTLEY, 1999; BROADBENT; LAUGHLIN, 2009).

A relação entre recompensa, reconhecimento, motivação e desempenho é complexa, pois os sistemas de recompensa são usados para motivar os indivíduos a alinhar os seus próprios objetivos com os da organização e que os comportamentos desejados que não são recompensados tendem a ser negligenciados (FERREIRA; OTLEY, 2009; NEELY, 1998). Dessa forma, há a utilização de recompensas como um instrumento necessário para alcançar as

metas e os objetivos apropriados (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017).

As recompensas e sua distribuição podem fornecer evidências muito sólidas sobre o funcionamento real dos sistemas de controle, nomeadamente no que respeita às suas premissas motivacionais (OTLEY, 2003). Recompensas ou sanções são concebidas para influenciar (NUDURUPATI *et al.*, 2011; NEELY, 1998), reforçar ou modificar o comportamento (NEELY; GREGORY; PLATS, 1995) e ajudar a mitigar qualquer comportamento inadequado que as imperfeições na medida poderiam permitir (OTLEY, 2001). Dessa forma, deve-se verificar se as medidas são consistentes com a estrutura de reconhecimento e recompensa existentes (NEELY; GREGORY; PLATS, 1995; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Avaliação de Desempenho é um fenômeno social, com efeito de estimular a ação dos indivíduos e onde os comportamentos (organizacionais e individuais) são moldados com base nas informações geradas pela atividade de avaliação (BITITCI *et al.*, 2012; 2000).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Enquadramento Metodológico

Esta pesquisa exploratória busca investigar os indicadores a serem considerados na construção (*design*) de um modelo de apoio à gestão da atividade de pesquisa, considerando a motivação e reconhecimento dos docentes de uma universidade sem trajetória nessa atividade. Para tal, foi desenvolvida por meio de um estudo de caso (RICHARDSON, 1999), tendo em vista ser uma investigação empírica, em seu contexto da vida real, em uma universidade pública localizada na região Sul do Brasil.

Com relação à abordagem do problema, esta é caracterizada como qualitativa (RICHARDSON, 1999). Para se aprofundar no conhecimento sobre o tema pesquisado, são utilizadas entrevistas semiestruturadas durante a fase de estruturação do modelo, à medida que é necessário conhecer o contexto da organização objeto do estudo. Com isso, pode-se identificar as percepções do gestor e as variáveis pelas

quais o desempenho será identificado e gerenciado, com base no modelo construído.

O desenvolvimento desta pesquisa utilizou dados primários (RICHARDSON, 1999), coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o chefe da Coordenadoria de Pesquisa de uma universidade pública, localizada na região Sul do Brasil, a fim de identificar sua percepção quanto aos aspectos relevantes e inerentes ao reconhecimento dos atores envolvidos com pesquisa universitária.

3.2 Coleta dos dados e os procedimentos para construção do modelo Multicritério Construtivista

A utilização da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) permite ao tomador de decisão a busca da expansão de seus conhecimentos sobre o contexto, quando esses são considerados complexos, conflitantes e incertos (ENSSLIN *et al.*, 2022a; BALEN; MARTINS; BERTOLINI, 2022). Para tal propósito, investiga o contexto do decisor e, com isso, o desenvolvimento de modelos que permitam o apoio à decisão, levando-se em consideração o que os decisores acreditam ser o mais adequado avaliar (RUSCHEL *et al.*, 2023; ENSSLIN *et al.*, 2022a), considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (RAMBO *et al.*, 2023; ARAUJO; MATOS; ENSSLIN *et al.*, 2021; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

A construção do modelo de Avaliação de Desempenho, sob a perspectiva da metodologia MCDA-C, é desenvolvida pela interação direta e constante do decisor com o facilitador (ENSSLIN *et al.*, 2022b; MARTINS *et al.*, 2018). A metodologia MCDA-C é dividida em três fases, ocorrendo a atividade de apoio à decisão. As fases da metodologia MCDA são: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e (iii) Fase de Elaboração de Recomendações (NISHIYAMA *et al.*, 2017), conforme Figura 1. Nesta pesquisa, é operacionalizada a Fase de Estruturação.

A operacionalização da Fase de Estruturação busca a identificação, organização e mensuração dos fatores considerados relevantes, pelo decisor sobre seu contexto decisional (ENSSLIN *et al.*, 2022b; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Nessa fase, são identificados quais fatores são considerados necessá-

rios e suficientes pelo decisor por meio de entrevistas semiestruturadas.

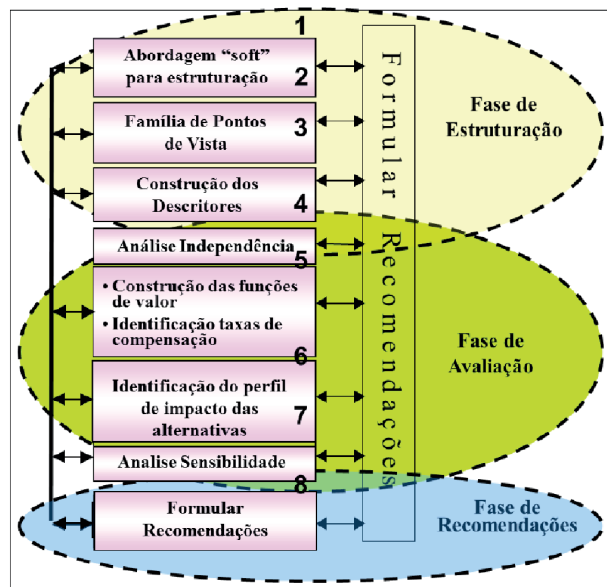


Figura 1 Fases da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)

