

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**  
**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGC**

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (SDR'S) DO  
GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA: A PERSPECTIVA  
DA MCDA-C**

**MAURÍCIO VASCONCELLOS LEÃO LYRIO**

**Florianópolis, 2008**

**MAURÍCIO VASCONCELLOS LEÃO LYRIO**

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (SDR'S) DO  
GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA: A PERSPECTIVA  
DA MCDA-C**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

**Florianópolis, 2008**

MAURÍCIO VASCONCELLOS LEÃO LYRIO

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (SDR'S) DO  
GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA: A PERSPECTIVA  
DA MCDA-C**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Contabilidade** no **Programa de Pós-Graduação em Contabilidade** da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Florianópolis, 2008.**

---

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.

sensslin@gmail.com

Coordenadora do Programa

---

Prof. Leonardo Ensslin, Ph.D.

Orientador

---

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Co-orientadora

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Ademar Dutra, Dr.

Membro Externo

---

Prof. Rodrigo Bandeira de Mello, Dr.

Membro Externo

À minha noiva, Maria Helena  
minha avó, Berenice  
minha mãe, Maria Lúcia  
minha irmã, Marina.

## AGRADECIMENTOS

O autor agradece às instituições e pessoas que, de uma maneira ou outra, colaboraram para o desenvolvimento desta dissertação:

- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro por meio de bolsa de estudos concedida durante o período de redação da dissertação;
- Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC/UFSC) que, por meio de seus professores e funcionários, ofereceu ambiente e condições necessárias para realização do trabalho;
- Ao Laboratório Multicritério de Apoio à Decisão, sediado no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, coordenado pelo Prof. Leonardo Ensslin, PhD. que, por me acolher no âmbito das discussões teóricas e práticas ali desenvolvidas, possibilitou o amadurecimento intelectual indispensável para o desenvolvimento da pesquisa;
- Ao Prof. Leonardo Ensslin, PhD., meu orientador, que por seu rigor acadêmico, pela precisão de sua orientação e pela paixão que demonstra pelo que faz, foi a grande inspiração deste trabalho;
- À Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin, minha co-orientadora, por ter sido a força impulsionadora de toda a produção intelectual desenvolvida durante o período do mestrado;
- Ao Prof. Dr. Ademar Dutra, por ter acreditado neste pesquisador e aberto o espaço, junto à Secretaria de Estado do Planejamento, para o desenvolvimento do estudo de caso, bem como por sua colaboração e apoio no desenvolvimento do trabalho como um todo;
- Ao Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri, por sua atenção e disponibilidade irrestrita, e seu apoio crucial durante as várias etapas da construção do trabalho;
- À profa. Dra. Maria Lúcia Barbosa de Vasconcellos, pela excelente revisão do texto e pelo constante envolvimento em minha vida;

- Aos representantes das Secretarias de Estado Setoriais e suas respectivas equipes, bem como aos representantes das Secretarias de Desenvolvimento Regional, que participaram e se prontificaram a discutir e apresentar suas percepções em relação ao contexto decisional em estudo;
- Aos colegas do LabMCDA, pelas discussões e importantes contribuições no decorrer do desenvolvimento do modelo construído na dissertação;
- À minha noiva, Maria Helena, pelo afeto, compreensão e paciência durante todo o período do desenvolvimento desta dissertação, quando as coisas ficam muito difíceis, eu penso nela, o resto é fácil;
- Aos amigos, em especial, Matheus, Ulisses e Amantino Jr., por, mesmo à distância, me darem força para seguir em frente; e que representam, para mim, o verdadeiro significado da palavra amizade;

Finalmente, desejo agradecer à minha família e a todas aquelas pessoas aqui não citadas explicitamente, mas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, participaram da minha vida e tornaram a caminhada mais feliz. A todos vocês, muito obrigado!

“O que não te mata te fortalece”.

**Friedrich Nietzsche**

## RESUMO

A Reforma Administrativa do Estado de Santa Catarina estabelece a descentralização da estrutura do Governo, objetivando melhorar o desempenho dos órgãos governamentais, de tal forma a permitir que as decisões sejam tomadas em nível local. Para que o Governo tenha condições de avaliar esses órgãos, é necessário proceder a uma contínua avaliação de seu desempenho (AD). No caso específico das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's), não existe instrumento formalizado para tal procedimento. Diante deste quadro, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: *PP - Quais são os elementos a serem considerados no processo de AD das SDR's catarinenses, para construir um modelo de avaliação que se configure como um instrumento de gestão, possibilitando, de forma transparente e estruturada, a implementação de ações contínuas de melhoria?* O objetivo geral da presente dissertação - de caráter exploratório-empírico - é construir um modelo de AD das SDR's, segundo a percepção dos representantes do Governo do Estado, que possibilite a eles acompanhar a execução dos programas, projetos e ações, para o alcance dos objetivos previstos. Os objetivos específicos são (i) caracterizar o entendimento, por parte dos representantes do Governo do Estado de Santa Catarina, do contexto decisional no qual estão inseridos; (ii) estruturar o contexto decisional e propor o modelo de avaliação de forma a permitir ênfase na geração de oportunidades de aperfeiçoamento da performance das SDR's; e, (iii) propor um modelo de critérios de avaliação do desempenho das SDR's catarinenses. Para atender a esses objetivos e responder à pergunta de pesquisa, propõe-se, como ferramenta de intervenção, a utilização da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), que, por suas bases construtivistas, contribuiu, de maneira central, para apoiar a construção do entendimento sobre a situação percebida como problemática. A partir dos resultados dos estudos-piloto e com a confirmação dos resultados da presente pesquisa, constatou-se a MCDA-C foi capaz de capturar e encapsular as preocupações, crenças e valores do Governo do Estado, conforme manifestados por seus representantes, e utilizar tais informações para a construção de um modelo de avaliação representativo e adequado à situação específica da AD das SDR's. A implementação do modelo conseguiu caracterizar o entendimento, por parte dos representantes do Governo do Estado, do contexto decisional no qual estão inseridos; estruturar o contexto decisional; gerar oportunidades de aperfeiçoamento da performance das SDR's; e, finalmente, propor critérios de avaliação do desempenho das SDR's catarinenses. Com relação à PP, esta é respondida por meio da explicitação fornecida pelo modelo de avaliação construído. Os elementos que emergiram da Fase de Estruturação do Modelo de AD das SDR's como os 65 (sessenta e cinco) descritores que compõem a estrutura arborescente mostraram-se capazes de apoiar a tarefa do Governo do Estado de Santa Catarina de acompanhar e avaliar o desempenho das referidas regionais, considerando as diretrizes gerais e planejamento estratégico da reforma administrativa, na percepção dos representantes do Governo do Estado. O modelo possibilitou a identificação de 11 (onze) elementos que se constituem como fragilidades e 10 (dez) elementos que se constituem como potencialidades, em uma SDR específica – SDR-X – aqui apresentada como ilustração de aplicação do modelo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Desempenho, metodologia MCDA-C, descentralização do Governo do Estado de Santa Catarina, Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's).



## ABSTRACT

The Administrative Reform of the State of Santa Catarina establishes decentralization of the government structure with a view to improving the performance of governmental organs and allowing for decisions to be taken locally. To evaluate such organs, a continual process of performance evaluation is needed. In the case of the “Secretarias de Desenvolvimento Regional” (SDR’s), no formalized and systematized tool exists to this end. In this context, the following research question emerges: *What are the elements to be considered in the process of Performance Evaluation of the SDR’s of the State of Santa Catarina so as to build an evaluation model to serve as a management tool, making it possible to implement continual improvement actions in a transparent and structured fashion?* The general objective of the present research is, thus, to construct a performance evaluation model of the SDR’s in accordance with the perceptions of those representing the Government of the State of Santa Catarina, so as to make it possible for them to follow up the development of the programs, projects and actions aiming at the expected goals. The specific objectives are: (i) to model and characterize the understanding - on the part of those representing the Government of the State - of the decisional context in which they are inserted; (ii) to structure the decisional context and to propose a performance evaluation model so as to allow for the generation of opportunities for improvement of the performance of the SDR’s; and (iii) to propose a model of performance evaluation criteria of the SDR’s. In order to achieve such objectives and answer the research question informing the investigation, the methodology MultiCriteria Decision-Aid – Constructivist (MCDA-C) is proposed as the intervention tool, which, by force of its constructivist bases centrally contributed to support the construction of the understanding of the situation perceived as problematic. From the findings of the pilot-studies and from the results of the present investigation, MCDA-C proved to be capable of capturing and encapsulating the concerns, beliefs and values of the Government of Santa Catarina State, as represented by its gestors and of using such information for the construction of a performance evaluation model adequate to the specific situation of the performance evaluation of the SDR’s under study. The implementation of the model provided for the understanding – by those representing the Government of the State – of the decisional context in which they are inserted, the structuring of the decisional context, the generation of opportunities for improvement of the performance of the SDR’s; finally, the model thus constructed was able to propose evaluation criteria for the performance of the SDR’s. As regards the research question, it was answered by means of the very explicitation provided by the evaluation model constructed. The elements emerging from the structuring phase of the model, the 65 descriptors composing the tree structure, proved to be able to give support to the Government of Santa Catarina State in its task of following up and evaluating the performance of the SDR’s, taking into account the guidelines and strategic planning of the administrative reform, in accordance with the perceptions of those representing the Government. The model allowed for the identification of the 11 elements constituting the fragilities and the 10 (ten) elements constituting the potentialities in a specific SDR – SDR-X – here presented as an illustration of the model implementation.

**KEY-WORDS:** Performance Evaluation, methodology MCDA-C, decentralization of the Government of Santa Catarina State, “Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR’s)”.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Plataforma teórica da dissertação .....	23
Figura 2: Continuum Centralização-Descentralização .....	60
Figura 3: Distribuição geográfica das SDR's .....	72
Figura 4: Enquadramento metodológico da pesquisa .....	77
Figura 5: Exemplo de construção de um conceito .....	95
Figura 6: EPA's agrupados por áreas de preocupação ou <i>clusters</i> .....	96
Figura 7: Mapa de relações meios-fins para a área de preocupação “Gestão Estratégica do Gabinete” .....	97
Figura 8: Linhas de Argumentação e Ramos .....	99
Figura 9: Análise de redundância .....	100
Figura 10: Estrutura Arborecente advinda do Ramo 1 do Mapa referente à “Gestão Estratégica do Gabinete” .....	101
Figura 11: Construção dos Descritores .....	102
Figura 12: Gráfico da função de valor referente ao descritor “4.1.1.1 – Membros Natos” .....	104
Figura 13: Taxas de substituição obtidas via método <i>Swing Weights</i> .....	106
Figura 14: Taxas de substituição encontradas via MACBETH .....	107
Figura 15: Taxas de substituição nos PVF's .....	107
Figura 16: Perfil de Desempenho <i>Status Quo</i> nos PVF's .....	110
Figura 17: Análise de Sensibilidade .....	116

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Quem formula as políticas públicas nos municípios .....	63
Quadro 2: Descritor 4.1.1.1 – Membros Natos.....	104
Quadro 3: Ação Estratégica 1 – Controle de dados sobre a frota de veículos.....	112
Quadro 4: Ação Estratégica 2 – Treinamento em locação de imóveis .....	113
Quadro 5: Ação Estratégica 3 – Aprovação de projetos.....	114

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Dados levantados – População .....	25
Tabela 2: Dados levantados - amostra .....	25
Tabela 3: Artigos classificados por segmento da área pública .....	26
Tabela 4: Artigos classificados por Perspectivas de Avaliação de Desempenho .....	27
Tabela 5: Artigos classificados por abordagem metodológica .....	29
Tabela 6: Artigos classificados por número de autores .....	30
Tabela 7: Autores com mais de 1 (um) artigo publicado no período .....	30
Tabela 8: Artigos publicados por instituição .....	30
Tabela 9: Autores mais constantes nas referências bibliográficas.....	31
Tabela 10: Obras mais constantes nas referências bibliográficas.....	32
Tabela 11: Elementos Primários de Avaliação (EPA's) e seus respectivos Conceitos .....	96
Tabela 12: Desempenho da SDR-X – <i>Status Quo</i> .....	109
Tabela 13 – Desempenho da SDR-X após implementação das ações estratégicas .....	115

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Abreviatura</b>	<b>extenso</b>
AD	Avaliação de Desempenho
ADC	Avaliação de Desempenho por Competências
BSC	Balanced Scorecard
CDR's	Conselhos de Desenvolvimento Regional
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
EPAs	Elementos Primários de Avaliação
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MCDA	Multicriteria Decision Aid
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista
MCDAR	Modelo Conceitual de Decisão e Apuração de Resultado
MCDM	Multicriteria Decision Making
PO	Pesquisa Operacional
PP	Pergunta de Pesquisa
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
PV	Pontos de Vista
PVEs	Pontos de Vista Elementares
PVFs	Pontos de Vista Fundamentais
SDR-GF	Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis
SDR's	Secretarias de Desenvolvimento Regional
SMD	Sistema de Medição de Desempenho Balanceado
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	16
1.1	Considerações Iniciais: Contextualização .....	16
1.2	Tema, Problema e Questão de Pesquisa .....	18
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos .....	19
1.4	Justificativa e Relevância.....	20
1.5	Delimitação e abrangência da pesquisa .....	21
1.6	Estrutura do trabalho.....	21
2	Plataforma Teórica.....	23
2.1	Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas .....	24
2.1.1	Aspectos quantitativos .....	24
2.1.2	Aspectos Qualitativos .....	32
2.1.2.1	Considerações sobre a tabela construída para a análise de conteúdo da literatura revista.....	33
2.1.2.2	Discussão dos Resultados da Análise de Conteúdo.....	56
2.2	Descentralização .....	59
2.2.1	Descentralização na perspectiva da gestão organizacional.....	59
2.2.2	Descentralização na perspectiva da gestão pública .....	61
2.2.3	A descentralização no Governo do Estado de Santa Catarina .....	63
2.3	Considerações finais do capítulo .....	74
3	Metodologia da pesquisa .....	76
3.1	Enquadramento metodológico .....	76
3.2	Procedimentos para a revisão da literatura .....	78
3.3	Instrumento de Intervenção para Construção do Modelo: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).....	81

	15
3.3.1	Origens da MCDA-C ..... 81
3.3.2	MCDA-C: Descrição das fases de construção do modelo ..... 84
3.3.2.1	Fase de Estruturação ..... 84
3.3.2.2	Fase de Avaliação ..... 86
3.3.2.3	Fase de Elaboração de Recomendações..... 87
3.3.3	Escolha da MCDA-C para o presente estudo de caso ..... 88
4	Construção do Modelo: Estudo de Caso..... 91
4.1	Estruturação do Problema..... 91
4.2	Avaliação da Situação Decisional..... 103
4.3	Elaboração de Recomendações..... 111
5	Conclusões e Recomendações ..... 117
	Referências..... 124
	Apêndice A – Elementos Primários de Avaliação (EPA’s) e Conceitos ..... 134
	Apêndice B – Mapas de Relações Meios-Fins ..... 138
	Apêndice C – Linhas de Argumentação e Ramos ..... 142
	Apêndice D – Estruturas Arborescentes ..... 153
	Apêndice E – Construção dos Descritores..... 158
	Apêndice F – Descritores, Escalas Macbeth e Funções de Valor..... 170
	Apêndice G – Taxas de Substituição ..... 192
	Apêndice H – Perfil de Desempenho da SDR-X ( <i>Status Quo</i> )..... 200
	Apêndice I – Análise de Conteúdo dos Artigos Resenhados..... 201

## 1 Introdução

### 1.1 Considerações Iniciais: Contextualização

Nos últimos anos, o país tem passado por mudanças no que diz respeito às políticas públicas, sobretudo no que concerne a necessidade de atender às populações de forma mais pontual e local, com vistas a realizar ações que realmente levem em consideração as necessidades de cada região. Este fato, agravado pela precarização das políticas assistencialistas implementadas pelo governo, leva o sujeito comum a cobrar do estado melhorias nas políticas públicas. Neste contexto, emerge um novo tipo de cidadão, do qual se espera participação ativa na vida sócio-política do país, e que, cada vez mais, se preocupa com a gestão pública. O resultado deste novo cenário é que os gestores passam a se ater não apenas aos limites dos recursos orçados, mas também a aprimorar a aplicação desses recursos em políticas que atendam, efetivamente, as necessidades da sociedade. Como resultado, surge uma preocupação maior com a forma como estão sendo realizadas as ações governamentais.

Esta preocupação se manifesta em nível internacional e em nível nacional. No contexto internacional, a Avaliação de Desempenho (AD) da gestão pública, tanto no âmbito federal, como em alguns Estados (GLASER e DENHARDT, 2000), tem se tornado cada vez mais abrangente, o que tem condicionado as metas e padrões alcançados, a concessão de créditos e outros benefícios, tais como programas habitacionais, de saúde, ou educacionais. Neste sentido, os critérios de desempenho ainda orientam o financiamento de obras públicas, inclusive contratos com usinas nucleares (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 152).