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

Na primeira etapa, abordagem *soft* para estruturação, são identificados atores, contexto decisório e problema do decisor sobre o qual se deseja gerar conhecimento e construir o modelo de Avaliação de Desempenho e apoio à decisão. Em seguida, na segunda etapa, Família de Pontos de Vista, passa-se à identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Esses EPAs são preocupações, relacionadas ao contexto do problema anteriormente identificado, que o decisor apresenta durante a interação com o facilitador. Referem-se às propriedades do contexto consideradas relevantes pelo decisor em função do objetivo pretendido e/ou que influenciam seus valores e preferências sobre o contexto (RAMBO *et al.*, 2023; BALEN; MARTINS; BERTOLINI, 2022; NISHIYAMA *et al.*, 2017; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

Por meio dos Elementos Primários de Avaliação, são construídos Conceitos que têm por objetivo expandir o entendimento dos decisores por meio de melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável (RAMBO *et al.*, 2023; ENSSLIN *et al.*, 2022b; BALEN; MARTINS; BERTOLINI, 2022; NISHIYA-

MA *et al.*, 2017; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). São compostos por dois polos: polo presente, que indica a direção de preferência do decisor relacionada ao EPA; e o polo oposto psicológico, que indica o mínimo aceitável pelo decisor ou a situação que ele deseja evitar (RUSCHEL *et al.*, 2023; ENSSLIN *et al.*, 2022a; BALEN; MARTINS; BERTOLINI, 2022; NISHIYAMA *et al.*, 2017; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

Os conceitos construídos são agrupados por afinidades em áreas de interesse. Com base na percepção de causa e efeito entre conceitos, são construídos Mapas Cognitivos para cada área. Nessa etapa, novos conceitos podem emergir ou conceitos existentes podem ser descartados, caso haja necessidade. Busca-se, nessa etapa, que conceitos que se relacionem com aspectos mais estratégicos sejam alocados na região superior do Mapa Cognitivo, enquanto aspectos mais operacionais sejam alocados na região inferior do Mapa Cognitivo. Com os Mapas Cognitivos, são elaboradas as Estruturas Hierárquicas de Valor (ou Árvores de Pontos de Vista) que representam os objetivos estratégicos (Pontos de Vista Fundamentais – PVFs) e seus desdobramentos até um nível em que o objetivo possa ser mensurado (Ponto de Vista Elementar – PVE).

A terceira etapa, Fase de Estruturação, é a construção dos descritores. Um descritor é um conjunto de níveis de impacto que apresentam os valores do decisor em relação às propriedades do objeto, evidenciando a ordem de preferência dos possíveis desempenhos como base para descrever as performances plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF.

Para finalizar os descritores, são identificados os níveis de referência ao qual cada descritor pode ter seu desempenho identificado. Dois níveis de referência devem ser destacados: o nível “Bom” e o nível “Neutro”. Desempenho acima do nível “Bom” significa que a organização está em nível de excelência; abaixo do “Neutro”, significa que o desempenho está aquém do esperado; entre os dois níveis, a organização se encontra com desempenho competitivo, ou seja, o esperado (NISHIYAMA *et al.*, 2017).

Com o aceite do decisor em participar da pesquisa, coletou-se a autorização para desenvolvimento da pesquisa junto aos responsáveis pela instituição,

bem como iniciaram-se os trâmites para aprovação da pesquisa pelo comitê ético de pesquisa com seres humanos. A aprovação se deu pelos comitês de ética da universidade onde a pesquisa foi aplicada, bem como da universidade onde os pesquisadores estão vinculados.

4 RESULTADOS – ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE APOIO À MOTIVAÇÃO E AO RECONHECIMENTO

Nesta seção, é apresentado o processo de Estruturação do modelo de Avaliação de Desempenho para apoio à motivação e ao reconhecimento dos atores envolvidos na atividade de pesquisa de uma universidade pública. Essa universidade localiza-se na região Sul do Brasil, no entanto está distante dos grandes centros desenvolvedores de pesquisas. Por se localizar no interior do estado, docentes e discentes acabam pouco se motivando pela atividade de pesquisa. O local objeto para o qual o modelo será construído e utilizado como instrumento de gestão é uma Coordenadoria de Pesquisa, vinculada ao diretor do *Campus* e à Pró-Reitoria de Pesquisa

e Pós-Graduação. O decisor é o coordenador-chefe, responsável por essa Coordenadoria. Sob sua tutela, encontram-se vinculados, aproximadamente, 80 docentes e 880 estudantes.

A baixa motivação para pesquisa, segundo o decisor, é perceptível com base nos números observados. Quando se iniciou a Avaliação de Desempenho na Coordenadoria, em 2013, entre congressos e revistas, o conjunto de docentes publicou apenas seis artigos. Após a inserção de alguns estímulos à pesquisa, os números, no início de 2019, atingiram cerca de 200 publicações. Atualmente, a preocupação do decisor é ‘qualificar’ essa pesquisa, e haja a inserção dos acadêmicos, anteriormente negligenciados.