Esta experiência internacional de avaliação da gestão pública tem despertado grande interesse no Brasil, chegando a ser inspiração para as diversas reformas administrativas, nas diversas esferas governamentais (BARBOSA, 1996; FREITAS, 1999; THOENIG, 2000; CAMPOS *et al.*, 2000).

No que diz respeito ao estado de Santa Catarina, a reforma Administrativa implementada pelo Governo do Estado (Lei Complementar, nº243, de 30 de Janeiro de 2003; Lei Complementar 284, de 29 de fevereiro de 2005; e, Lei Complementar 381 de 07



de maio de 2007) estabelece a descentralização da estrutura do Governo do Estado e, conseqüentemente, das ações governamentais para as Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's), instituídas em número de 36. O processo de descentralização é fundamentado em diretrizes que se propõem a (i) fazer com que as decisões sejam tomadas em escala mais adequada a cada caso, desconcentrando o processo decisório, ampliando possibilidades de participação popular e aumentando a eficiência e a eficácia da máquina administrativa do estado; (ii) proporcionar um melhor atendimento ao cidadão, reduzindo custos, modernizando e agilizando a atuação dos órgãos da estrutura governamental; (iii) fazer com que as decisões governamentais sejam tomadas nos espaços de maior proximidade dos problemas, facilitando a efetiva participação da sociedade; (iv) reduzir discrepâncias entre as diferentes regiões do estado; e, (v) minimizar o êxodo rural resultante da tradicional centralização governamental.

No processo de descentralização as recém criadas SDR's assumiram um papel de destaque. Cabe ressaltar suas principais competências e atribuições, voltadas a:

- Elaboração e implementação regionalizada do planejamento e da execução orçamentária;
- Articulação que resulte no engajamento, integração e participação das comunidades, com vistas ao atendimento das demandas atinentes às áreas de atuação de cada Secretaria;
- Promoção do desenvolvimento econômico e social, com ênfase no planejamento, fomento e indução à geração de emprego e renda na região;
- Execução local dos programas, projetos e ações das Secretarias Regionais do Estado;
- Apoio aos municípios na execução local dos programas, projetos e ações, bem como apoio à comunidade organizada, por intermédio de convênio ou de acordos;
- Gerenciamento, avaliação e controle das ações governamentais na região.

Embora haja um consenso por parte do Governo do Estado e da Sociedade em referência à importância da atuação das SDR's catarinenses e esteja prevista na proposição da reforma administrativa a AD dessas instituições, ainda não existe, no conhecimento do autor, um instrumento formalizado e sistematizado para avaliar o desempenho das mesmas. Esta afirmação nos leva ao tema que será abordado neste projeto de pesquisa, a saber, AD Organizacional.

Além desses aspectos apontados acima, referentes à ausência de ferramentas de AD das SDR's – especificamente – cumpre observar que, em um contexto geral de AD de instituições públicas, este pesquisador observou a existência de ferramentas que são capazes de avaliar de forma pontual os diversos critérios considerados que, embora relevantes, não são, num segundo momento, agregados em um valor global do desempenho da instituição analisada.

Neste contexto, esta dissertação pretende preencher essas lacunas, conforme detalhado nas sub-seções a seguir.

## 1.2 Tema, Problema e Questão de Pesquisa

Em função da necessidade de um modelo de AD capaz de contemplar as diretrizes e planejamento estratégico decorrentes da Reforma Administrativa, promovendo a mensuração dos objetivos e a verificação e alcance das metas e resultados estabelecidos, emerge a Pergunta de Pesquisa (PP), que informa este trabalho:

*PP - Quais são os elementos a serem considerados no processo de AD das SDR's catarinenses, para que o modelo se configure como um instrumento de gestão, possibilitando, de forma transparente e estruturada, a implementação de ações contínuas de melhoria?*

Para dar conta da tarefa de construção de um modelo nos termos acima referidos, pressupõe-se que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, conforme praticada no âmbito do Laboratório LabMCDA-EPS da Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC, seja capaz de capturar e encapsular as preocupações, crenças e valores dos dirigentes e cidadãos envolvidos e utilizar estas informações para a construção de um modelo de avaliação representativo e adequado a esta situação específica. Justifica-se a utilização da metodologia MCDA-C por esta conseguir gerar conhecimento sobre um problema específico por meio da interação entre as partes envolvidas, utilizando-se de um paradigma construtivista. Diante dos comentários conclui-se que, no contexto do ambiente

decisional das SDR's, conforme discutido acima, acredita-se que a Metodologia MCDA-C é a mais adequada para o tratamento das questões de gerenciamento das SDR's, por conseguir trazer contribuições valiosas à compreensão da situação percebida como problemática (a metodologia é detalhada em 2.2 e em 3.2).

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente dissertação é construir um modelo de AD das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's), segundo a percepção dos representantes do Governo do Estado, que possibilite a eles acompanharem a execução dos programas, projetos e ações para o alcance dos objetivos previstos.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Com a intenção de atingir o objetivo principal do projeto, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Caracterizar o entendimento, por parte dos representantes do Governo do Estado de Santa Catarina, do contexto decisional no qual estão inseridos;
- Estruturar o contexto decisional e propor o modelo de avaliação de forma a permitir ênfase na geração de oportunidades de aperfeiçoamento da performance das SDR's;
- Propor um modelo de critérios de avaliação do desempenho das SDR's catarinenses.

#### 1.4 Justificativa e Relevância

A eficaz atuação das SDR's é de fundamental importância para o alcance dos objetivos pretendidos com a Reforma Administrativa, face às competências atribuídas às SDR's. É nesse contexto que se insere a presente dissertação e que se argumenta sua relevância, na medida em que se visa propor um processo sistemático e permanente de avaliação do desempenho e da atuação de tais instituições, com vistas a uma análise do real alcance dos objetivos pretendidos. Seguindo a linha de raciocínio de que a atuação das SDR's é de vital importância para o alcance dos objetivos do Governo do Estado e que estas devem ser sistemática e permanentemente avaliadas, a hipótese desta pesquisa é que é possível propor a construção de um modelo, como um instrumento gerencial, que permita aos gestores identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada SDR, possibilitando, de forma transparente e estruturada, a implementação de ações contínuas de melhoria.

Oportuno esclarecer que, sendo as SDR's o principal canal de ligação entre o Governo do Estado e a população de forma geral, uma atuação eficaz destas instituições terá um impacto direto no desenvolvimento econômico, social e na qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas. Esta afirmação é baseada no fato de que as SDR's possuem a atribuição de promover o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas, elaborando e implementando ações regionalizadas com ênfase no planejamento e execução orçamentária. Dada esta importância, torna-se indispensável a avaliação sistemática do desempenho das SDR's, como forma indireta de assegurar a viabilização dos programas, ações e projetos que integram o Plano do Governo, com reflexos diretos na sociedade.

Cumprido explicitar que, no contexto desta proposta, entende-se AD não como julgamento de valor da performance individual dos integrantes da organização, mas como a mensuração do desempenho do sistema como um todo, com vistas ao alcance de seus objetivos declarados.

Quanto à importância sócio-econômica da presente proposta, os desdobramentos advindos de um desempenho sistematicamente acompanhado e mensurado da atuação das Secretarias de Desenvolvimento Regional, far-se-ão sentir no próprio desenvolvimento social e econômico de cada região do Estado.

Por fim, a relevância da pesquisa pode ser discutida em dois eixos principais: (i) Administração Pública – pois oferece uma proposta de avaliação de desempenho com base

em uma metodologia cientificamente aceita; e, (ii) Pesquisa Operacional – pois oferece uma aplicação da metodologia MCDA-C em um estudo de caso ocorrido em um ambiente real.

### 1.5 Delimitação e abrangência da pesquisa

Esta sub-seção sobre a delimitação e a abrangência da pesquisa se divide em duas partes: (i) declarações sobre o que a pesquisa *não* se propõe a fazer e (ii) declarações sobre o que a pesquisa realmente pretende desenvolver.

A pesquisa não propõe um modelo para encontrar um valor justo para a instituição analisada, conforme abordado em modelos de AD sob a perspectiva contábil, ou seja: não pretende mensurar o valor econômico, patrimonial ou financeiro das Secretarias de Desenvolvimento Regional. Tampouco propõe o desenvolvimento de um modelo de avaliação geral que possa ser utilizado no processo de descentralização de qualquer estado da nação, pois é calcado nas especificidades do estado de Santa Catarina, tendo sido legitimado pelos representantes deste.

A proposta é desenvolver um modelo específico, que auxilie os gestores de tal instituição a buscar alternativas para o seu gerenciamento, com vistas a atingir os objetivos estratégicos propostos pelo estado.

### 1.6 Estrutura do trabalho

A presente dissertação é organizada em cinco capítulos, além das referências e apêndices, conforme abaixo descrito:

- a) Capítulo 1 – Introdução: este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, sendo constituído de considerações iniciais: contextualização; apresentação do tema e problema de pesquisa; apresentação da questão de pesquisa; definição dos objetivos geral e específicos; os pressupostos que informam a investigação; justificativa e

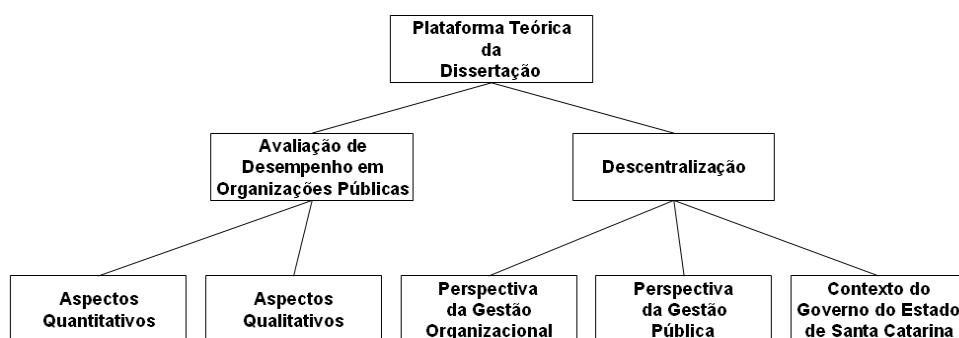
relevância da pesquisa; delimitação e abrangência do estudo; e, finalmente, a estrutura da dissertação.

- b) Capítulo 2 – Plataforma teórica: Diz respeito à revisão da literatura pertinente ao estudo, dividida em dois eixos, a saber: (i) discussão do conceito de Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas e (ii) Descentralização;
- c) Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa: Diz respeito aos procedimentos utilizados no desenvolvimento do estudo e construção do modelo, envolvendo (i) o enquadramento metodológico, (ii) os procedimentos utilizados na revisão da literatura e (iii) o instrumento de intervenção utilizado (MCDA-C);
- d) Capítulo 4 – Construção do Modelo: Estudo de Caso: Diz respeito aos procedimentos utilizados na construção do modelo, envolvendo o estudo de caso propriamente dito, realizado por meio da aplicação das etapas da metodologia MCDA-C e, finalmente;
- e) Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações: Diz respeito às conclusões resultantes do estudo, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Finalmente, encontram-se as referências bibliográficas que serviram de base para o desenvolvimento do presente trabalho, bem como os apêndices, os quais contêm informações adicionais pertinentes ao estudo.

## 2 Plataforma Teórica

A plataforma teórica do presente estudo divide-se em dois eixos, a saber: (i) Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas e (ii) Descentralização. O eixo (i) – Avaliação de Desempenho (AD) – é discutido no contexto de organizações públicas, uma vez que o estudo de caso desta dissertação enfoca uma organização pública, no contexto do Estado de Santa Catarina, Brasil. A AD em organizações públicas é vista sob uma perspectiva quantitativa – o momento do levantamento de artigos científicos publicados na área se configura como uma análise estatística dos dados obtidos na pesquisa bibliométrica – e sob uma perspectiva qualitativa – o momento da apresentação do conteúdo de tais artigos se constitui em uma análise de conteúdo, oferecendo ao leitor um quadro que apresenta a AD em organizações públicas no Brasil no período compreendido entre 2002 e 2006, no âmbito dos periódicos classificados como “A” no sistema Qualis/Capes no triênio 2002/2004, e nos congressos ENANPAD e EnAPG durante o mesmo período. O eixo (ii) - Descentralização – subdivide-se em Descentralização na perspectiva da Gestão Organizacional, Descentralização na perspectiva da Gestão Pública e Descentralização no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina, com base nas Leis Complementares 243, de 30 de janeiro de 2003; 284, de 29 de fevereiro de 2005; e Lei Complementar 381 de 07 de maio de 2007. A Figura 1 abaixo apresenta uma visualização de tais eixos.



**Figura 1: Plataforma teórica da dissertação**

**Fonte: Elaboração própria.**

A seguir, passa-se a detalhar cada um dos eixos.

## 2.1 Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas

As informações contidas nesta sub-seção são advindas de pesquisas-piloto realizadas com base no mesmo referencial teórico e metodológico da dissertação, cujos resultados da análise quantitativa foram publicados no artigo “Avaliação de desempenho em organizações públicas: análise de uma amostragem de publicações acadêmicas nas áreas de administração e contabilidade de 2002 a 2006” (LYRIO, ENSSLIN e DUTRA, 2007).

Esta sub-seção tem duas preocupações complementares, a saber, (i) a oferta de dados quantitativos referentes à publicação científica na área de AD e (ii) apresentação das discussões relativas ao tema. Cumpre estabelecer uma distinção, para fins da presente pesquisa, entre a expressão “quantitativo”, que se refere aos resultados quantitativos do levantamento, e a expressão “qualitativo”, termo reservado para descrever o conteúdo dos artigos analisados.

### 2.1.1 Aspectos quantitativos

Inicialmente, apresenta-se um panorama geral dos dados levantados nesta pesquisa. Tal panorama encontra-se na Tabela 1, onde é possível verificar a população, ou seja, os artigos que foram levantados a partir dos procedimentos iv a vii (sub-seção 3.2). Foram encontrados um total de 671 artigos relativos à Avaliação de Desempenho, sendo que a maior quantidade de artigos encontrados nos periódicos Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração Pública (RAP), se deve à necessidade de pesquisa manual, por não existência ou falha nos mecanismos de busca dos respectivos sites.



Tabela 1: Dados levantados – População

PERIÓDICO / CONGRESSO	ARTIGOS ENCONTRADOS NA BUSCA
ENAPG	8
ENANPAD	88
RAE	7
RAUSP	1
C&F	2
O&S	147
RAC	189
RAP	229
<b>TOTAL</b>	<b>671</b>

Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

A partir da população levantada, apresenta-se a Tabela 2, com a amostra extraída dessa população. Esta amostra diz respeito aos artigos sobre Avaliação de Desempenho especificamente em Organizações Públicas. A Tabela 2 apresenta o número de artigos por periódico/anais de congressos, bem como por ano de publicação.

Tabela 2: Dados levantados - amostra

Publicações \ Período	ANO					TOTAL
	2002	2003	2004	2005	2006	
RAC	0	1	0	0	0	1
RAE	0	0	0	0	0	0
RAP	1	1	2	1	0	5
RAUSP	0	0	0	0	0	0
C&F - USP	1	0	0	0	0	1
O&S	1	0	0	1	0	2
<b>Artigos nos Periódicos</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
ENANPAD	4	0	0	1	5	10
ENAPG	-	-	0	-	7	7
<b>Artigos nos Congressos</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

Analisando-se as duas tabelas anteriores, percebe-se que dos 671 artigos da população apenas 26 (amostra) dizem respeito ao assunto de interesse da pesquisa, o que corresponde a um percentual de 3,87%. Pela Tabela 2 pode-se evidenciar um equilíbrio no número de publicações anuais em periódicos (com exceção do ano de 2006). Por outro lado, quando analisados os anais de congressos, verifica-se que em 2002 foram publicados 7 (sete) artigos, com uma queda significativa de publicações nos anos posteriores, exceção feita ao ano de 2006 (ano referente à segunda edição do EnAPG, congresso especificamente voltado à área pública). Por fim, como pode ser observado pela Tabela 2, a maior parte de estudos sobre AD foram desenvolvidos em congressos: o EnANPAD apresentou 10 (dez) artigos ligados ao tema, enquanto o EnAPG se destacou com 7 (sete) dentre o total de 26 (vinte e seis) publicações. Observe-se que os periódicos – fóruns

típicos de disseminação de pesquisa – não se mostraram representativos, uma vez que apresentam por volta de um terço da pesquisa em AD, no período.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos artigos por segmento da área pública, sendo dividida em Administração Pública, Ensino, Segurança, Saúde e Outros. Os artigos são classificados por ano, sendo separados os artigos publicados em periódicos daqueles publicados em anais de congressos.

**Tabela 3: Artigos classificados por segmento da área pública**

Período / Segmento	2002			2003			2004			2005			2006			TOTAL
	Periód.	Congr.	Total	Periód.	Congr.	Total	Periód.	Congr.	Total	Periód.	Congr.	Total	Periód.	Congr.	Total	
Adm. Pública	2	3	5	1	0	1	1	0	1	2	1	3	0	9	9	19
Ensino	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	5
Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saúde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Outros	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

**Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.**

Evidencia-se, ao analisar esta tabela, uma tendência de publicações na área da Administração Pública, sendo que esta área responde por 19 artigos no período analisado. Em segundo lugar aparecem os artigos que tratam da Saúde Pública. Em último lugar aparece a área Segurança, sobre a qual não foi apresentado nenhum artigo no período analisado.

Observe-se, ainda, uma variação no que diz respeito ao interesse por este tipo de investigação: percebe-se uma diminuição na pesquisa entre 2003-2005, sendo que o ano de 2006 se destacou pelo maior número de trabalhos, em função da divulgação de pesquisa no âmbito do evento EnAPG.

A Tabela 4 mostra a distribuição da pesquisa, segundo o enfoque de Avaliação de Desempenho utilizado (contábil, econômico, gestão, recursos humanos, outros). Conforme a tabela evidencia, a maior parte da pesquisa se concentra no segmento de gestão pública, sendo o segmento contábil o segundo mais representativo. Ainda foram encontrados, na pesquisa, artigos que tratavam do tema sob a perspectiva econômica e a perspectiva dos recursos humanos.

**Tabela 4: Artigos classificados por Perspectivas de Avaliação de Desempenho**

Segmento	2002			2003			2004			2005			2006			TOTAL
	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	
Contábil	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	0	2	2	5
Econômico	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	4
Gestão	2	4	6	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	7	14
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2	3
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

FFonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

Na perspectiva da gestão, dos 14 (quatorze) artigos encontrados, 10 (dez) deles dizem respeito à (i) administração pública, 3 (três) tratam do (ii) ensino público e 1 (um) aborda o tema (iii) saúde pública. Em relação à (i) administração pública, Andriollo, Vieira e Medeiros (O&S, 2002) apresentam um modelo para analisar o desempenho de organizações da administração pública municipal; Bilancieri e Padoveze (EnAPG, 2006) abordam também a questão em nível municipal, tratando da avaliação do Proger urbano, em um estudo de caso realizado no município de Pederneiras; Da Costa e Castanhar (RAP, 2003) realizam uma discussão teórica na qual os autores analisam os desafios conceituais e metodológicos, no que diz respeito à avaliação de programas públicos; Ensslin, Ensslin, S., Borgert, Dutra e Lyrio (EnAPG, 2006) propõem um modelo para gerenciar o desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis, por meio da utilização conjunta de duas metodologias, o Balanced Scorecard (BSC) e a Metodologia Multi-Critério em Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C); Galvão, Tristão e Matos (EnANPAD, 2002) realizam um estudo em organizações públicas brasileiras, no qual se discute o balanceamento das medidas de desempenho; Januzzi (RAP, 2002) discute o tema em nível municipal, apresentando um estudo sobre a utilização de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas; Netto, Gouvêa e Ferreira (EnANPAD, 2006) utilizam-se da análise multivariada para avaliação de desempenho na administração pública brasileira; estes mesmos autores voltam a discutir o tema (NETTO, GOUVÊA e FERREIRA, EnAPG 2006), quando fazem uso do escalonamento multi-dimensional para diagnosticar o desempenho de processos de negócios na administração pública brasileira; Peixoto, Pinto e Dos Reis (EnANPAD, 2005) apresentam uma proposta de indicadores operacionais para controle interno e avaliação de desempenho no âmbito da FAPEMIG; Rosemberg e Ohavon (EnANPAD, 2002) apresentam um instrumento para auto-avaliação da gestão em um estudo aplicado à Fiocruz. No que diz respeito ao (ii) ensino público, Lins e Teixeira (EnANPAD, 2002) discutem a avaliação de ações estratégicas e operacionais

pelo público interno na gestão da qualidade em uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES); também em relação às IPESs, Moreira, Santos e Silveira (EnAPG, 2006) realizam uma análise crítica da aplicação de métodos de avaliação de desempenho em uma instituição específica; por fim, Pereira, Morales, Venturini, Grohmann e Weiblen (EnAPG, 2006) discutem a percepção da avaliação na gestão pública de uma Instituição de Ensino Superior (IES). No campo da (iii) saúde pública, Cioffi e Menicucci (EnANPAD, 2006) tratam da avaliação da eficácia e eficiência da fundação HEMOMINAS na execução da política do sangue.

Na perspectiva contábil, 4 (quatro) artigos dizem respeito à administração pública e 1 (um) artigo tem enfoque no ensino público. No campo da administração pública, Araújo e Loureiro (RAP, 2005) discutem a avaliação da Lei de Responsabilidade Fiscal; Berton, Ribeiro e Azevedo (EnAPG, 2006) abordam a avaliação de ativos intangíveis em um estudo realizado na Secretaria de RH da prefeitura municipal de Curitiba; Guerreiro e Martinez (EnANPAD, 2006) tratam das ações dos Tribunais de Contas brasileiros para o controle dos recursos públicos; por fim, Platt Neto e Ensslin, S. (EnAPG, 2006) identificam e discutem informações relevantes para a avaliação da gestão da dívida pública municipal. No campo do ensino, Morgan, Silva e Costa (RAP, 2004) desenvolvem e aplicam uma metodologia para cálculo do custo-aluno de IPES por meio de um estudo de caso.

Sob a perspectiva econômica, foram encontrados 2 (dois) artigos que tratam da administração pública, 1 (um) artigo ligado ao ensino público e 1 (um) artigo classificado em “outros”. Em administração pública, Bezerra Filho (EnANPAD, 2002), trata de uma metodologia para avaliação da eficiência na gestão dos recursos públicos do ponto de vista econômico e; Catelli e Santos (RAP, 2004) discutem a mensuração da criação de valor na gestão pública. O artigo que aborda o ensino público, de autoria de Dos Santos (C&F, 2002), faz uma contribuição à discussão sobre avaliação de desempenho das IPES federais abordando o assunto da perspectiva da gestão econômica. Por fim, o artigo classificado em “outros”, de autoria de Vanalle e Rocha (RAC, 2003), ligado à questão da infra-estrutura, analisa o processo decisório para seleção de rodovias a serem pedagiadas no Brasil.

Na perspectiva de Avaliação de Desempenho em relação aos recursos humanos, os 3 (três) artigos encontrados dizem respeito à administração pública. Mourão e Andrade (O&S, 2005) analisam a avaliação de programas públicos de treinamento e sua relação com o impacto no trabalho e na geração de empregos; Narducci, Vilardi e Dubeux

(EnANPAD, 2006) tratam da avaliação de desempenho por competências, por meio de uma proposta de análise quantitativa buscando minimizar as restrições culturais do poder judiciário ao modelo de administração pública gerencial, realizando um estudo de caso em um Tribunal de Justiça e; Odelius e Dos Santos (EnANPAD, 2006), discutem a avaliação de desempenho individual no contexto da administração pública federal direta.

No que tange a abordagem metodológica dos artigos, encontra-se a configuração da Tabela 5.

**Tabela 5: Artigos classificados por abordagem metodológica**

Metodologia \ Período	2002			2003			2004			2005			2006			TOTAL
	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	
Teórico	3	1	4	2	0	2	2	0	2	1	0	1	0	2	2	11
Empírico	0	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	7	7	11
Teórico-Empírico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

**Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.**

Para fins desta pesquisa, considera-se como teóricos os artigos que tratam de conceitos e possuem foco nas idéias, como empíricos os artigos que tratam dados, gerando informações a partir da observação dos mesmos (foco na evidência) e os teórico-empíricos como sendo aqueles que descrevem e explicam um fato, baseados em conceitos e evidenciados por meio da pesquisa de dados (análise de dados a partir de pressupostos teóricos).

A Tabela 5 acima demonstra que, de forma geral, os artigos relacionados ao tema tiveram um enfoque teórico nos periódicos e um enfoque empírico nos congressos, havendo um equilíbrio entre essas duas abordagens de pesquisa. Percebe-se ainda, que os artigos com enfoque empírico e teórico-empírico foram, em sua maioria, publicados no ano de 2006, mostrando uma tendência dos pesquisadores em migrarem para este tipo de abordagem.

A Tabela 6 apresenta os artigos classificados por número de autores. Nesta tabela percebe-se que os artigos são publicados, em sua maioria, por mais de 1 (um) autor havendo um equilíbrio entre os artigos publicados por 2 (dois) autores e por 3 (três) ou mais autores.

**Tabela 6: Artigos classificados por número de autores**

Número de Autores	2002			2003			2004			2005			2006			TOTAL
	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	Períod.	Congr.	Total	
1	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2	0	2	2	2	0	2	1	0	1	2	0	2	0	4	4	11
3 ou mais	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	8	8	12
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

Quando se busca analisar o número de publicações sobre o tema por autor, percebe-se que não existe uma continuidade nas pesquisas com este enfoque, pois foram encontrados apenas 4 autores que publicaram mais de um artigo no período analisado. A Tabela 7, mostra um recorte, apontando os autores com mais de 1 (uma) publicação.

**Tabela 7: Autores com mais de 1 (um) artigo publicado no período**

Autores	Universidade	Número de artigos								
		RAC	RAE	RAP	RAUSP	C&F	O&S	ENANPAD	ENAPG	TOTAL
Francisco Sobreira Neto	USP	0	0	0	0	0	0	1	1	2
João Eduardo Ferreira	USP	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Maria Aparecida Gouvêa	USP	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Sandra Rolim Ensslin	UFSC	0	0	0	0	0	0	0	2	2

Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

Em relação à instituição de origem dos artigos, apresenta-se a Tabela 8. Nesta tabela são apresentadas somente as instituições que publicaram mais de 1 (um) artigo no período analisado. Cumpre esclarecer que nos casos em que o artigo possui mais de 1 (um) autor, são somados para a instituição o número de autores do artigo. Por exemplo, no caso de um artigo publicado por 2 (dois) autores da USP e 1 (um) autor da UNB, são somadas 2 (duas) publicações para a USP e 1 (uma) publicação para a UNB.

**Tabela 8: Artigos publicados por instituição**

Instituição	Artigos	%
UNB	5	14,29%
USP	3	8,57%
FGV-RJ	2	5,71%
FGV-SP	2	5,71%
UFSC	2	5,71%
UFU	2	5,71%
UMP	2	5,71%

Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.

Percebe-se pela Tabela 8 acima que as publicações relativas ao tema da pesquisa tem sido realizadas principalmente pela UNB (14,29%), sendo que a USP aparece em segundo lugar (8,57%).

Dando prosseguimento à análise, busca-se verificar os autores que mais aparecem nas referências bibliográficas (Tabela 9). Nesta etapa da pesquisa, a intenção é evidenciar os autores mais influentes no que se refere a Avaliação de Desempenho em organizações públicas, sendo assim, não são tabulados os documentos técnicos e leis relativas ao tema. Importante frisar que de um total de 548 autores referenciados, 86 são citados 2 (duas) vezes (15,69%) e 29 são citados mais de 2 (duas) vezes (5,29%), o que mostra uma diversidade de linhas de pensamento envolvendo o tema. O autor mais citado é Armando Catelli, que tem sua linha de pesquisa voltada à gestão pública. Em segundo lugar aparece Robert Kaplan, devido principalmente à disseminação da abordagem do Balanced Scorecard.

**Tabela 9: Autores mais constantes nas referências bibliográficas**

<b>Nome dos autores</b>	<b>Referências</b>
CATELLI, Armando	12
KAPLAN, Robert S.	11
NEELY, A.	8
NORTON, David	8
PEREIRA, Luiz Carlos Bresser	8
SLOMSKI, Valmor	7
GUERREIRO, Reinaldo	6
BANA E COSTA, C. A.	5
SCHWARTZMAN, Simon	5
ANDERSON, Rolph E.	4
ARRETCHE, Marta T. S.	4
BOURNE, M.	4
ENSSLIN, Leonardo	4
HAIR Jr., J. F.	4
KENNERLEY, M. P.	4

**Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.**

Por fim, a Tabela 10 apresenta um recorte das obras mais referenciadas nos artigos encontrados na pesquisa, apresentando aquelas que aparecem mais de 2 (duas) vezes. Nesta etapa incluem-se documentos técnicos e legislações, e busca-se verificar quais as obras mais utilizadas como fontes de informações pelos autores. Mais uma vez percebe-se uma diversidade de linhas de pensamento, sendo que de uma amostra de 516 obras referenciadas, 7 (sete) são referenciadas mais de 2 (duas) vezes, correspondendo a um percentual de 1,36% e 48 são referenciadas 2 (duas) vezes, o que corresponde a um percentual de 9,3%.

**Tabela 10: Obras mais constantes nas referências bibliográficas**

<b>Obra</b>	<b>Referências</b>
CATELLI, Armando. (Coord.). <i>Controladoria: uma abordagem da gestão econômica (GECON)</i> . São Paulo: Atlas, 1999	10
KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. <i>A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard</i> . Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.	4
ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO Elizabeth, M.(Org), <i>Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate</i> . São Paulo: Cortez Editora, 1998, p.29-39.	3
BRASIL. Constituição (1988). <i>Constituição da República Federativa do Brasil</i> . Brasília, DF: Senado, 1988.	3
OSBORNE, D.; GAEBLER, T. <i>Reinventando o governo</i> . Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.	3
RATTON, Cláudio A. <i>Sistemas de medição de desempenho: o estado da arte em empresas líderes no Brasil</i> . Dissertação de mestrado do Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1998	3
SLOMSKI, Valmor – <i>Mensuração do resultado econômico em entidades pública – uma proposta – Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP – São Paulo, 1996.</i>	3

**Fonte: Lyrio, Ensslin e Dutra, 2007.**

A obra mais referenciada – *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – é de autoria de Armando Catelli, mostrando mais uma vez a importância deste autor no que se refere à Avaliação de Desempenho em organizações públicas. Importante frisar que a obra citada tem este pesquisador como coordenador do trabalho, não sendo ele o único autor. Em seguida aparece a obra - *A Estratégica em Ação: Balanced Scorecard* – cujo tema é uma abordagem para avaliação de desempenho que não tem o enfoque apenas na dimensão econômico-financeira e vem sendo amplamente disseminada e utilizada. Quando se analisam as tabelas 9 e 10 conjuntamente, percebe-se que Armando Catelli aparece como principal autor referenciado devido quase que exclusivamente à sua obra *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*, ao passo que Robert Kaplan (segundo autor mais referenciado), responde por obras diversas, já que sua obra *A Estratégica em Ação: Balanced Scorecard*, aparece 4 (vezes) enquanto o autor aparece 11 (onze).

### 2.1.2 Aspectos Qualitativos

As considerações geradas pela análise de conteúdo dos artigos resenhados encontram-se distribuídas em forma tabular, sendo apresentadas no apêndice I da presente dissertação.



### 2.1.2.1 Considerações sobre a tabela construída para a análise de conteúdo da literatura revista

Para o desenvolvimento desta sub-seção, cada um dos artigos que emergiu da pesquisa foi lido integralmente, à luz dos critérios propostos para análise (ver 3.2) e discutido individualmente. Os artigos são agrupados de acordo com as perspectivas de AD aos quais se remetem: Contábil, Econômico, Gestão, Recursos Humanos e Outros. Passa-se, a seguir, à discussão de cada um dos critérios estabelecidos para análise.

#### 2.1.2.1.1 Instrumentos de Intervenção

No que se refere aos instrumentos de intervenção utilizados para avaliar desempenho sob uma perspectiva contábil, Araújo e Loureiro (2005) utilizaram em seu artigo a Metodologia Pluridimensional de Avaliação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Berton, Ribeiro e Azevedo (2006) utilizaram as Categorias de Sveiby (1998) e diagrama de causa-efeito (KAPLAN E NORTON, 1997), para avaliação de intangíveis na Secretaria de RH da Prefeitura Municipal de Curitiba. Guerreiro e Martinez (2006) não se propuseram a avaliar desempenho propriamente dito, mas realizaram levantamento de dados por meio de questionário e análise de conteúdo de relatórios enviados pelos Tribunais de Contas com vistas a entender as ações destes tribunais no que se refere ao controle de recursos públicos. Morgan, Silva e Costa (2004) desenvolveram e aplicaram uma metodologia denominada Técnica de Análise de Variação, para verificar a mudança no custo do aluno entre os anos de 2001 e 2002, em IPES, por meio de um estudo de caso. Por fim, Platt Neto, Ensslin, S. e Cruz (2006) buscaram identificar as informações relevantes a serem evidenciadas na gestão da dívida pública municipal por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C).

Sob uma perspectiva econômica de AD, os instrumentos de intervenção utilizados foram os seguintes: Bezerra Filho (2002) utilizou o Modelo Conceitual de Decisão e Apuração de Resultado (MCDAR) para avaliar eficiência e eficácia na gestão de recursos

públicos. Catelli e Santos (2004), em um estudo teórico, propuseram um modelo para conseguir identificar e mensurar o valor agregado à sociedade pela gestão pública. Dos Santos (2002) discute AD no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em estudo teórico, no qual propõe a utilização do Modelo Orçamentário e de Apuração de Variações, um modelo conceitual específico para gestão econômica. Vanalle e Rocha (2003) realizam análise do processo decisório para seleção de rodovias a serem pedagiadas no Brasil por meio da aplicação do Modelo Project Financing: modelo de financiamento de projetos de investimentos, cuja avaliação de viabilidade e hierarquização de prioridades leva em conta a capacidade do projeto de gerar recursos diretos para recuperação dos capitais investidos.