Para a construção dos indicadores do modelo que contemplem os aspectos necessários e suficientes, foi definido o rótulo junto com o decisor: “Modelo de Avaliação de Desempenho da atividade de pesquisa para apoio à motivação e ao reconhecimento dos atores envolvidos”. Para o desenvolvimento do modelo, foi necessária a identificação de quais atores estão envolvidos na atividade de pesquisa, chamados de agidos, e quais atores são influentes na opinião do decisor, chamados de intervenientes. O Quadro 1 apresenta os atores presentes no contexto do decisor.

Quadro 1 Conceitos vinculados aos EPAs

Decisor	Coordenador de Pesquisa	
Intervenientes	Diretor-Geral do <i>Campus</i> Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Líderes dos grupos de pesquisa Coordenadores de curso
Facilitador	Pesquisadores (autores do artigo)	
Agidos	Professores dos cursos Discentes dos cursos	Cursos do <i>Campus</i>

No Quadro 1, é possível visualizar a configuração de que docentes, discentes e os cursos serão os indivíduos considerados agidos. Apesar de os cursos não serem ‘indivíduos’, também serão objetos de reconhecimento e premiação. Nesse sentido, uma das preocupações do decisor é estimular o trabalho em equipe, e não apenas o individual.

O passo seguinte, após a definição do rótulo e a explicitação dos atores envolvidos, é a identificação

dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Esses EPAs, aspectos que o decisor considera importantes, refletem as preocupações do decisor. Em um primeiro momento, foram identificados 47 EPAs. No entanto, devido ao processo Construtivista do modelo de Avaliação de Desempenho, algumas preocupações que emergem na entrevista com o decisor, muitas vezes, não fazem parte do problema que está sendo avaliado, não sendo ligado ao rótulo construído. Dessa forma,

nas rodadas seguintes de entrevistas, o decisor foi novamente questionado, quando se reduziu para 18 o número de EPAs.

Nessas novas rodadas de entrevistas, também se buscou a ampliação do conhecimento do contexto pela transformação de cada EPA em um ou mais conceitos orientados à ação. Esses conceitos foram construídos pelo esclarecimento detalhado que o

decisor apresenta sobre cada EPA, em que se busca identificar o que seria um bom desempenho para cada EPA, o desempenho pretendido, e o que seria o pior desempenho, o mínimo aceitável. Foram identificados 26 Conceitos para os 18 EPAs da pesquisa. O Quadro 2 apresenta uma estratificação dos Elementos Primários de Avaliação com seu respectivo Conceito orientado à ação, identificado na pesquisa.

Quadro 2 Conceitos vinculados aos EPAs

EPAs	Conceito
Pesquisas realizadas pelos discentes	C009. Estimular (Alavancar) o desenvolvimento de pesquisas realizadas por discentes ... Não despertar a preocupação pela pesquisa nos acadêmicos
Pesquisas realizadas por cursos	C011. Estimular o aumento do número de pesquisas realizadas pelos cursos ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas pesquisas
Mudança de comportamento em relação à pesquisa	C018. Ter docentes preocupados em produzir conhecimento por meio de pesquisas ... Não atender ao elemento de 'Pesquisa' do tripé da Universidade
Qualidade das pesquisas	C019. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos docentes ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C022. Priorizar Revistas em detrimento de Congressos ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C024. Priorizar congressos mais bem avaliados, em detrimento de piores avaliados ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Reconhecimento da pesquisa a discentes	C027. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos discentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Artigos publicados pelos docentes	C069. Estimular a ética na coautoria das pesquisas ... Ter falsos números relacionados a pesquisas
Artigos publicados pelos discentes	C070. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes, em conjunto com docentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação

Nos Conceitos construídos, as reticências (...) são o que separa o polo pretendido do oposto psicológico, as quais devem ser lidas como “ao invés de”. Com a construção de cada Conceito, pode-se evidenciar as preocupações do decisor em relação ao desempenho avaliado. No caso em questão, o que deve ser levado em consideração quando do reconhecimento dos atores envolvidos com pesquisa.

Com o agrupamento dos Conceitos, é possível a identificação de Pontos de Vista Fundamentais, que representam áreas de preocupação do decisor. É possível observar três grandes preocupações que serão objeto de reconhecimento por parte do decisor: Cursos, Discentes e Docentes. Segundo o decisor, o reconhecimento, em cada caso, será feito de forma independente. Ou seja, a cada período de avaliação,

docentes, discentes e cursos serão avaliados e reconhecidos. Com base na construção e no agrupamento dos Conceitos, procedeu-se à construção do Mapa de Relações Meios-Fins. O lado esquerdo da Figura 02 apresenta as áreas de preocupação identificadas, junto com os códigos dos Conceitos construídos, e parte do Mapa Cognitivo construído. Nessa etapa, o decisor foi questionado quanto à relação de influência entre os Conceitos dessa área. Dessa forma, são elencados os Conceitos de cada PVF em forma de mapa. Na parte inferior (base), encontram-se os conceitos-meios ou preocupações operacionais e, na parte superior (topo), encontram-se os conceitos-fins ou preocupações estratégicas.