Em relação aos instrumentos de intervenção que aparecem sob uma perspectiva de gestão, Andriollo, Vieira e Medeiros (2002) propuseram categorias analíticas para compor um modelo específico, não nomeado pelos autores, para analisar desempenho de organizações da administração pública municipal. No artigo de Bilancieri e Padoveze (2006) constatou-se a inexistência de modelos. Os autores realizaram uma coleta de dados via questionário fechado, para discutir a avaliação do PROGER URBANO e sua contribuição para a gestão empresarial em um estudo de caso realizado no município de Pederneiras. Cioffi e Menicucci (2006) utilizaram um conjunto de indicadores de eficiência e eficácia, proposto por Cioffi (2005) para avaliar a Fundação Hemominas na execução da política do sangue no estado de Minas Gerais. Da Costa e Castanhar (2003) discutiram os desafios conceituais e metodológicos para avaliação de programas públicos utilizando-se de metodologia denominada Matriz Lógica. Ensslin *et al.* (2006) utilizam um modelo híbrido que combina o Balanced Scorecard (BSC) com a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C) com vistas a propor uma ferramenta para gerenciar o desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis. Galvão, Tristão e Matos (2002) utilizaram o Sistema de Medição de Desempenho Balanceado (SMD) em um estudo empírico em organizações públicas brasileiras. Januzzi (2002) teceu considerações sobre os indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais, sendo assim, não apresentou instrumento de intervenção. Lins e Teixeira (2002) discutiram a gestão da qualidade em uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), por meio de uma avaliação das ações estratégicas e operacionais pelo público interno da organização. Não utilizaram nenhum instrumento de intervenção para avaliar desempenho, ao contrário, utilizaram algumas técnicas de coleta

de dados para realizar um estudo empírico, a saber: (i) bibliografia; (ii) levantamentos e relatórios de atividades e de gestão da UFS; (iii) questionários e entrevistas pessoais (foram utilizados três questionários diferentes para cada grupo do estudo: alunos, docentes, chefes de depto. e coordenadores de colegiado). Moreira, Santos e Silveira (2006) utilizaram os indicadores de gestão resultantes da decisão nº 408/2002 do TCU e os indicadores de Eficácia e Eficiência desenvolvidos pela AUGÉ/MG através da Instrução de Serviço nº 08/2003, para analisar métodos de AD em um a IPES. Neto, Gouvêa e Ferreira (2006A), propuseram um modelo denominado SMD-BPM para realizar um diagnóstico de desempenho de processos de negócios na administração pública brasileira, por meio da aplicação de escalonamento multidimensional. Posteriormente, os mesmos autores (NETO, GOUVEIA e FERREIRA, 2006B), expandiram o estudo anterior propondo um novo modelo, agora denominado SMDE - BPM. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) utilizaram modelo denominado Painel de Indicadores Operacionais para realizar controle interno e avaliação de desempenho para a FAPEMIG. Pereira *et al.* (2006) realizaram um estudo empírico com vistas a verificar como era percebida a AD na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por meio de questionário fechado aplicado junto aos docentes da UFSM e análises feitas por meio de técnicas de estatística descritiva e inferencial. Finalmente, Rosenberg e Ohavon (2002) utilizaram o Modelo de Excelência proposto pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), para realizar um diagnóstico da gestão da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Por fim, os instrumentos de intervenção que emergiram em AD sob uma perspectiva de Recursos Humanos foram: Narducci, Vilardi e Dubeux (2006) utilizaram o método de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) em estudo empírico aplicado a um Tribunal de Justiça. Odélius e Dos Santos (2006) discutiram avaliação de desempenho individual no contexto da administração pública federal direta, utilizando como instrumentos de intervenção (i) análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas, cujos resultados geraram os elementos para montagem de um questionário; (ii) análise fatorial exploratória das respostas aos questionários; e, (iii) regressão múltipla linear.

### 2.1.2.1.2 Principais Aspectos Abordados

Em relação aos aspectos abordados pelos autores que trataram AD sob uma perspectiva contábil, Araújo e Loureiro (2005) abordaram a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) segundo (i) o propósito da LRF (os cinco eixos), (ii) o produto da LRF (eficácia e eficiência no alcance das metas desejadas para cada eixo) e (iii) o impacto da LRF (análise de impacto e métodos qualitativos para mensurar a efetividade para cada eixo). Berton, Ribeiro e Azevedo (2006) abordaram em seu artigo a prática avaliativa com coleta de percepções sobre ativos tangíveis e intangíveis, trazendo toda uma organização a dela participar como ferramenta de transformação, enriquecimento organizacional e conhecimento. Guerreiro e Martinez (2006) trataram (i) da reforma gerencial iniciada na década de 90 na administração pública brasileira; (ii) da ampliação do âmbito de atuação do controle externo realizado pelos Tribunais de Contas, para incluir controle dos aspectos operacionais; (iii) da avaliação das auditorias promovidas no contexto do atual papel dos Tribunais de Contas; e, (iv) da análise do conteúdo dos relatórios de auditoria gerados pelos Tribunais de Contas. Morgan, Silva e Costa (2004) abordaram (i) as Informações do orçamento da instituição de ensino em estudo, discriminado por centros de custo e por rubrica orçamentária; (ii) a segregação das atividades de ensino das atividades de pesquisa e extensão; e, (iii) a segregação por áreas (como exemplos citam-se, ciências humanas, ciências exatas e ciências da saúde). Finalmente, Platt Neto, Ensslin S. e Cruz (2006), em relação à gestão da dívida pública municipal, abordaram (i) a questão da transparência governamental; (ii) a avaliação da gestão da dívida pública municipal; (iii) a construção de um modelo de avaliação, no qual emergiram três áreas de preocupação.

Os autores que trataram AD sob uma perspectiva econômica, abordaram em seus artigos os seguintes aspectos: Bezerra Filho (2002) abordou o resultado econômico do programa realizado em determinado ano, sob a perspectiva da eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos. Catelli e Santos (2004) se preocuparam com (i) os critérios que possibilitem a mensuração econômica do valor criado pela gestão pública; (ii) a identificação indutiva da demanda por tais critérios a partir da caracterização da moderna postura de governo empreendedor; e, (iii) a incorporação desses critérios econômicos no modelo proposto de mensuração do valor criado pela gestão pública. Dos Santos (2002) (i)

realizou uma breve discussão do conceito de avaliação de desempenho; (ii) descreveu algumas das principais deficiências dos modelos atuais de avaliação adotados pelo governo; (iii) propôs um modelo operacional de apuração do resultado econômico e um modelo operacional de informação como forma de subsidiar o processo de gestão; por fim, (v) discutiu a questão da gestão flexível das IFES e implementação de critérios "adequados" para uma avaliação de desempenho "justa". Por fim, Vanalle e Rocha (2003) discutiram a seleção de rodovias a serem pedagiadas no Brasil segundo (i) o processo decisório para concessão de tais rodovias; (ii) a análise dos projetos das rodovias a serem pedagiadas; e, (iii) o financiamento de tais projetos.

Os seguintes aspectos foram abordados pelos autores que trataram AD sob uma perspectiva de gestão: Andriollo, Vieira e Medeiros (2002), em se tratando de administração pública municipal, consideraram em seu trabalho (i) a centralização/descentralização do poder; (ii) os objetivos de eficiência político-administrativa; (iii) os objetivos político-patrimoniais; e, (iv) a qualificação e identificação com a atividade. Bilancieri e Padoveze (2006) trataram da utilização dos recursos públicos em termos de (i) implementação do programa PROGER Urbano; (ii) mecanismos para avaliar a eficiência e eficácia do programa; (iii) avaliação do PROGER Urbano enquanto política de geração de emprego e renda; e, (iv) avaliação do PROGER Urbano por meio da análise da melhoria da gestão organizacional. Cioffi e Menicucci (2006), em relação à política do sangue no Hemominas, analisaram os fatores que interferiram no desempenho da organização, em termos de melhor eficiência e maior eficácia. Da Costa e Castanhar (2003) discutiram os desafios conceituais e metodológicos na avaliação de programas públicos, considerando (i) o que avaliar, (ii) as metodologias usuais de avaliação (por metas, por impacto, por processos); (iii) operacionalização do modelo proposto em um programa da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social do Rio de Janeiro. Ensslin *et al.* (2006), em relação ao gerenciamento da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis, trataram (i) da pesquisa bibliográfica pertinente às bases teóricas que informam a construção do modelo proposto; e (ii) da aplicação desse conhecimento em um estudo de caso específico. Galvão, Tristão e Matos (2002) abordaram (i) uma discussão sobre o Sistema de Medição de Desempenho organizacional (SMD); (ii) a natureza da organização quanto a sua influência no balanceamento do uso de medidas de desempenho; e, (iii) o tempo de adesão ao Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Januzzi (2002) abordou em seu artigo sobre utilização de indicadores sociais (i) as políticas

públicas, (ii) a utilização de indicadores sociais no planejamento público, (iii) a descentralização administrativa; e, (iv) a administração municipal. Lins e Teixeira (2002) trataram (i) da qualidade do serviço público no Brasil; (ii) da gestão da qualidade total em educação; (iii) da qualidade de ensino na Universidade Federal de Sergipe; (iv) das ações estratégicas e operacionais para promover a melhoria da qualidade dos cursos de graduação; e, (v) da implementação de estratégias para estimular uma filosofia de gestão da qualidade em instituição de ensino superior pública. Moreira, Santos e Silveira (2006), em relação aos métodos de AD em uma IPES, abordaram (i) os aspectos teóricos acerca de avaliação de desempenho; e, (ii) realizaram pesquisa documental junto à instituição objeto de estudo. Netto, Gouvêa e Ferreira, em seu primeiro artigo (2006A) discutiram (i) Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional (SMDO); (ii) Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Analysis); (iii) Monitoramento das Atividades de Negócios (Business Activity Monitoring); e, (iv) Arquitetura River Fish e conceito de Plano Navegacional. Em seu segundo artigo (2006B), os mesmos autores expandiram o estudo anterior incluindo uma discussão a respeito dos conceitos de processos de negócios, por meio de definições de vários autores. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) abordaram (i) controle interno nas instituições públicas de amparo a pesquisa; (ii) conceito e importância dos indicadores operacionais de C & T; (iii) classificação dos indicadores operacionais de C & T (insumos, produtos, impacto social e inovação); e, (iv) cuidados ao analisar indicadores de produto (ligados a diversidade, longevidade, tempo de maturação, natureza intangível). Pereira *et al.* (2006), em relação à AD de uma IES, discutiram (i) a metodologia utilizada na avaliação; (ii) estratégia utilizada para implantar a avaliação; (iii) processo de comunicação na implantação da avaliação; (iv) participação e comprometimento da comunidade interna e externa com a avaliação; (v) ações desenvolvidas na implantação da avaliação; (vi) resultados da avaliação; e, (vii) perspectivas futuras da avaliação. Rosenberg e Ohavon (2002) consideraram (i) mudanças na gestão das organizações públicas de C & T; (ii) importância da avaliação na gestão pública; (iii) conceito de avaliação; e, (iv) modelo de avaliação do PQSP.

Finalmente, em AD sob uma perspectiva de Recursos Humanos, os aspectos abordados nos artigos foram: Narducci, Vilardi e Dubeux (2006), em relação à AD por competências, abordaram (i) modelos de administração pública; (ii) características da cultura organizacional brasileira; e, (iii) entendimento conceitual da inter-relação da cultura da administração pública com a cultura organizacional brasileira. Odellius e Dos

Santos (2006) discutiram: (i) com relação às entrevistas - os principais elementos de efetividades dos SAD; (ii) com relação aos questionários - aspectos relacionados às características do sistema de avaliação de desempenho, aspectos relacionados à atuação dos gerentes, aspectos relacionados ao impacto da AD sobre o indivíduo e, finalmente, aspectos relacionados à cultura; e, (iii) com relação à regressão múltipla linear - relação entre componentes identificados e variáveis funcionais e demográficas.

#### 2.1.2.1.3 Objetivos dos Trabalhos

Com relação ao conjunto de motivações que levaram os autores a fazer e relatar as pesquisas publicadas, os objetivos que emergiram no que se refere à AD sob uma perspectiva contábil foram os seguintes: Araújo e Loureiro (2005) objetivaram (i) contribuir para o debate em torno da necessidade de avaliar a LRF, considerando dimensões que vão além dos resultados técnicos e incorporando impactos para o aperfeiçoamento da ordem democrática no país; e, (ii) avaliar a eficiência, eficácia e efetividade da LRF quanto à transparência da gestão fiscal dos estados. Berton, Ribeiro e Azevedo (2006) tiveram como objetivo explicitar aportes conceituais sobre ativos intangíveis e sua importância, bem como possibilidades e limitações de sua avaliação e demonstrar, a partir de experiência empírica, que avaliação de ativos intangíveis está sendo utilizada com o objetivo de criar diferenciais na organização. Guerreiro e Martinez (2006) buscaram identificar a relação existente entre as diversas formas de controle externo exercidas pelos Tribunais de Contas brasileiros e as contribuições dessas instituições para a gestão dos recursos públicos sob os aspectos de conformidade com a lei, desempenho do processo de gestão e resultados alcançados. Morgan, Silva e Costa (2004) tiveram como objetivo propor uma metodologia para cálculo do custo-aluno para uma instituição pública de ensino superior, contribuindo para superar as dificuldades de controle dos custos educacionais e, conseqüentemente melhorar a avaliação de desempenho das universidades. Por fim, Platt Neto, Ensslin S. e Cruz (2006) buscaram identificar conteúdos informacionais relevantes para uma evidenciação adequada da gestão da dívida pública municipal, no contexto de informações para os cidadãos.

Em relação à AD sob uma perspectiva econômica, os objetivos dos autores foram: Bezerra Filho (2002) buscou estabelecer um modelo de abrangência geral a ser aplicado

nas três esferas de governo (união, estados e municípios), para auxiliar o planejamento, a execução, o controle e avaliação/consecução de programas do governo, objetivando obter resultados econômicos positivos demandados pela sociedade. Catelli e Santos (2004) tiveram como objetivo examinar a mensuração econômica dos benefícios da atuação governamental para a sociedade, buscando identificar o valor criado na gestão pública. Dos Santos (2002) objetivou abordar a problemática da avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sob a ótica do modelo da gestão econômica, com destaque para as vantagens conceituais e operacionais do estabelecimento de um critério de avaliação por resultado econômico. Vanalle e Rocha (2003) buscaram apresentar em seu artigo o processo de decisão para seleção das rodovias integrantes da malha viária brasileira, que estão sendo submetidas ao regime de concessão à iniciativa privada, por meio de sua exploração pela cobrança de pedágio.

Sobre AD em uma perspectiva de gestão, Andriollo, Vieira e Medeiros (2002) tiveram por objetivo propor um modelo para explicar o desempenho de organizações na esfera da administração pública municipal, a partir da interação das seguintes categorias analíticas: os objetivos e a centralização de poder no nível estratégico (prefeito, vice-prefeito e secretários municipais) e a qualificação e o grau de identificação com a atividade dos grupos tático (coordenações, assessorias, gerências) e operacional (execução de tarefas). Bilancieri e Padoveze (2006) buscaram verificar as possíveis contribuições do PROGER Urbano para melhorar a gestão empresarial do município analisado (Pederneiras). Cioffi e Menicucci (2006) objetivaram avaliar a Fundação Hemominas na execução da Política do Sangue do Estado de Minas Gerais em dois períodos consecutivos (1995 - 1998 e 1999 - 2002), a partir dos critérios de eficácia e eficiência. Da Costa e Castanhar (2003) visaram mostrar, por meio de experiência, da qual os autores participaram diretamente, os desafios e possibilidades de operacionalização de uma metodologia de avaliação, que leve em conta a natureza do programa e os meios disponíveis. Ensslin *et al.* (2006) perseguiram os seguintes objetivos: (i) explorar a questão da avaliação das organizações públicas, mais especificamente no que tange à gestão de operações alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais; (ii) construir um modelo de avaliação de desempenho da SDR-GF, que possibilite uma explicitação dos objetivos a serem perseguidos, uma representação da situação atual (*status quo*) e uma evidenciação de formas de gerar ações de melhoria de sua performance, em consonância com as estratégias organizacionais (o trabalho apresenta um recorte referente à questão da



sustentabilidade - Ponto de Vista Fundamental - no modelo de avaliação proposto). Galvão, Tristão e Matos (2002) buscaram (i) analisar a incidência do problema de desbalanceamento no uso de medidas na verificação do desempenho global da organização, em organizações públicas brasileiras; (ii) verificar a associação entre um sistema de medição balanceado e a natureza jurídica das organizações e o tempo de adesão ao Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Januzzi (2002) buscou oferecer subsídios conceituais e metodológicos para promover uma reflexão sobre a utilização dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais, no contexto da democratização política, da descentralização administrativa e tributária e da institucionalização do processo de planejamento público em âmbito local. Lins e Teixeira (2002) tiveram como objetivo analisar como as ações estratégicas e operacionais voltadas para a qualidade dos cursos de graduação são percebidas pelo seu público interno (alunos, professores, chefes de depto., coordenadores de cursos e dirigentes das instituições). Moreira, Santos e Silveira (2006) visaram examinar se alguns métodos de avaliação de desempenho, aplicados em instituições públicas de ensino superior, têm cumprido com as determinações dos artigos 70 e 74 da Constituição Federal. Netto, Gouvêa e Ferreira, em ambos os artigos (2006A e 2006B), perseguiram os seguintes objetivos: (i) adaptar o modelo teórico de avaliação de gerenciamento de processos ao contexto dos processos de negócios para o PNAFE; (ii) validar o modelo adaptado; e, (iii) mapear os macroprocessos do PNAFE segundo critérios de similaridade entre critérios de gerenciamento. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) objetivaram estabelecer um instrumento de apoio à decisão respaldado em um conjunto de indicadores operacionais para realizar um diagnóstico da FAPEMIG, durante determinado período de tempo, com vistas a analisar o desempenho e melhorar o controle interno dessa instituição. Pereira *et al.* (2006) buscaram avaliar o processo de Gestão Institucional da Universidade Federal de Santa Maria - RS. Finalmente, Rosenberg e Ohavon (2002) tiveram como objetivo elaborar um instrumento de auto-avaliação da gestão institucional da FIOCRUZ, que permitisse identificar as barreiras para implementação do modelo proposto e evidenciar os pontos fortes na gestão dessa organização.

No que se refere aos objetivos dos autores que trataram AD sob uma perspectiva dos Recursos Humanos, Narducci, Vilardi e Dubeux (2006) buscaram apresentar uma proposta de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) cuja análise quantitativa visa minimizar as restrições culturais à Administração Pública Gerencial (APG), reveladas

no decorrer da concepção da metodologia para ADC, num Tribunal de Justiça brasileiro. Por fim, Odelius e Dos Santos (2006) tiveram por objetivo identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual, de duas organizações da Administração Pública Federal direta brasileira, que, na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho.

#### 2.1.2.1.4 Critérios Utilizados Para Avaliar Desempenho

No presente artigo os critérios utilizados para avaliar o desempenho são entendidos como as categorias pontuais que permitiram a descrição do sistema de avaliação discutido no artigo. No caso específico dos critérios para avaliar desempenho tendo AD sob uma perspectiva contábil, Araújo e Loureiro (2005) dividiram os critérios de avaliação em eixos assim organizados: (i) planejamento de contas públicas; (ii) controle dos gastos com pessoal e controle do endividamento público; (iii) transparência da gestão fiscal; (iv) accountability dos gestores; e, (v) redução ou extinção de práticas predatórias dentro da federação. Berton, Ribeiro e Azevedo (2006) utilizaram como critérios de avaliação (i) capacidade de gestão; (ii) cultura da organização; (iii) identificação interna com a missão; (iv) sistemas de informação; (v) organização orientada para missão; (vi) sistemas de reuniões; (vii) motivação; (viii) adequação do perfil à função; (ix) atualização funcional; (x) melhoria da satisfação do cliente; e, (xi) avaliação da qualidade. Gutierrez e Martinez (2006) consideraram (i) natureza do controle (aspectos de conformidade com as normas legais aliados a aspectos operacionais e tempo em que os TCs brasileiros realizam auditoria operacional); (ii) extensão dos procedimentos realizados na avaliação dos aspectos operacionais (abrangendo o desempenho dos órgãos e entidades executoras, sob os aspectos de economicidade, eficiência e eficácia e os impactos dos programas governamentais, sob o aspecto da efetividade; (iii) momento de realização do controle externo (controle prévio, concomitante ou a posteriori); (iv) natureza do objeto controlado (órgãos/entidades ou programas de governo); (v) avaliação do resultado do controle externo (disponibilização das informações acerca dos impactos gerados pela fiscalização realizada); (vi) acompanhamento das recomendações dos TCs (sistematização das informações sobre a implementação das recomendações das auditorias); e, (vii) formação do corpo deliberativo e do corpo técnico (identificação das áreas de formação

predominantes entre os componentes dos órgãos deliberativos). Morgan, Silva e Costa (2004) escolheram a utilização de representações matriciais para (i) seleção de alunos; (ii) segregação das atividades de ensino das de pesquisa e extensão; (iii) determinação da proporção do esforço feito pela instituição no ensino; (iv) número de alunos por área; (v) determinação do número de alunos de graduação. Os critérios de avaliação utilizados por Platt Neto, Ensslin S. e Cruz (2006) surgiram a partir das três áreas de preocupação emergentes - buscando verificar a utilidade das informações - a saber: (i) publicidade das contas públicas (divulgação ampla, estímulo ao interesse dos cidadãos, utilização dos meios de acesso por eles preferidos, baixo custo de acesso e fornecimento em tempo hábil para tomada de decisão); (ii) compreensibilidade das informações (uso de linguagem acessível nos relatórios, uso de recursos para facilitar o entendimento, fornecimento de informações complementares aos relatórios, pertinência das informações e ações para formação dos usuários); (iii) utilidade das informações (seleção de conteúdos relevantes aos interesses dos usuários, que sejam úteis ao apoio à decisão dos cidadãos, abrangendo evidenciação do cumprimento dos aspectos legais, da dívida pública, das operações de crédito, das despesas associadas à dívida, da expressividade e dos riscos e justificativas para a dívida).

No que se refere à AD sob uma perspectiva econômica, os critérios utilizados pelos autores foram: Bezerra Filho (2002) utilizou (i) alternativas de execução (Terceirização, Estado ou Parceria); (ii) Custo de execução; (iii) custo de oportunidade; (iv) resultado econômico; e, (v) compatibilização do programa com os recursos. Em relação ao artigo de Catelli e Santos (2004) os critérios foram utilizados para determinar o valor econômico agregado, sendo considerados os custos de oportunidade, conforme os princípios e critérios do Sistema de Gestão Econômica. Dos Santos (2002) utilizou critérios relativos a: (i) modelo de decisão: integração aos modelos de decisão e informação; mensuração dos resultados com base nas atividades operacionais; precisão das medidas de forma a refletir o valor econômico dos recursos, mensuração dos efeitos econômicos das decisões; base da transferência de produtos e serviços entre as atividades em preços-padrões validados pelo mercado; não utilização de critérios de rateio para os custos referentes a produtos/serviços e atividades ou áreas de responsabilidade; consideração da contribuição das atividades para formação do resultado econômico global da entidade na mensuração de desempenho; mensuração sob uma mesma base conceitual; explicitação dos conceitos de mensuração e seu entendimento pelos usuários da informação. (ii) modelo de informação: integração da

informação aos modelos de decisão e mensuração; segmentação da empresa em áreas de responsabilidade; acumulação de informações sobre receitas e custos, segundo os conceitos de centros de custos, de resultados e de investimentos; utilização da mesma base conceitual para geração de informações que levem a uniformidade "ideal"; configuração do modelo de informação de tal forma a evidenciar as causas das variações entre desempenho planejado e realizado; evidenciação das dimensões qualitativas (eficácia e eficiência) das informações sobre desempenho; trânsito das informações por canais que possibilitem ações no momento oportuno e; direcionamento das informações às pessoas que possuem autoridade e influência sobre as variáveis que requerem ações. Vanalle e Rocha (2002) utilizaram critérios referentes a indicador de viabilidade: grau de cobertura do serviço da dívida a ser contraída para realização dos investimentos programados.

Os critérios para avaliar desempenho utilizados pelos autores que trataram AD sob uma perspectiva de gestão foram os seguintes: Andriollo, Vieira e Medeiros (2002) distribuíram os critérios de acordo com cada situação, conforme descrito a seguir: Situação 1: Auto desempenho. Os grupos estratégico, tático e operacional convergem para a realização dos objetivos organizacionais. A descentralização do poder promove o envolvimento de todos os níveis organizacionais; Situação 2: médio desempenho. Há forte tensão entre os objetivos político-patrimonialistas do grupo estratégico e os objetivos técnicos dos níveis tático e operacional. A autonomia de trabalhos técnicos é cerceada pela centralização do poder. Situação 3: médio desempenho. O nível estratégico pretende promover a eficiência administrativa e busca a participação dos grupos tático e operacional, mas o desempenho organizacional é prejudicado pela desqualificação do corpo técnico e seu baixo grau de envolvimento. Situação 4: baixo desempenho. A centralização de poder e os objetivos político-patrimonialistas aumentam a alienação dos técnicos, cuja produtividade já é baixa em razão da falta de qualificação e do baixo grau de envolvimento. Bilancieri e Padoveze (2006) utilizaram (i) necessidade de treinamento para consecução do programa PROGER Urbano; (ii) forma de utilização dos recursos; (iii) verificação do desejo de as empresas fazerem novos financiamentos via PROGER Urbano; (iv) dificuldade de obtenção do financiamento PROGER Urbano; (v) relação entre o financiamento e o aumento na produção; (vi) relação entre financiamento e aumento de faturamento; (vii) relação entre financiamento e aumento dos lucros; (viii) relação entre financiamento e geração de empregos; (ix) relação entre financiamento e uso dos recursos; e, (x) relação entre financiamento e aumento da folha de pagamento. No artigo de Cioffi e

Menicucci (2006) os critérios utilizados para avaliação da eficácia estão ligados aos objetivos da Fundação Hemominas e são detalhados da seguinte forma: (i) população e hospitais atendidos; (ii) Quantitativo de candidatos à doação de sangue e à doação de retorno; (iii) distribuição do sangue e hemoderivados no estado de Minas Gerais; (iv) realização de ações para normalização das atividades e de treinamentos para público interno e externo; (v) quantitativo de pesquisas realizadas na Hemominas; e (vi) realização de procedimentos de controle de qualidade. Os critérios utilizados para avaliação da eficiência foram: (i) utilização de recursos financeiros e (ii) utilização de recursos humanos. Da Costa e Castanhar (2002) utilizaram critérios para avaliar resultados e processos, conforme descrito a seguir. Para avaliação de resultados: (i) indicadores de impacto - para mensurar os resultados de longo prazo, relacionados aos objetivos gerais do programa; (ii) indicadores de resultado - para mensurar os resultados imediatos e de médio prazo, relacionados aos efeitos do programa junto à população alvo e aos usuários; (iii) indicadores de insumos - para mensurar os meios e recursos disponíveis para o alcance dos objetivos propostos; (iv) indicadores de acesso - para identificar os determinantes que permitem tornar efetiva a utilização dos recursos disponíveis. Para avaliação de processos: (i) componentes do programa; (ii) implementação do programa; (iii) diferenças entre o previsto e o realizado no programa. No artigo de Ensslin *et al.* (2006) dentro do Ponto de Vista Fundamental (PVF) Sustentabilidade, os critérios utilizados para avaliar o desempenho da SDR-GF foram: (i) desenvolvimento econômico - explicado pelos critérios geração de renda e empresas instaladas; (ii) desenvolvimento social - explicado pelos critérios qualidade de vida e redução da pobreza e; (iii) impacto ambiental - explicado pelos critérios licenças ambientais e projetos de recuperação. Os critérios utilizados por Galvão, Tristão e Matos (2002) foram as 25 questões utilizadas no survey, que cobrem os aspectos considerados indispensáveis a um sistema de medição balanceado, conforme Clark (1995) e Kaplan e Norton (1997). No caso de Januzzi (2002) uma vez que o autor não desenvolve estudos empíricos, não apresenta critérios para avaliação; o que faz, na verdade, é refletir sobre vários modelos de avaliação de políticas públicas por meio de indicadores sociais, fazendo uma leitura crítica de sua validade e confiabilidade. Lins e Teixeira (2002) utilizam como critérios de avaliação (i) ações estratégicas voltadas para os gestores da UFS; (ii) ações operacionais dos docentes; (iii) ações operacionais segundo os discentes; (iv) ações operacionais dos chefes de depto. e coordenadores de colegiado de curso. Neto, Gouvêa e Ferreira, utilizam como critérios de avaliação em ambos os artigos (2006A e 2006B) as nove dimensões de gerenciamento de processos: (i) aprendizado; (ii)

clareza; (iii) dinamismo; (iii) integração; (iv) alinhamento; (v) participação; (vi) relação causal; (vii) equilíbrio; (viii) análise crítica. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) fazem uso de sete sub-painéis de indicadores operacionais, com vistas a: (i) verificar realização das diretrizes do conselho curador; (ii) distribuir recursos por câmara; (iii) distribuir recursos por câmara e modalidade de apoio; (iv) verificar a dimensão dos projetos; (v) diagnosticar a pesquisa induzida; (vi) verificar os produtos e insumos das câmaras e; (vii) verificar a produtividade. Pereira *et al.* (2006) na avaliação do desempenho de um sistema de avaliação da educação superior (SINAES), compuseram tabelas ligadas a cada um dos aspectos de avaliação, estabelecendo uma escala variando de "ótimo" a "péssimo". Foi feita uma tabela para cada um dos aspectos da avaliação. Por fim, os critérios utilizados por Rosemberg e Ohavon (2002) em sua avaliação fundamentam-se nos princípios básicos da qualidade na Administração Pública, a saber: (i) satisfação do cliente; (ii) envolvimento de todos os servidores; (iii) gestão participativa; (iv) gerência de processos; (v) valorização das pessoas; (vi) constância de propósitos; (vii) melhoria contínua; e, (viii) não aceitação de erro.

Finalmente, no que se refere aos artigos que vêem AD sob uma perspectiva de Recursos Humanos, Narducci, Vilardi e Dubeux (2006) utilizam como critérios para avaliar desempenho (i) fatores institucionais (estabelecidos pela administração superior, com base nos focos estratégicos do PJ); (ii) fatores setoriais (estabelecidos por cada diretoria geral, com base nos seus objetivos estratégicos); (iii) fatores complementares (estabelecidos pelo avaliador antes de iniciar o processo de ADC com base nas metas individuais, nas metas da unidade organizacional, nas atribuições do servidor avaliado e na matriz de competências requerida pela unidade - cognitivos e operativos; relativos ao desenvolvimento do próprio trabalho; relativos ao relacionamento com os colegas). Em relação ao trabalho de Odelius e Santos (2006) foram utilizados, na análise dos questionários, os itens que integram os quatro componentes (Requisitos e Resultados de uma Análise de Desempenho Efetiva - RRADE; Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais - PAPG; Impacto sobre o Indivíduo e seu Comportamento no Trabalho - IICT; Influência do Relacionamento da Cultura na Avaliação do Desempenho - IRCAD) resultantes da análise fatorial e suas respectivas cargas fatoriais (Análise dos Componentes Principais - Principal Component Analysis) e o Método de rotação (Rotation Method).

#### 2.1.2.1.5 Conclusões dos Estudos

O conjunto de reflexões finais a que o autor chegou, após toda a descrição do objeto de estudo e das reflexões tecidas a partir dos dados gerados no estudo são descritos a seguir.

Em relação à AD sob uma perspectiva contábil Araújo e Loureiro (2005) consideraram válidos o esforço inicial da avaliação pluridimensional da LRF e os critérios (eixos), mas acreditam que novos indicadores surgirão pois a metodologia não é conclusiva e supõe aperfeiçoamento contínuo, que irá agregar indicadores à estrutura inicial. Berton, Ribeiro e Azevedo (2006) concluíram que a mensuração, a avaliação e a formalização dos ativos intangíveis os tangibiliza, aumentando o diferencial competitivo. Guerreiro e Martinez (2006) chegaram às seguintes conclusões: (i) 50% dos TCs não adotam modelo de controle que contemple avaliação de aspectos operacionais, realizando apenas a fiscalização tradicional de conformidade; e, (ii) o controle externo deve estar vinculado ao propósito de conseguir aferir a boa gestão dos recursos públicos. Morgan, Silva e Costa (2004) concluíram que (i) o estudo empírico ressaltou a complexidade de mensurar e segregar os custos nas instituições de ensino superior; (ii) a técnica de análise de variância mostrou-se uma relevante contribuição para superar as dificuldades de controle dos custos educacionais. Platt Neto, Ensslin S. e Cruz (2006) em relação ao modelo proposto, concluíram que este permitiu: (i) explicitar informações relevantes para uma evidenciação adequada da gestão da dívida pública municipal; (ii) evidenciar como as informações relevantes serão avaliadas; e, (iii) orientar a administração pública a respeito da forma de evidenciação das informações.