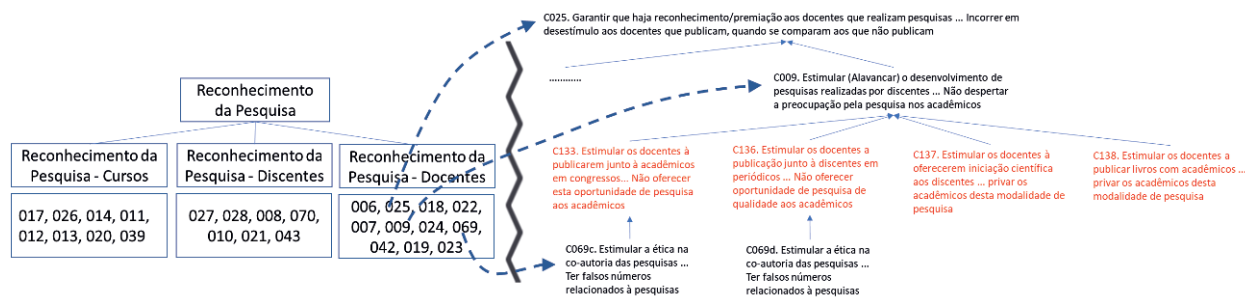


Figura 2 Agrupamento dos Conceitos e parte do Mapa Cognitivo

Devido à abordagem Construtivista da metodologia MCDA-C, o conhecimento no decisor é construído em todo o decorrer do processo de estruturação do modelo. Alguns conceitos, dessa forma, também podem ser identificados no momento da construção do Mapa Cognitivo. Observa-se, no lado direito da Figura 02, que os Conceitos grifados em vermelho são aqueles provenientes desse novo momento de construção do conhecimento no decisor, extrapolando os 26 Conceitos identificados anteriormente. Nesta pesquisa, durante a construção do Mapa Cognitivo, surgiram outros 13 Conceitos.

Por meio das linhas de argumentação, é possível segmentar os Mapas de Relações Meios-Fins em mapas menores, formando, assim, *clusters*. Na identificação dos *clusters*, deve-se respeitar a linha de argumentação entre conceitos que façam parte de uma mesma preocupação do decisor. Deve-se tomar cuidado para que não exista relação de influência entre os *clusters*. Ao se orientar em um ramo, uma linha de argumentação é seguida pelo decisor, que guia de um determinado conceito-meio até o objetivo expresso pelo rótulo do problema.

Cada *cluster* recebe o nome que atribua o significado do interesse do decisor, por meio dos ramos que o compõem. Os *clusters* identificados são então transferidos para a Estrutura Hierárquica de Valor, onde poderão ser visualizados como parte de cada PVE. Na parte superior da Figura 3, demonstra-se a Árvore de Valor construída para a Área/PVF “Reconhecimento da Pesquisa - Curso”.

O passo seguinte é a construção dos descritores, que formarão os indicadores, mais comumente denominados na literatura. Com a Árvore de Valor, foram construídas as escalas ordinais (denominadas descritores na metodologia MCDA-C) e definidos os pontos de referência em cada escala, de forma

que fosse possível a mensuração do desempenho para cada PVE (mensuração local). A construção dos descritores e dos níveis de referência é feita com base nas informações dos Mapas de Relações Meios-Fins. Polos opostos dos Mapas direcionam ao nível de impacto mais baixo de um descritor; e polos presentes, ao nível de excelência. Nessa etapa, foram identificados 18 indicadores de desempenho. A disposição entre o número de indicadores e as áreas de preocupação foi de sete indicadores para o PVF “Reconhecimento da Pesquisa – Docente”, três indicadores para o PVF “Reconhecimento da Pesquisa – Discente” e oito indicadores para o PVF “Reconhecimento da Pesquisa – Curso”.

A Figura 3 apresenta o PVF “Reconhecimento da Pesquisa – Curso”, contendo a EHV (Estrutura Hierárquica de Valor), os descritores associados a cada PVE, a indicação do aspecto a ser mensurado, da unidade de medida, da escala com as possibilidades de ocorrência e os níveis de referência, estabelecidos pelo decisor. Já as Figuras 4 e 5 apresentam os PVFs “Reconhecimento da Pesquisa – Docente” e “Reconhecimento da Pesquisa – Discente”, respectivamente.

Com a construção da Estrutura Hierárquica de Valor e dos descritores, é finalizada a Fase de Estruturação. Essa fase permitiu o desenvolvimento do entendimento do contexto. O modelo construído contém o que o decisor julga necessário e suficiente ser avaliado, segundo seus valores, em termos de desempenho. No caso em questão, permitiu o desenvolvimento de um modelo que apoie a motivação e o reconhecimento dos atores envolvidos na atividade de pesquisa de uma universidade pública.