Sob uma perspectiva econômico de AD, Bezerra Filho (2002) concluiu que o MCDAR consegue identificar o resultado econômico do programa, considerando as alternativas de execução, possibilitando ao gestor público escolher a alternativa que oferece maior resultado econômico para a sociedade. Catelli e Santos (2004) chegaram à conclusão de que os instrumentos contábeis gerenciais propostos prestam-se à superação das incompatibilidades de escalas e unidades diversas de medidas na informação subjacente à avaliação da eficácia governamental, geralmente ainda restrita, na consideração dos benefícios a índices físicos e qualitativos. Dos Santos (2002) conclui que (i) ao cumprir seus objetivos econômicos, as IFES estão cumprindo seus objetivos sociais,

o que justifica o modelo de avaliação proposto, por resultado econômico; (ii) o modelo conceitual para gestão econômica proposto oferece as condições fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão "otimizadora" dos resultados gerados pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, por possibilitar sua mensuração com base em conceitos econômicos; (iii) ele permite também fazer uso de um modelo de informação integrado que permite a captação de informações e avaliação por parte dos gestores de suas ações. Por fim, a proposta apresentada por Vanalle e Rocha (2003) questiona o *Project Financing*, reconhecendo que tantos são os agentes envolvidos, que sua implementação não pode basear-se em um fluxo de decisões e ações no padrão simplificado formulado. Os autores tentam não perder de vista os benefícios econômicos e sociais, considerando o ambiente atual de concessões rodoviárias no Brasil; porém, propõem como ponto de reflexão e início de debate, um conjunto de informações e propostas para ajuste e correção dos rumos nos processos de alocação de recursos.

As conclusões dos artigos que trataram AD sob uma perspectiva de gestão foram: Andriollo, Vieira e Medeiros (2002) concluíram que o desempenho da administração pública é matéria complexa, merecendo novos estudos. Os autores acreditam que o modelo proposto pode explicar o desempenho das administrações públicas municipais. Sua contribuição é teórica, por avançar na compreensão de como certos aspectos organizacionais, como os objetivos dos grupos, a centralização do poder e a qualificação dos servidores, afetam o desempenho, especialmente no plano municipal. Bilancieri e Padoveze (2006) concluem que: (i) embora tenha havido queixas ao programa PROGER Urbano (burocracia, baixos limites de empréstimos etc.) os resultados demonstraram que as empresas fazem bom uso do dinheiro e a instituição financeira responsável pelo financiamento acompanha a sua correta aplicação; (ii) os beneficiários dos financiamentos conseguiram aumentar a produção, faturamento, lucratividade e geração de empregos; (iii) quanto à contribuição para a gestão empresarial, os empresários conseguiram ter uma nova visão de como administrar seus negócios; e, (iv) o PROGER Urbano é um instrumento capaz de impulsionar o mercado de trabalho. Cioffi e Menicucci (2006) chegaram a conclusões referentes aos dois eixos discutidos em seu artigo, a saber: (i) Fatores responsáveis pela maior eficácia: existência de regras bem definidas das atribuições nos três níveis de governo, aumento do financiamento pelo ministério da saúde e um novo modelo de estrutura organizacional mais horizontal. (ii) Fatores responsáveis pela melhor eficiência: a nova estrutura organizacional e o programa de implantação de gestão em



qualidade nos hemocentros, ligado às Metas Mobilizadoras da Saúde. Da Costa e Castanhar (2003) concluem que: (i) o grande desafio para a prática de avaliação de projetos no setor público é encontrar formas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável pela gestão dos programas sociais e para os demais atores envolvidos, informações úteis para avaliação da viabilidade do projeto; (ii) o objetivo básico do processo de avaliação não é produzir números e sim melhorar os resultados; (iii) enquanto não se avançar na teorização da prática e na busca por construção consensual de paradigmas conceituais, cada esforço de avaliação vai requerer o estabelecimento prévio de uma estrutura de referência para análise e treinamento do pessoal envolvido na avaliação. Ensslin *et al.* (2006) concluíram em seu artigo que (i) o trabalho possibilitou vislumbrar a sinergia advinda da consorciação das bases teóricas propostas, quais sejam, BSC e MCDA-C; (ii) o modelo mostrou-se adequado para o tratamento das questões de gerenciamento da SDR-GF, uma vez que se mostrou capaz de contemplar as percepções dos gestores e considerar, simultaneamente, a missão e os objetivos estratégicos dessa secretaria. Galvão, Tristão e Matos (2002) identificaram (i) a deficiência no uso de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, como importante motivo do fracasso no esforço em medir os resultados organizacionais; (ii) que a maioria das organizações realizava medições sistemáticas do desempenho organizacional; (iii) que a quase metade não dispunha de um sistema de medição balanceado; (iv) os dados sugerem que quanto mais tempo de adesão ao PQSP, mais balanceado tende a ser o sistema de medição de desempenho. Para Januzzi (2002) a disponibilidade de um sistema amplo de indicadores sociais relevantes, válidos e confiáveis certamente potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas, na medida em que permite, em tese, diagnósticos sociais, monitoramento de ações e avaliações de resultados mais abrangentes e tecnicamente mais respaldados. Mas, conforme o autor, esse processo de planejamento no setor público não é objetivo e neutro, sendo mais complexo do que preconizado. Assim, o autor sugere que o planejamento público é um jogo político legítimo, no qual participam e devem participar técnicos e outros stakeholders; o processo não é linear, sendo importante garantir a participação e controle social, afim de legitimá-lo perante a sociedade e torná-lo mais transparente. Lins e Teixeira (2002) chegaram a (i) uma avaliação positiva do público interno com relação aos cursos de forma global, ao mercado de trabalho, aos curriculums, aos laboratórios de informática, às salas de aula e à classificação dos docentes; (ii) avaliações negativas do público interno quanto à carência de docentes, deficiências de funcionamento e acervo da biblioteca, dificuldades na manutenção dos laboratórios de

prática e ventilação deficiente das salas de aula. Moreira, Santos e Silveira (2006) concluíram que (i) os resultados da pesquisa mostraram que as duas metodologias proporcionam um diagnóstico da eficiência no uso dos recursos; (ii) a análise da eficácia somente pode ser observada por meio da metodologia da AUGÉ/MG; (iii) as duas metodologias não se prestam para o exame da efetividade das políticas públicas; e, (iv) os modelos de desempenho analisados não atendem integralmente às determinações dos artigos 70 e 74 da Constituição Federal. As conclusões a que Neto, Gouvêa e Ferreira chegaram, em seus dois artigos (2006A e 2006B), mostram que (i) a proposta partiu de um modelo conceitual geral de gestão de processos e fez uma adaptação para o contexto de processos de negócios para o PNAFE; o modelo adaptado foi validado e apresentado pelos autores como referência aos gestores dos variados processos circunscritos ao PNAFE; (ii) os macro-processos classificados como de Organização e Gestão e Área Financeira guardam similaridades, bem como os macro-processos do grupo Declarações com os da Área Tributária; (iii) os macro-processos do grupo Cadastro apresentaram posição díspare dos processos tributários. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) teceram conclusões em relação ao painel proposto em seu artigo, a saber: (i) facilita a análise por parte dos usuários internos; (ii) evidencia as políticas de C&T da FAPEMIG de forma clara e transparente, sendo uma ferramenta flexível; (iii) possibilita as análises verticais e horizontais; (iv) apresenta um quadro flexível com diversos elementos relativos aos temas tratados; (v) apresenta gráficos para ilustrar as informações. Pereira *et al.* (2006) chegaram à conclusão, em seu artigo, que (i) os resultados permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação da UFSM, dos fatores que nela interferem e de suas perspectivas futuras; (ii) o processo de avaliação institucional em andamento é considerado como bom ou regular; (iii) são fatores que dificultam o processo de avaliação (descrença quanto ao uso dos resultados, dificuldade para mensurar objetivos, falta de incentivo à eficiência, falta de indicadores precisos para produtividade, falta de transparência administrativa, falta de vontade política). Por fim, Rosemberg e Ohavon (2002) concluíram, em relação ao modelo: (i) demonstrou possuir consistência quanto aos objetivos a que se propôs; (ii) permitiu a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão; (iii) apresentou-se como uma ferramenta confiável e de baixo custo.

Por último, no que se refere à AD sob uma perspectiva de Recursos Humanos, as conclusões foram as seguintes: Narducci, Vilardi e Dubeux (2006), (i) sob o levantamento da literatura: características da administração pública e da cultura brasileira; (ii) sobre a

metodologia de ADC proposta: buscou propiciar flexibilização e uma gestão de pessoas cada vez menos autoritária e centralizadora, para o poder judiciário sob estudo; (iii) sobre a análise quantitativa: proposta do uso de uma escala de pontuação - alcançou em parte o objetivo de minimizar a prática de personalismo, embora não tenha sido possível minimizar o poder do avaliador. Odelius e Dos Santos (2006) concluíram ser importante identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de duas organizações da Administração Pública Federal direta (APFd) que, na percepção de avaliadores e avaliados, influenciam a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho.

#### 2.1.2.1.6 Problemas Encontrados

Esta sub-seção diz respeito à resposta crítica deste pesquisador, a partir de suas posições teóricas e metodológicas, aos artigos apresentados e discutidos. Cumpre esclarecer que as considerações a serem feitas não têm por objetivo fazer uma crítica destrutiva dos artigos analisados; ao contrário, busca ver a contribuição que ofereceram. Entretanto, como qualquer consideração só é feita a partir de um espaço teórico e metodológico, os comentários estarão necessariamente “contaminados” pela perspectiva do autor deste trabalho, que acredita em uma visão construtivista do processo de AD. Esta postura implica em, pelo menos, dois aspectos.

Em primeiro lugar, o processo de AD tem como principal finalidade desenvolver entendimento a respeito da situação decisional apresentada, entendimento este que advém da interação entre o sujeito (atores envolvidos no processo de AD) e o objeto (o que se pretende avaliar); em outras palavras, a partir da perspectiva construtivista, problemas (no caso, o que se busca avaliar) não têm existência própria, ao contrário, são identificados e reconhecidos como tal, por um sujeito, embora sejam dependentes de algum tipo de realidade objetiva (LANDRY, 1995). Isto posto, os modelos de AD desenvolvidos sob uma visão construtivista são específicos para cada situação decisional, a partir da consideração das convicções e valores dos indivíduos envolvidos, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas no que se acredita ser o mais adequado (ROY, 1993). Esta visão “pressupõe a noção de produção de conhecimento” (DUTRA, 1998, p.49), em oposição à noção de pré-existência de uma verdade a ser

descoberta. É importante salientar que, utilizando as palavras de Dutra (ibid., p. 50), “as implicações desta postura teórica para a área de Ajuda à Decisão se traduzem em uma aceitação da noção de que as recomendações feitas não podem ser vistas como a única solução possível, mas como uma solução bem fundamentada”.

Em segundo lugar, no que se refere ao processo de mensuração, conforme a afirmação de Bana e Costa, Stewart & Vansnick (1995, p.266), “em um arcabouço metodológico multicritério, o modelo de avaliação, basicamente, consiste de dois estágios, como se segue: (i) a construção de um critério para cada ponto de vista, ou seja, um modelo de avaliação que represente, formalmente, as preferências parciais de um(s) decisor(es) sobre um único ponto de vista; (ii) a aplicação e exploração de um procedimento de agregação multicritério que, considerando algumas informações de natureza inter-ponto de vista, agrega os vários critérios em um modelo de avaliação geral” (tradução nossa).

No contexto das perspectivas teórica e metodológica adotadas pelo autor, tecem-se os comentários a seguir. Nos artigos onde a AD é tratada sob uma perspectiva contábil, no caso de Araújo e Loureiro (2005), a metodologia demanda que o avaliador conheça a fundo a LRF. Guerreiro e Martinez (2006) fazem levantamento do perfil da avaliação e terminam com sugestões de ações a serem realizadas pelos TCs, utilizando-se do verbo DEVE, sem, entretanto, propor uma metodologia para alcançar esses objetivos a serem perseguidos. Morgan, Silva e Costa (2004) propõem em seu artigo uma metodologia, desenvolvida para uma instituição de ensino superior (UNB), mas, conforme afirmam, esta metodologia é passível de aplicação para as demais. Questiona-se esta aplicabilidade generalista, que desconsidera as especificidades de cada instituição de ensino superior. Por fim, no caso do trabalho de Platt Neto, Ensslin S. e Cruz (2006) o que poderia ser apontado como "problemas" foi indicado pelos autores do artigo como "limitações do trabalho", a saber: (i) escopo limitado do trabalho, incluindo apenas uma área de preocupação; (ii) operacionalização da proposta em apenas um município; (iii) limitação do trabalho à legislação brasileira e a ciência contábil.

Nos artigos que tratam a AD sob uma perspectiva econômica, no caso de Bezerra Filho (2002) o modelo desenvolvido é generalista e pretende ser passível de aplicação a todas as entidades públicas da União, dos Estados e dos Municípios, além disso, o modelo pretende oferecer informações para a tomada da "melhor decisão". Para Catelli e Santos (2004), (i) conforme pode ser verificado na seção destinada à questão da mensuração

econômica dos resultados da gestão pública, "indicadores qualitativos" e uma "abordagem econômica" são dimensões mutuamente excludentes, o que contraria a perspectiva da presente dissertação; (ii) ao apontar as dificuldades da mensuração restrita aos indicadores físicos e qualitativos (p. 10), os autores questionam a aplicação de "pesos" e "ponderações" para se apurarem notas e ratings, por esses deixarem espaço para arbitrariedades e pressões políticas: a contra-argumentação da presente dissertação é que (a) não há como ignorar a existência de pressões políticas; (b) essas devem ser consideradas no modelo, o que, na perspectiva do autor deste trabalho, emergem como valores e percepções dos decisores; (c) a criação de níveis de ancoragem nos indicadores é capaz de captar a natureza diversa dos critérios adotados na avaliação, permitindo sua comparação, o que contraria o argumento invocado na citação de Catelli et. al. (2001, p. 7). (iii) o modelo de mensuração de valor proposto pretende poder ser aplicado *genericamente* (itálico adicionado) a políticas de gestão pública, o que contraria a perspectiva deste trabalho, por ignorar as especificidades dos contextos decisórios. No caso de Dos Santos (2002) (i) o pressuposto que informa o artigo é calcado na noção de "melhor" medida de eficácia para "qualquer" tipo de entidade, o que para o autor é o resultado econômico. (ii) a proposta de subsidiar o processo de gestão busca oferecer aos gestores formas de "otimizar" os resultados das ações gerenciais, na busca do "melhor" resultado econômico para as IFES como um todo. Por fim, Vanalle e Rocha (2003) (i) afirmam que a aplicabilidade do Project Financing é teoricamente possível para todo tipo de projetos, até mesmo para os processos licitatórios; (ii) a operacionalização do método se dá por meio de uma matriz de avaliação por multicritérios, na qual são estabelecidos parâmetros obrigatórios e parâmetros desejáveis a serem cumpridos pelos projetos, cuja principal dificuldade é a ponderação entre os diferentes critérios para tomada de decisão.

Nos artigos que tratam AD sob a perspectiva de gestão, Cioffi e Menicucci (2006) não explicam como os objetivos da Fundação Hemominas - apresentados no Quadro 1 como sendo a base dos indicadores - foram determinados; (ii) os indicadores apresentados avaliam a Fundação Hemominas localmente, não sendo agregados para determinar um desempenho global da instituição, em outras palavras, os indicadores "não conversam entre si". Da Costa e Castanhar (2003) afirmam que os fatores contextuais que aparecem na Matriz Lógica referem-se a aspectos que, segundo os autores, estão *fora de controle* (itálico adicionado), embora admitam que tais aspectos possam exercer impacto sobre os resultados do projeto; portanto, mesmo descrevendo empiricamente as relações causais

entre *soluções propostas* (itálico adicionado), que incluem o que eles chamam de fatores contextuais, os autores não conseguem integrar tais fatores ao modelo proposto. Galvão, Tristão e Matos (2002) afirmam que determinados princípios do PQSP talvez não estivessem totalmente internalizados, o que justifica não terem sido traduzidos em um conjunto de medidas de desempenho; no entanto, os princípios a serem internalizados são impostos de forma normativa, como sendo o que os gestores devem considerar importante, a despeito de seus próprios valores e percepções. Januzzi (2002) faz reflexões importantes, sobretudo no que diz respeito à mitificação indevida dos indicadores sociais no planejamento público; sem que isso chegue a ser um problema, foi sentida a falta de reflexões, de forma mais pontual, sobre como considerar a participação de outros grupos de interesse e/ou stakeholders na construção de indicadores. O trabalho de Lins e Teixeira (2002) tem valor pela tentativa que faz de analisar o insucesso do processo de implantação da filosofia de gestão da qualidade iniciado no passado e descontinuado. Além disso, a pesquisa conseguiu captar as ações que tem sido desenvolvidas pela UFS nos últimos cinco anos, segundo a percepção dos gestores; entretanto, apesar de o trabalho partir das percepções dos envolvidos (alunos, professores, chefes de depto., coordenadores de curso e dirigentes das instituições) para entender a situação e, a partir desse entendimento, tentar consolidar a TQM, os autores não chegam a sistematizar as sugestões de melhoria, com base em um modelo de avaliação formalizado, o que tem como consequência conferir às recomendações um caráter vago e pouco pontual. Um aspecto positivo do artigo de Moreira, Santos e Silveira (2006) é apontar dois fatos com relação à proposta do TCU: (i) a ausência de padrões de desempenho dos indicadores de gestão propostos pelo TCU prejudica a sua utilidade; (ii) os índices apresentados não levam em consideração as especificidades de cada instituição, o que prejudica sua comparação com outras instituições de ensino superior. Também positiva é a análise da proposta da AUGÉ/MG: (i) análise dos indicadores no contexto global de uma instituição fornece informações relevantes para avaliar seu desempenho. Entretanto, as duas metodologias não atendem integralmente a uma análise sob os aspectos de eficácia, eficiência e efetividade por faltar o que os autores chamam de *mais detalhes* (itálico adicionado) com vistas a formular instrumentos de análise do desempenho desses órgãos para conseguir, ao mesmo tempo, atender as determinações dos artigos 70 e 74 da Constituição Federal e atender aos aspectos específicos de cada instituição. O artigo termina, portanto, com uma sugestão vaga sem conseguir propor um mecanismo capaz de sanar esses problemas. Neto, Gouvêa e Ferreira (2006A) apresentam variáveis que compõem o modelo proposto (SMD-BPM), sendo que

os atributos utilizados são definidos pelos próprios autores como normativos. No que se refere ao modelo expandido (2006B) - agora denominado Modelo Conceitual Evoluído - proposto é interessante por oferecer 101 variáveis para as nove dimensões do modelo que ele chama de SMDE - BPM. No entanto, embora os autores busquem validar o modelo por meio de testes estatísticos, este não é legitimado junto aos decisores ou usuários do modelo propriamente dito, o que vem por configurar a proposta como sendo normativa. Peixoto, Pinto e Dos Reis (2005) fizeram uma adaptação do fluxo de tratamento de dados para geração de painel, proposto por Platt Neto (2002); nesta adaptação, visualizada na figura 1 do artigo, verificam-se dois problemas: (i) ambiguidade e possível confusão no uso dos conceitos de validação e legitimação - os autores parecem usar validação (que seria junto à comunidade científica) como sendo legitimação (que seria junto aos envolvidos no processo); (ii) no momento de elaboração do painel de indicadores de insumo e de produto, inexistente (ou não é explicitado) um processo de interação, que viria por ajustar os indicadores propostos ao contexto decisional. Pereira *et al.* (2006) afirmam que o estudo busca conhecer a percepção dos docentes da Universidade Federal de Santa Maria, sobre a avaliação insitucional em implementação para, a seguir, partindo dessa percepção, identificar os fatores que interferem na avaliação. Entretanto, não é oferecido um mecanismo capaz de, de forma sistematizada, captar e organizar tais percepções. O artigo simplifica a questão das percepções, reduzindo o conceito a um mero conjunto de respostas dadas à questões fechadas, com alternativas de respostas baseadas na escala de Likert. Finalmente, Rosenberg e Ohavon (2002) se utilizam de um modelo pré-concebido e o aplicam, in toto à situação específica da FIOCRUZ. Foram, então, desconsideradas as especificidades da fundação em estudo, bem como as percepções dos envolvidos e os critérios a serem considerados na auto-avaliação.

Em relação aos artigos que abordaram AD sob uma perspectiva de Recursos Humanos, no artigo de Narduci, Vilardi e Dubeux (2006) os fatores complementares da avaliação são estabelecidos pelo avaliador, deixando brechas para práticas personalistas e aumentando o grau de subjetividade da avaliação, embora a proposta do artigo tenha sido uma análise quantitativa para minimizar esses efeitos. Por fim, apesar da contribuição do artigo de Odellius e Dos Santos (2006) para o entendimento de aspectos determinantes da efetividade da avaliação de desempenho individual no contexto da Administração Pública Federal direta - buscando incluir a percepção de avaliadores e avaliados - a pesquisa apresenta um problema: o questionário construído para a avaliação de desempenho é

validado semanticamente por especialistas, mas não é legitimado junto aos servidores que participaram das entrevistas semi-estruturadas. De certa forma, esse aspecto é percebido como "limitação da presente pesquisa", em que os próprios autores afirmam ser importante, para o futuro, inclusão de "um item que pudesse levantar junto aos pesquisados sua opinião quanto à efetividade do sistema de avaliação de desempenho adotado".

#### 2.1.2.2 Discussão dos Resultados da Análise de Conteúdo

Após a apresentação dos artigos em termos das categorias de análise selecionadas, cumpre oferecer, de maneira sucinta, uma leitura crítica dos trabalhos resenhados. Esta leitura crítica a ser oferecida concentra-se em 02 (dois) critérios de análise propostos, a saber, (i) “Instrumento de Intervenção” e “Problemas Encontrados”.

Com relação ao aspecto “Instrumento de Intervenção”, os seguintes fatos chamam a atenção: (i) Em alguns casos (ANDRIOLLO, VIEIRA e MEDEIROS, 2002; JANUZZI, 2002; LINS e TEIXEIRA, 2002; DA COSTA e CASTANHAR, 2003; BILANCIERI e PADOVEZE, 2006; GUERREIRO e MARTINEZ, 2006; ODELIUS e DOS SANTOS, 2006; PEREIRA *et. al*, 2006) não há menção explícita a modelos formalizados utilizados no estudo; em tais estudos, buscou-se discutir a questão de avaliação de desempenho, com a presença de algumas categorias de descrição, de maneira não sistematizada; (ii) os modelos que emergiram como instrumento de intervenção foram: Metodologia Pluridimensional de Avaliação da LRF; Categorias de Sveiby (1998); diagrama de causa-efeito (KAPLAN e NORTON, 1997); Modelo Conceitual de Decisão e Apuração de Resultado (MCDAR); Metodologia da Matriz Lógica (Cioffi, 2005); Modelo Orçamentário e de Apuração de Variações (Modelo Conceitual para Gestão Econômica); Sistema de Medição de Desempenho Balanceado (SMD); Indicadores de gestão resultantes da decisão nº 408/2002 do TCU; Indicadores de Eficácia e Eficiência desenvolvidos pela AUGÉ/MG através da Instrução de Serviço nº 08/2003; Avaliação de Desempenho por Competências (ADC); Escalonamento Multidimensional aplicado no diagnóstico de desempenho de processos de negócios na administração pública brasileira; Modelo de Excelência proposto pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP); Painel de Indicadores Operacionais; Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C); Modelo híbrido que combina o Balanced Scorecard com Metodologia Multicritério de



Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C); Modelo Project Financing; (iii) foi observada a existência de tentativa de propor modelos *ad hoc* para identificar e mensurar o valor agregado à sociedade pela gestão pública, o que se constitui como não utilização de modelos já estabelecidos.

Com relação ao aspecto “Problemas Encontrados”, os seguintes fatos chamam a atenção: (i) alguns estudos que se apresentam como sendo de cunho “teórico” (JANUZZI, 2002) oferecem boas contribuições conceituais, deixando, porém a desejar, no que diz respeito à sua aplicabilidade no setor público; (ii) foram percebidos modelos de cunho generalista (BEZERRA FILHO, 2002; DOS SANTOS, 2002; ROSENBERG e OHAVON, 2002; VANALLE e ROCHA, 2003; CATELLI e SANTOS, 2004; MORGAN, SILVA e COSTA, 2004; MOREIRA, SANTOS e SILVEIRA, 2006), calcados na noção de "melhor" medida de eficácia para "qualquer" tipo de entidade e na busca pelo "melhor" resultado a ser atingido, por meio de formas de "otimizar" os resultados das ações gerenciais, que pretendem ser aplicados a todas as entidades públicas da União, dos Estados e dos Municípios, ignorando as especificidades existentes em cada organização – esse ponto contraria a perspectiva deste pesquisador, por ignorar as peculiaridades dos contextos decisórios; (iii) foi constatado que alguns modelos avaliam os diversos aspectos do desempenho da organização analisada de forma “local” (DA COSTA e CASTANHAR, 2003; CIOFFI e MENICUCCI, 2006), não procedendo a um processo de agregação dos indicadores propostos, de tal forma a conseguir determinar o desempenho global da instituição – em outras palavras, os indicadores "não conversam entre si"; (iv) uma questão que emergiu e que chamou a atenção foi o fato de que em um determinado artigo (CATELLI e SANTOS, 2004), a questão do estabelecimento de taxas de substituição, segundo os autores, pode abrir espaço para pressões políticas – a contra-argumentação da presente dissertação é que (a) não há como ignorar a existência de pressões políticas; (b) essas devem ser consideradas em um modelo de avaliação de desempenho, o que, na proposta aqui feita emerge como valores e percepções dos decisores; (v) outro problema detectado é que, em alguns casos, parte-se do pressuposto que os objetivos da organização são claros e conhecidos por todos – a contra-argumentação do presente trabalho é que, na maioria dos casos, os gestores não têm entendimento suficiente a respeito da situação com a qual se deparam, sendo importante, portanto, aprofundar o conhecimento do que se pretende avaliar, antes de se propor indicadores; (vi) outra questão é o cunho normativista de alguns modelos (GALVÃO, TRISTÃO e MATOS, 2002; GUERREIRO e MARTINEZ,

2006; NETO, GOUVÊA e FERREIRA, 2006A e 2006B) utilizados nos estudos relatados nos artigos resenhados: determinados princípios não internalizados pelos decisores são traduzidos em um conjunto de medidas de desempenho impostos de forma normativa, como sendo o que os gestores *devem* considerar importante, a despeito de seus próprios valores e percepções; (vii) em alguns casos, emerge a tentativa de incluir as percepções dos envolvidos no contexto decisório - por exemplo, no caso de um dos artigos resenhados (LINS e TEIXEIRA, 2002), alunos, professores, chefes de depto., coordenadores de curso e dirigentes das instituições - entretanto, os autores não chegam a oferecer um mecanismo capaz de, de forma sistematizada, captar e organizar tais percepções, tampouco a incluir tais percepções como critérios de avaliação nos modelos propostos; (viii) uma questão problemática, segundo a perspectiva da presente dissertação, é o tratamento da noção de “validação” (conferida pela comunidade científica) versus a noção de “legitimação” (conferida pelos decisores que irão utilizar o modelo construído). Conforme Ensslin, S. (2002, p. 160),

[...]os dois processos não se referem às mesmas situações ou códigos teóricos. O conceito de validação de modelo remete ao código científico, em que é considerada a perspectiva do especialista que utiliza o modelo em seus trabalhos de avaliação: aqui, o modelo é ou válido ou inválido, segundo uma visão científica do que significa fazer uma avaliação, segundo o especialista que faz a avaliação. O conceito de legitimação de modelo, por sua vez, remete ao código social, em que é considerada a perspectiva dos indivíduos componentes da realidade avaliada: o modelo é, então, legítimo ou ilegítimo, segundo uma percepção destes indivíduos do que significa perceber e avaliar o sistema do qual eles fazem parte.

Como ilustração, cita-se em um artigo específico (NETO, GOUVÊA e FERREIRA, 2006B), o modelo expandido proposto - denominado Modelo Conceitual Evoluído - embora interessante por oferecer 101 variáveis para as nove dimensões exploradas e pelo fato de os autores buscarem “validar” o modelo por meio de testes estatísticos, este não é “legitimado” junto aos decisores ou usuários do modelo propriamente dito.

Cumprir observar que, de forma geral, os modelos que emergiram da revisão de literatura sobre AD sofrem de uma limitação básica: em sua maioria, são modelos pontuais - em oposição a modelos holísticos - que não conseguem avaliar a repercussão das ações na organização cujo desempenho está sendo avaliado, como um todo.

A partir das reflexões acima, constata-se a necessidade de um arcabouço teórico-metodológico capaz de sanar os problemas detectados e apresentar maneiras de integrar os aspectos considerados relevantes na discussão acima.

A seguir, passa-se a uma breve apresentação do conceito de “descentralização”, a partir de três dimensões, especificadas na próxima sub-seção.

## 2.2 Descentralização

Conforme anunciado na seção 2, acima, a plataforma teórica do presente estudo divide-se em dois eixos, a saber: (i) Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas e (ii) Descentralização. Esta subseção se dedica ao eixo (ii) – que se subdivide em Descentralização na perspectiva da Gestão Organizacional, Descentralização na perspectiva da Gestão Pública e Descentralização no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina, com base nas Leis Complementares 243, de 30 de janeiro de 2003; 284, de 28 de fevereiro de 2005; e Lei Complementar 381 de 07 de maio de 2007 (Figura 1).

### 2.2.1 Descentralização na perspectiva da gestão organizacional

Inicialmente, cumpre apresentar a definição do termo “Descentralização” adotada no presente trabalho. Para fins deste estudo, o conceito de descentralização remete à questão do grau de concentração de poder e autoridade e à questão da distribuição de poder nas organizações, os dois pólos opostos do Continuum Centralização-Descentralização, discutido a seguir. Segundo Chiavenato “a centralização é o grau em que a autoridade é distribuída através da organização empresarial” (2002, p. 341). O autor ainda define autoridade como “[...] o direito organizacional de exigir que a tarefa seja cumprida” (*Ibid.*).

As idéias de Chiavenato vão ao encontro das de Daft (1997, p. 11), quanto este autor argumenta que:

A centralização refere-se ao nível hierárquico que tem autoridade para tomar uma decisão. Quando a tomada de decisão é reservada ao nível mais elevado, a organização é centralizada. Quando as decisões são delegadas a níveis organizacionais mais baixos, ela é descentralizada. As decisões organizacionais que podem ser centralizadas ou descentralizadas incluem a compra de equipamentos, o estabelecimento de metas, a escolha de fornecedores, a estipulação de preços, a contratação de funcionários e a decisão de territórios de marketing.

Essas citações nos remetem à questão principal da discussão sobre a descentralização, ou seja, como o poder é distribuído dentro das organizações e, a partir da premissa que a descentralização está ligada à autoridade, pode-se inferir que a questão passa pelo processo de tomada de decisão. Desta forma, quando a tomada de decisão é realizada no topo da estrutura hierárquica de uma organização, esta pode ser considerada uma organização centralizada. Em contrapartida, à medida que a tomada de decisão passa a ocorrer em níveis hierárquicos mais baixos, têm-se uma organização mais descentralizada.

Ainda sobre o processo de descentralização, Mintzberg (1979, p. 185-186) discute o termo sob três perspectivas, a saber: (i) dispersão do poder formal – delegação de poder para os níveis mais baixos da organização, ou seja, descentralização vertical da autoridade; (ii) repartição do poder de tomar decisões – repartição de poder entre os níveis mais baixos da organização, ou seja, descentralização horizontal da autoridade e (iii) dispersão física de serviços – distribuição geográfica dos serviços, sendo a descentralização, nesse caso, puramente física e locacional.

Como uma forma de melhor elucidar a questão da descentralização, apresenta-se a Figura 2, a qual mostra o continuum Centralização-Descentralização.



**Figura 2: Continuum Centralização-Descentralização**

**Fonte: Hicks e Gullet (1976, p. 331).**

Pela Figura 2, pode-se perceber que à medida que os deveres, o poder e a autoridade vão se transferindo da cúpula da organização em direção aos níveis hierárquicos mais baixos, a organização vai, cada vez mais, se descentralizando.

Killen (1977, p. 48) discorre sobre as vantagens e desvantagens das organizações descentralizadas, alegando como vantagens o fato de as decisões serem tomadas mais rapidamente, por tomadores de decisão que possuem mais informações sobre a situação decisional. A descentralização leva, ainda, a um maior envolvimento na tomada de decisão por parte dos administradores de nível médio, gerando maior grau de motivação e comprometimento. Além disso, esse tipo de estrutura proporciona um bom treinamento

para os administradores médios. Por outro lado, a descentralização pode gerar um problema relacionado à falta de informação e coordenação entre os departamentos e maior custo por administrador, já que este deverá ser mais bem treinado e, dado seu maior grau de responsabilidade, exigirá melhores salários. Além disso, podem-se criar duas situações: administradores com visão estreita da organização como um todo e políticas e procedimentos variados dentro da mesma organização.

Isso posto, direciona-se a discussão para a perspectiva da gestão pública.

### 2.2.2 Descentralização na perspectiva da gestão pública

Na área pública, mais precisamente no que se refere à América Latina, a discussão sobre descentralização se deu a partir do início dos anos 80, associada às discussões sobre redemocratização, crise dos governos centralizados e a problemas de governabilidade (CEPAL, 2000, P. 5). Nesse contexto (América Latina), o processo de descentralização ocorreu, primeiramente, no que diz respeito à transferência de atribuições do governo central para o sub-nacional para, posteriormente, tratar da distribuição de recursos para que os governos descentralizados pudessem exercer suas atribuições (*Ibid.*).

As considerações de Draibe (1993 *apud.* JUNQUEIRA 2005, p. 2) se alinham com as afirmações do CEPAL, quando esse autor faz a seguinte reflexão, referente ao processo de descentralização e o início de sua discussão na esfera pública:

A descentralização é um conceito importante na gestão dos serviços públicos, que viabilizam a implementação das políticas sociais. Esse conceito ocupou e ainda ocupa um lugar de destaque na discussão da eficácia das políticas sociais, principalmente a partir da década de 80.