Com a estrutura apresentada, o decisor já está apto a identificar qual o desempenho dos docentes, por exemplo, em cada um dos indicadores que foram julgados importantes. No entanto, apesar de conter

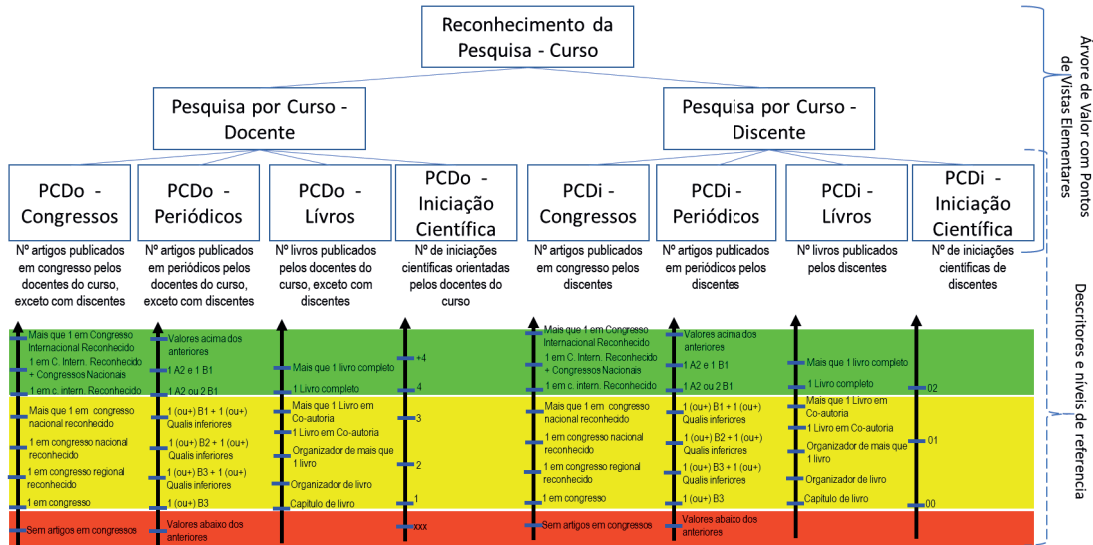


Figura 3 Indicadores do PVF "Reconhecimento da Pesquisa – Curso"

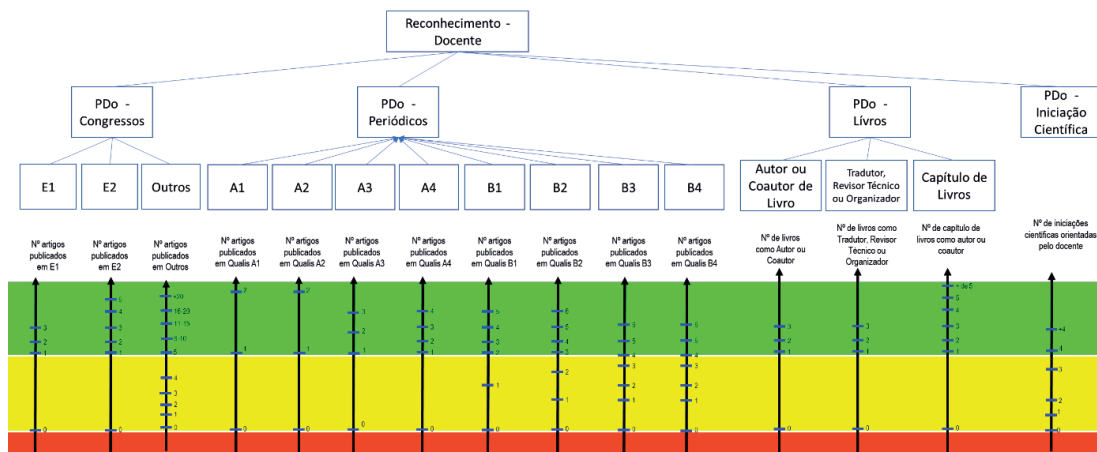


Figura 4 Indicadores do PVF "Reconhecimento da Pesquisa – Docente"

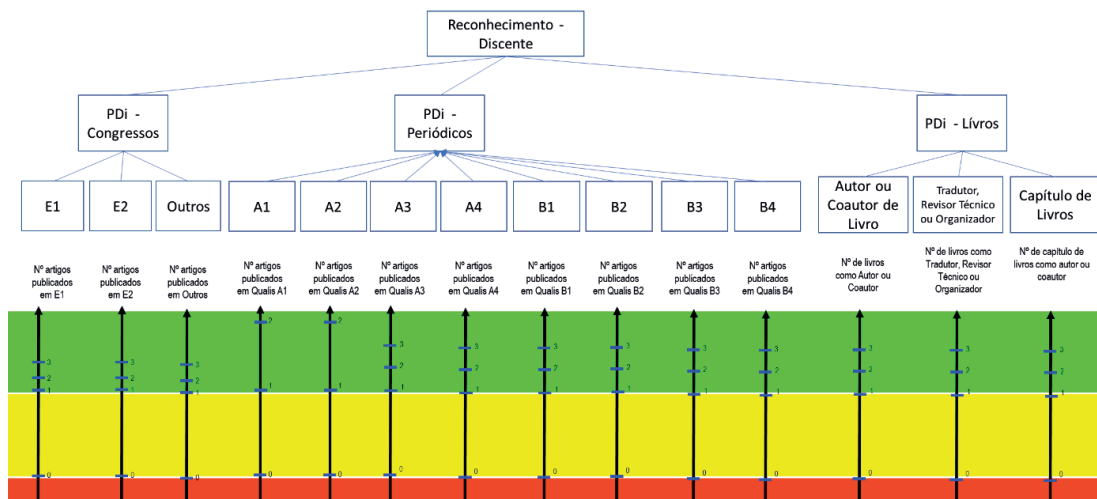


Figura 5 Indicadores do PVF "Reconhecimento da Pesquisa – Docente"

valores nas escalas, estas são escalas ordinais. Os dados que se apresentam têm natureza qualitativa, indicando somente a ordem de preferência do decisor em relação em cada escala.

Desta forma, com o modelo apresentado, tem-se disponível uma ferramenta que auxilie o decisor a reconhecer os atores (docentes, cursos e discentes) que melhor apresentem desempenho na atividade de pesquisa na instituição objeto de análise. Além disso, sob a visão dos atores avaliados, a ferramenta possibilita visualizar o perfil individual de desempenho e dos demais atores, permitindo o comparativo entre os pares e auxiliando na identificação daquelas atividades que precisam de maior atenção.

Permite o reconhecimento (FRANCO-SANTOS *et al*, 2007) e, por consequência, a motivação (OTLEY, 2003) dos atores envolvidos nesta atividade. Concomitante, o modelo possibilita a visualização do desempenho individual dos atores, bem como sua comparação com os pares no sentido de auxiliar na identificação daquelas atividades que precisam de maior atenção (ENSSLIN *et al*, 2022a). Pelo fato de a Avaliação de Desempenho ser um fenômeno social (BITITCI *et al.*, 2012), espera-se que o conhecimento e as informações geradas pelo modelo estruturado sirvam como um canal de comunicação e de modificação do comportamento dos docentes/discentes (NEELY; GREGORY; PLATS, 1995), com vistas à um desempenho organizacional mais competitivo (RIPOLL-FELIU; DIAZ-BECERRA, 2017). Com isso, espera-se a modificação do comportamento, com vistas à um desempenho mais competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Universidades que não possuem tradição em pesquisa podem experimentar desmotivação por parte de seu corpo docente em relação à prática dessa atividade. A utilização da Avaliação de Desempenho, por meio da motivação e do reconhecimento, pode servir como um mecanismo para incentivá-los à realização da pesquisa.

Nesse contexto, esta pesquisa teve por objetivo construir (estruturar qualitativamente) um modelo, sob o viés Construtivista, de Avaliação de Desempenho para apoio à motivação e ao reconhecimento dos

atores envolvidos na atividade de pesquisa de uma universidade pública. Para isso, utilizou-se, como instrumento de intervenção, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), por se tratar de um problema que abrange fatores sociais e necessariamente abordagem participativa do decisor, sob o enfoque de um modelo não generalista, mas, sim, Construtivista.

O contexto da pesquisa é definido pela baixa motivação de pesquisa, influenciada pela instituição objeto do estudo se localizar distante dos grandes centros com tradição em pesquisa. Dessa forma, emerge a necessidade de motivação de docentes, discentes e, por consequência, dos cursos de graduação na atividade de pesquisa. Os resultados apresentados atendem à necessidade dos tomadores de decisão, explicando os indicadores que representam os objetivos e preocupações relacionados ao que se deseja motivar.

Especificamente, o objetivo da pesquisa é atendido pelo desenvolvimento do modelo construído, mostrando como o *design* dos indicadores de desempenho é contingente ao contexto em que a atividade de pesquisa acadêmica é desenvolvida. Além disso, o modelo apresentado possibilita uma melhor visualização da situação das atividades de pesquisa da universidade em questão. Permite o reconhecimento e, por consequência, a motivação dos atores envolvidos nesta atividade. Concomitante, o modelo possibilita a visualização do desempenho individual dos atores, bem como sua comparação com os pares no sentido de auxiliar na identificação daquelas atividades que precisam de maior atenção. Pelo fato de a Avaliação de Desempenho ser um fenômeno social, espera-se que o conhecimento e as informações geradas pelo modelo estruturado sirvam como um canal de comunicação e de modificação do comportamento dos docentes/discentes, com vistas à um desempenho organizacional mais competitivo.

Com as entrevistas semiestruturadas feitas com o decisor, foi possível identificar 18 Elementos Primários de Avaliação. Esses Elementos Primários de Avaliação permitiram, ao final do modelo, a construção de 39 Conceitos (26 iniciais, acrescidos de mais 13 durante a construção do Mapa Cognitivo). Dessa forma, pode-se construir o conhecimento necessário para a identificação dos 18 indicadores, compostos pela indicação do aspecto a ser mensurado, da uni-

dade de medida, da escala com as possibilidades de ocorrência e os níveis de referência, que representam os aspectos considerados necessários e suficientes para a Avaliação de Desempenho exteriorizados pelo decisor, coordenador-chefe de Pesquisa de uma universidade pública, localizada na região Sul do Brasil.

A pesquisa apresenta, como contribuição teórica, a capacidade de pormenorizar a etapa de estruturação da metodologia MCDA-C e identificar escalas ordinais (descritores) e indicadores de desempenho, que satisfaçam os valores e preferências do decisor. Como contribuição prática, a possibilidade de construir um modelo que atenda ao contexto específico em que o decisor se encontra. Tal possibilidade é proveniente da participação do decisor em todas as fases da elaboração do modelo, o que proporcionou mais conhecimento da situação complexa na qual estava inserido e, ao mesmo tempo, trouxe legitimidade ao modelo construído. Ao término de sua elaboração, o decisor obteve uma ferramenta formal para ser usada como instrumento de apoio à decisão.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: o modelo tem legitimidade para a instituição estudada, portanto, a utilização do modelo aqui construído em outras instituições necessita de adequações; o modelo construído leva em consideração as percepções do decisor, portanto, o modelo tem legitimidade para esses decisores no contexto em que estavam inseridos; construiu-se o modelo de avaliação da organização sem um acompanhamento dos efeitos das ações intervencionistas; foi operacionalizado apenas a Fase de Estruturação e de Recomendações, não sendo operacionalizado a Fase de Avaliação. Assim, sem a operacionalização da Fase de Avaliação, não ficam explicitadas prioridades entre indicadores ou recomendações mais precisas.

Apesar da construção *ad hoc* para o contexto específico, o modelo também busca apresentar uma possibilidade de utilização para outras instituições. Ao considerar que a instituição objeto do estudo está localizada fora dos grandes centros, que apresenta baixa motivação para pesquisa, que necessita de mais qualidade nas pesquisas científica, o modelo proposto, estruturado para mensurar o desempenho de cursos, discentes e docentes, poderá vir a ser utilizado para subsidiar a tomada de decisão em outros contextos,

dada as devidas proporções e ajustes necessários para cada caso.

■ REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. F.; NASCIMENTO, F. P.; FREIRE, J. F. de C. Ser professor no ensino superior: reflexões sobre a motivação para a docência. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 16, n. 9, p. 17042–17060, 2023. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.9-192>

ARAÚJO, S. S.; MATOS, L.S.; ENSSLIN, S. R. Sistema de avaliação de desempenho para apoio à gestão da coordenadoria dos processos licitatórios de um Hospital Universitário. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 244–262, 2021. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19274>

BALEN, D.; MARTINS, V. A.; BERTOLINI, G. Um Modelo Multicritério Construtivista de Apoio à Decisão e a Percepção de Valor dos Consumidores Referente a Produtos Ecologicamente Corretos. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 108–129, 2022. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2022.11.3.38151.108-129>

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares; BARROS, Ana Paula da Cruz Holanda. Ensino com pesquisa: contribuições para a cientificidade na formação em Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 67-84, 2016. <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.411>

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Produção científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100009>

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5-6, p. 692-704, 2000. <https://doi.org/10.1108/01443570010321676>

- BITITCI, U. S. *et al.* Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- BORBA, M. S. A.; COSTA, G. C. N.; MARTINS, R. A. C. O periódico científico *online* e sua importância para a pesquisa. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 2, p. 79-94, 2007.
- BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Estruturação de um modelo de Avaliação de Desempenho para a gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i1.248>
- BRISOLLA, S. N. A relação da universidade setor produtivo: o caso da Unicamp. **Revista de Administração**, v. 25, n. 1, p. 108-126, 1990.
- BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 283-295, Dec. 2009. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- CALSING, Ingrid Weber; HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque. Um estudo sobre a influência de um programa de mentoria na motivação para a persistência de licenciandos em física durante o ensino remoto emergencial. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências (Belo Horizonte)**, v. 25, 2023. <https://doi.org/10.1590/1983-21172022240135>
- CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Um Modelo Multicritério Construtivista para Apoiar a Gestão da Atividade de Pesquisa da Universidade de Mindelo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 2, p. 76-96, 2017. <https://doi.org/10.7769/gesec.v8i2.576>
- CHOONG, K. K. The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014a. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0015>
- CHOONG, K. K. Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014b. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>
- CRUZ, M. O.; MIRANDA, G. J.; LEAL, E. A. Estilos Motivacionais dos Professores de Ciências Contábeis. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 18, n. 3, p. 438-462, 2021. <https://doi.org/10.4013/base.2021.183.04>
- DAGNINO, R. P. A universidade e a pesquisa científica e tecnológica. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 19, n. 1, 1984.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R.; GRAZIANO, L.A.G.; LONGARAY, A.A.. Using a Constructivist Multi-Criteria Decision Aid Model (MCDA-C) to Develop a Novel Approach to Self-Manage Motivation in Organizations. **Axioms**, v. 11, n. 7, p. 331, 2022a. <https://doi.org/10.3390/axioms11070331>
- ENSSLIN, L.; GONÇALVES, A.; ENSSLIN, S.R.; DUTRA, A.; LONGARAY A.A. Constructivist multi-criteria model to support the management of occupational accident risks in civil construction industry. **Plos one**, v. 17, n. 6, p. e0270529, 2022b. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270529>
- ESPEJO, M. M. D. S. B.; RIBEIRO, F.; SILVA, P. Y. C.; OLIVEIRA, R. M. Conversação Necessária: Articulação entre o Curso de Graduação em Contabilidade e os Programas de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* na Área. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 1, p. 1-24, 2017.

- FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; GOUVEA, D. M. R. O Efeito da Publicação Científica do Orientador na Publicação dos Seus Orientandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, p. 458-480, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160118>
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; MARTINS, C. A aptidão dos pesquisadores brasileiros pertencentes aos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração para pesquisas quantitativas. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 384-398, June 2014. <https://doi.org/10.5700/rausp1153>
- FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 114-124, 2005. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333020>
- FRANCO-SANTOS, M. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- GHENO, Ediane Mari *et al.* Sistema de avaliação da CAPES: indicadores e procedimentos de monitoramento e avaliação de desempenho. **Em Questão**, v. 25, n. 3, p. 184-213, 2019. <https://doi.org/10.19132/1808-5245253.184-213>
- GUIMARÃES, J. C.; LIMA, M. A. M. Empreendedorismo Educacional: Reflexões para um Ensino Docente Diferenciado. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 34-49, 2016. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i2.715>
- KRÜGER, L. M.; VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; VICENTE, E. F. R. Inserção dos alunos de ciências contábeis na pesquisa científica: uma análise nas Universidades Federais do Sul do Brasil. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 13, n. 24, p. 51-63, 2013.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47, p. 94-116, 2018. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.pado>
- MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 26, n. 2, p. 61-83, 2018. <https://doi.org/10.18359/rfce.2855>
- MOREIRA, Carlos Otávio F.; HORTALE, Virginia Alonso; HARTZ, Zulmira de Araújo. Avaliação da pós-graduação: buscando consenso. **Revista brasileira de pós-graduação**, v. 1, n. 1, 2004.
- NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: A structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- NEELY, A. Three modes of measurement: theory and practice. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n. 1, p. 47-64, 1998. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.1998.004544>

- NISHIYAMA, . A.; LIMA, . V. A. de; ENSSLIN, .; CHAVES, . C. Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 09–28, 2017. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p9>
- NUDURUPATI, S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- OLIVEIRA, T.; STECANELA, N.; BOUFLEUER, J. P. A dimensão formativa do processo de avaliação da pós-graduação: considerações sobre o novo modelo de avaliação da capes. **Educação & Sociedade**, v. 44, p. e273292, 2023. <https://doi.org/10.1590/es.273292>
- OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. **British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0168>
- OTLEY, D. Management control and performance management: Whence and whither? **British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>
- PASCUAL JIMENO, Aitziber; CONEJERO LÓPEZ, Susana. La desmotivación del profesorado universitario y su relación con variables sociodemográficas, laborales y de personalidad. **Apuntes de Psicología**, 33 (1), 5-16., 2015.
- PEDERSINI, D. R.; MEURER, A. M.; ANTONELLI, R. A. O lado mais sombrio da motivação:: desmotivação acadêmica e estratégias de ensino para promover o aprendizado de estudantes de Contabilidade. **Revista Científica Hermes**, v. 33, p. 66-81, 2023. <https://doi.org/10.21710/rch.v33i1.664>
- RAMBO, M. A.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. Using the constructivist multi-criteria decision aid model (MCDA-C) to supporting the planning of the creation of a quality seal for cargo handling for ports of Santa Catarina. **World Review of Intermodal Transportation Research**, v. 11, n. 3, p. 280-304, 2023. <https://doi.org/10.1504/WRITR.2023.132503>
- RICHARDSON, R. J. **Social research: methods and techniques**. São Paulo/SP: Atlas, 1999.
- RIPOLL-FELIU, V.; DIAZ-BECERRA, O. A. Reflexiones acerca de la Investigación en las Universidades: el Caso de las Ciencias Contables en Perú. **Pensar Contábil**, v. 19, n. 70, p. 60-69, 2017.
- ROCHA-E-SILVA, M. O Novo Qualis, que não tem nada a ver com a ciência do Brasil: carta aberta ao presidente da CAPES. **Clinics**, v. 64, p. 721-724, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1807-59322009000800002>
- RUSCHEL, R.; KRUDYCYZ, L. C.; MARTINS, V.A. Modelo Multicritério De Apoio À Decisão No Processo De Avaliação De Desempenho Do Setor De Contabilidade Municipal. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**. No Prelo. 2023
- SANTOS, Charlene Carneiro Quinto dos; RIBEIRO, Marinalva Lopes. A relação professor e estudante como fator contribuinte para a motivação da aprendizagem no ensino superior. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, v. 16, n. 35, p. e18401, 2023. DOI: 10.20952/revtee.v16i35.18401. <https://doi.org/10.20952/revtee.v16i35.18401>

SILVA, H. A. S., REINA, D. R. M.; ENSSLIN, S. R.; REINA, D. Programas de pós-graduação em contabilidade: análise da produção científica e redes de colaboração. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 145-162, 2012. <https://doi.org/10.11606/rco.v6i14.45420>

SOARES, S. V.; WILL, A. R.; MIRANDA, M. P.; PFITSCHER, E. D. Pós-Graduação em Ciências Contábeis no Brasil: Contexto e Processo de Seleção. **Revista Ambiente Contábil**, v. 3, p. 59-74, 2011

SOARES, S. V.; NOVA, S. P. C. C. O O Qualis Reflete o Impacto dos Artigos de Revistas Brasileiras de Contabilidade?. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, p. 6-23, 2016. <https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v6n3p6-23>

SOARES, S. V.; NOVA, S. P. C. C. A avaliação de programas da CAPES, os conceitos e o uso de indicadores bibliográficos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 2, p. 278-301, 2015. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p278>

SOUZA, F. C., ROVER, S., GALLON, A. V., ENSSLIN, S. R. Análise das IES da Área de Ciências Contábeis e de seus Pesquisadores por meio de sua Produção Científica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 3, p. 15-38, jul./set. 2008.

SPAGNOLO, F.; SOUZA, V. C. O que mudar na avaliação da Capes?. **Revista brasileira de pós-graduação**, v. 1, n. 2, 2004.

TORRES, J. La desmotivación del profesorado. Madrid: Morata. (2006).

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0054>

WYSE, M. N. O.; MACHADO, D. P.; FRARE, A. B. Autossabotagem e trajetória acadêmica de estudantes de graduação da área de Negócios. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, p. e1750, 2023. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231750.en>