Ainda em relação às afirmações do CEPAL, Junqueira (2005, p. 2) alega que “[...] esse processo de descentralização não se esgota apenas na transferência de atribuições, é necessário, para que tenha eficácia, considerar os beneficiários das políticas sociais como sujeitos e participantes da sua gestão”.

Apesar de o conceito de descentralização – na perspectiva da gestão pública - envolver transferência de atribuições e recursos para os governos descentralizados, parece não existir um consenso no que diz respeito à definição do termo descentralização. Enquanto alguns adotam o conceito de descentralização como sendo uma redistribuição do

poder político, permitindo a participação de setores populares, outros adotam o conceito de que a descentralização é uma estratégia para restringir o poder político ao âmbito local e microeconômico. Existe, ainda, uma vertente que aborda o conceito de descentralização como sendo um mecanismo para implementar ações de desenvolvimento mediante distribuição espacial de recursos e outra que trata o tema como “[...] uma estratégia neoliberal de assiguação de recursos contrária às políticas redistributivas.” (CEPAL, 2000, p. 5-6).

A princípio, independentemente da conotação dada ao tema, a descentralização fez sucesso (CEPAL, 2000, p. 6), como um processo para tornar a máquina estatal mais eficiente no cumprimento de seus objetivos: “[...] vincular o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento social dependeria, em grande parte, da descentralização do aparelho do Estado” (*Ibid.*).

Posteriormente, com base nos resultados de experiências concretas com a descentralização, surgiram os primeiros problemas, ligados às estratégias de implementação, excesso ou insuficiência de controle e acompanhamento e questões políticas, principalmente no que tange a coalizões pró-descentralização, discrepâncias entre poder de comando sobre os gastos públicos e políticas de estabilização macroeconômicas, entre outras (*Ibid.*).

No Brasil, diferentemente do que ocorreu em outros países da América Latina, o processo de descentralização, iniciado nos anos 80, não se deu pela crise fiscal ou problemas relacionados ao narcotráfico e guerrilha, estando ligado ao processo inflacionário latente e o de redemocratização (CEPAL, 2000 P. 21): “[...] os nossos problemas de governabilidade nos anos oitenta estiveram mais associados ao processo hiperinflacionário latente e, desse ponto de vista, a descentralização era vista pelo governo federal como um potencializador do problema e não como uma solução”.

No que se refere ao processo de descentralização no Brasil, Kerbauy (2002, p. 2) argumenta que:

Os avanços descentralizadores já vinham ocorrendo antes de 1988, através de sucessivas emendas constitucionais que ampliaram os percentuais dos Fundos de Participação dos Estados e Municípios. A Constituição promulgada em 1988, gradualmente aprofundou a descentralização fiscal, com a implementação do novo sistema tributário.

A Constituição de 1988 aborda o tema em questão e inicia o processo de descentralização fiscal. Entretanto, os atores políticos não mudaram sua percepção à

respeito da formulação de políticas públicas, conforme um levantamento realizado por Kerbauy, pelo menos no que se refere aos municípios no interior do país, os prefeitos continuam sendo a figura chave nesse processo de formulação de políticas públicas (*Ibid.* p. 4). Para fins de ilustração, o Quadro 1 apresenta os resultados do levantamento da pesquisadora.

	Prefeitos	Presidente de Câmara	Total
Pelo Prefeito	10	8	18
Pelos Vereadores	6	7	13
Pelos Conselhos Municipais	6	3	9
Pelas Secretarias	6	4	10
Pelas Associações Profissionais	6	0	6
Pela Mobilização Popular	5	1	6
Pelo Orçamento Participativo	3	1	4
Pelas Empresas Privadas	2	0	2

**Quadro 1: Quem formula as políticas públicas nos municípios**

Fonte: Adaptado de Kerbauy, 2002.

Como é visualizado no Quadro 1, os prefeitos dos municípios continuam sendo os principais formuladores das políticas públicas, o que contraria a idéia do processo de descentralização, no sentido de as decisões não serem, assim, dispersas e/ou partilhadas entre as partes interessadas.

A questão que se coloca, a partir das considerações acima, é verificar como se deu o processo de descentralização no âmbito do Governo do Estado de Santa Catarina.

### 2.2.3 A descentralização no Governo do Estado de Santa Catarina

A presente sub-seção será apresentada em dois eixos: (i) discussão da noção de descentralização no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina; e, (ii) apresentação das SDR's.

A descentralização no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina foi resultado da primeira reforma, baseada na Lei Complementar 243, de 30 de janeiro de 2003 – que estabelece nova estrutura administrativa do poder executivo do Governo do Estado de Santa Catarina na qual são criadas 29 SDR's e seus respectivos conselhos; na segunda reforma, baseada na Lei Complementar 284, de 28 de fevereiro de 2005 – que

estabelece modelo de gestão para a administração pública estadual e dispõe sobre a estrutura do poder público, aumentando o número de SDR's e seus conselhos de 29 para 30, fazendo um aprofundamento da descentralização, empoderando os CDR's e realinhando os órgãos regionais de governo; e, finalmente, na terceira reforma, baseada na Lei Complementar 381 de 07 de maio de 2007 – que, de forma complementar à Lei Complementar 284, trata do novo modelo de gestão para a administração pública estadual e dispõe sobre a estrutura do poder público, intensificando o processo de descentralização e municipalização, aumentando o número de SDR's para 36, reduzindo as estruturas setoriais, atribuindo às SDR's a função de Agências de Desenvolvimento Regionais e, finalmente, concedendo maior poder de decisão aos Conselhos de Desenvolvimento Regionais – CDR's. Como poderá ser observado nas considerações a seguir, as três leis, como seu nome indica, são complementares, trazendo maiores detalhamentos a cada nova edição, mas sempre insistindo nos mesmos pontos principais: (i) funcionamento e modelo organizacional dos órgãos e entidades da administração do poder executivo; (ii) descentralização e desconcentração do poder; e, (iii) considerações sobre a delegação de competências no contexto da flexibilização do sistema administrativo público estadual.

Inicialmente, apresenta-se a Lei Complementar 243, fazendo-se os recortes referentes ao tema da descentralização, quais sejam: TÍTULO II, em seu CAPÍTULO I, SEÇÃO IV (Da Descentralização e da Desconcentração), SEÇÃO VI (Da Delegação de Competência).

O TÍTULO II da referida Lei se refere ao funcionamento e ao modelo organizacional dos órgãos e entidades da administração do poder executivo e em seu CAPÍTULO I aborda o funcionamento dos órgãos e das entidades governamentais. Nesse contexto, a SEÇÃO IV trata, especificamente, da descentralização e da desconcentração, por meio do Art. 9º, transcrito abaixo:

Art. 9º A execução das atividades da administração estadual será descentralizada e desconcentrada e se dará preponderantemente pelas Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional e por outros órgãos de atuação regional.

Esse Artigo atribui às SDR's a execução descentralizada das atividades da administração estadual. Tal atribuição é detalhada em três parágrafos, transcritos abaixo:

§ 1º A descentralização e a desconcentração serão efetivadas em quatro planos principais:

I - das Secretarias de Estado Centrais para as Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional;



II - nos quadros da administração direta, do nível de direção para o nível de execução gerencial;

III - da administração direta para a administração indireta; e

IV - da administração do Estado para:

a) o Município ou comunidade organizada, por intermédio de convênio ou acordo; e

b) a iniciativa privada, mediante contrato para execução de obras ou serviços e pela concessão mediante contrato que vise a construção e exploração de bens ou de atividade econômica, por prazo determinado.

§ 2º O Chefe do Poder Executivo estabelecerá normas que determinarão a descentralização e a desconcentração da administração estadual, considerados sempre a natureza do serviço e o caráter da atividade.

§ 3º A execução de ações, programas e projetos das Secretarias Centrais pelas Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional será realizada de forma ordenada e gradativa, nos termos do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual.

O Parágrafo 1º distribui a descentralização em quatro planos principais, dentre os quais, o primeiro plano – descentralização das Secretarias de Estado Centrais para as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional (SDR's) – constitui o foco da presente dissertação. O Parágrafo 2º estabelece as normas que vão determinar a descentralização da administração estadual. Finalmente, o Parágrafo 3º trata da execução das ações, programas e projetos, criados pelas Secretarias Centrais, pelas SDR's.

Ainda no contexto do CAPÍTULO I, a SEÇÃO VI trata, especificamente, da delegação de competência. O seu Art. 11º, transcrito abaixo, aborda a delegação de competência como um instrumento de descentralização:

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização e desconcentração administrativas, com o objetivo de assegurar rapidez às decisões.

O Art. 12º da mesma seção, transcrito abaixo, aborda a delegação de competência em termos da autoridade a quem é atribuída a função de delegação, ou seja, a autoridade delegante:

Art. 12. Fica o Chefe do Poder Executivo autorizado a delegar competência aos Secretários de Estado, nos termos do parágrafo único do art. 71 da Constituição Estadual.

§ 1º É facultado ao Chefe do Poder Executivo, aos Secretários de Estado e às autoridades da administração estadual, delegar competência aos dirigentes de órgãos a eles subordinados, vinculados ou supervisionados, para a prática de atos administrativos, conforme disposto em regulamento.

§ 2º O ato de delegação indicará a autoridade delegante, a autoridade delegada e as competências da delegação.

§ 3º O exercício de funções em regime de substituição abrange os poderes delegados e subdelegados ao substituído, salvo se o ato de delegação ou subdelegação ou o ato que determina a substituição dispuser em contrário.

Após a apresentação das considerações sobre a Lei Complementar 243, passa-se a considerações sobre a Lei Complementar 284, com o mesmo procedimento, a saber, fazendo-se os recortes referentes ao tema da descentralização. Nesta lei, trata-se de: TÍTULO III (Da Administração Pública Estadual e da Organização de seu Funcionamento), CAPÍTULO II (Do Funcionamento da Administração Pública Estadual), Art. 9º (Parágrafos 1º e 2º), SEÇÃO III (Da Descentralização e da Desconcentração Administrativas), Arts. 12º a 16º e SEÇÃO V (Da Delegação De Competência), Arts. 18º e 19º. Esses segmentos são transcritos abaixo:

Art. 9º O funcionamento da Administração Pública Estadual, observado o que determina o art. 14 da Constituição do Estado, obedecerá ao disposto nesta Lei Complementar e na legislação aplicável, relativamente ao planejamento, à coordenação, à descentralização, à execução, à delegação de competência e ao controle governamentais.

§ 1º O Poder Executivo deverá implementar modelo gerencial sintonizado com as modernas técnicas de planejamento público, primando pela flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços públicos e prioridade às demandas do cidadão.

§ 2º A Administração Pública Estadual deverá atuar estrategicamente com relação ao processo de gestão, priorizando a ação preventiva, aliada à descentralização e desconcentração dos programas e ações e à capacitação dos recursos humanos, com amparo na tecnologia da informação como suporte aos processos operacionais.

### SEÇÃO III

#### Da Descentralização e da Desconcentração Administrativas

Art. 12. A execução das atividades da Administração Pública Estadual será descentralizada e desconcentrada e se dará por meio das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e dos órgãos e entidades públicos estaduais, com atuação regional, por elas coordenadas.

Parágrafo único. A descentralização e a desconcentração serão implementadas em quatro planos principais:

I - das Secretarias de Estado Setoriais para as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional;

II - do nível de direção estratégica para o nível gerencial, e deste para o nível operacional;

III - da Administração Direta para a Administração Indireta; e

IV - da Administração do Estado para:

a) o Município ou entidade da sociedade civil organizada, por intermédio das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, mediante convênio, acordo ou instrumento congênere; e

b) organizações sociais, entidades civis e entidades privadas sem fins lucrativos, mediante contratos de concessão, permissão, termos de parcerias, contratos de gestão e parcerias público-privadas.

Art. 13. As estruturas descentralizadas das Secretarias de Estado Setoriais, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas do Estado ficam sob a coordenação

programática da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de sua área de abrangência e subordinadas, técnica e administrativamente, aos respectivos órgãos ou entidades.

§ 1º Aplica-se o disposto neste artigo aos servidores dos órgãos e entidades lotados ou em exercício nas respectivas regiões.

§ 2º Excetuam-se das disposições deste artigo as atividades do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Santa Catarina, de fiscalização fazendária, de segurança pública e dos serviços jurídicos executados pela Procuradoria Geral do Estado.

Art. 14. Os programas e ações governamentais, observadas as diretrizes emanadas dos Conselhos de Desenvolvimento Regional, do Plano Catarinense de Desenvolvimento, dos Planos de Desenvolvimento Regionais, do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias, da Lei Orçamentária Anual e das normas reguladoras de cada área, serão:

I - planejados, de forma articulada, pelas Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e Secretarias de Estado Setoriais;

II - coordenados, orientados e avaliados pelas Secretarias de Estado Setoriais; e

III - executados pelas Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional.

§ 1º Excetuam-se da execução descentralizada, a que se refere este artigo, as atividades de fiscalização fazendária, as relativas à segurança pública, as atividades do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos Estaduais, os programas e ações previstos em leis orgânicas e normas federais de regulação, como de competência específica do nível Setorial, as obrigações decorrentes de contratos com organismos internacionais onde seja exigida a execução exclusiva por órgão ou entidade central e aquelas que, estabelecidas em decreto do Chefe do Poder Executivo, devam ser executadas de forma global e centralizada.

§ 2º Observado o disposto neste artigo, no âmbito da Administração Indireta, as atribuições serão executadas por meio das respectivas estruturas regionais e locais, sob a coordenação e o acompanhamento das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional.

Art. 15. Os processos para financiamento de projetos públicos pela Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S/A - BADESC e por fundos de fomento e incentivos financeiros públicos, bem como por outras agências financeiras governamentais de fomento e desenvolvimento, deverão ser encaminhados àquelas entidades por intermédio das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, ouvido o respectivo Conselho.

Art. 16. O Chefe do Poder Executivo estabelecerá normas complementares que determinarão a descentralização e a desconcentração da Administração Pública Estadual.

## SEÇÃO V

### Da Delegação de Competência

Art. 18. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização e desconcentração administrativas, com o objetivo de assegurar rapidez às decisões.

Art. 19. Poderão ser delegadas aos Secretários de Estado as competências não exclusivas do Chefe do Poder Executivo estabelecidas na Constituição do Estado.

§ 1º É facultado ao Chefe do Poder Executivo e aos Secretários de Estado delegar competência aos dirigentes de órgãos a eles subordinados, vinculados ou supervisionados, para a prática de atos administrativos, conforme disposto em regulamento.

§ 2º O ato de delegação indicará o embasamento jurídico, a autoridade delegante, a autoridade delegada e a competência.

§ 3º O exercício de funções em regime de substituição abrange os poderes delegados e subdelegados ao substituído, salvo se o ato de delegação ou subdelegação, ou o ato que determina a substituição, dispuser em contrário.

Uma rápida leitura das duas leis já mostra como a Lei Complementar 284 apresenta um detalhamento das formas como o Poder Executivo deverá implementar o modelo gerencial, de tal forma proporcionar a flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços públicos e atendimento prioritário às demandas do cidadão, por meio de atuação estratégica, que inclui a descentralização dos programas e ações.

No que tange a SEÇÃO III, observe-se que o Art. 12º, de maneira similar à Lei 243, estabelece a execução das atividades da administração pública estadual, de forma descentralizada, por meio das SDR's, também ressaltando a implementação em quatro planos principais. Já o Art. 13º resalta a responsabilidade da coordenação, que é atribuída às SDR's, das estruturas descentralizadas das secretarias setoriais. O Art. 14º, por sua vez, determina como serão planejados, coordenados e executados os programas e ações governamentais. Em seu parágrafo 2º, o Art. 14º dispõe sobre o acompanhamento, que interessa de perto ao tema da presente dissertação, por tocar em questões de avaliação de desempenho.

No que tange a SEÇÃO V, de forma similar à Lei Complementar 243, é tratada a questão da delegação de competência, a ser utilizada como instrumento de descentralização, de tal forma a garantir rapidez às decisões, por meio de uma 'cascata' de delegação, na qual as competências não exclusivas do Chefe do Poder Executivo, podem ser delegadas aos Secretários de Estado, que, por sua vez, podem delegar tais competências aos dirigentes de órgãos a eles subordinados.

Após a apresentação das considerações sobre a Lei Complementar 284, passa-se, finalmente, a considerações sobre a Lei Complementar 381, com procedimento semelhante. Nesta lei, trata-se de: TÍTULO III (Da Administração Pública Estadual e da Organização de seu Funcionamento), CAPÍTULO II (Do Funcionamento da Administração Pública Estadual), Art. 9º (Parágrafos 1º a 5º), SEÇÃO III (Da Descentralização e da Desconcentração Administrativas), Arts. 13º a 18º e SEÇÃO V (Da Delegação De Competência), Arts. 20º e 21º. Esses segmentos são transcritos abaixo:

#### CAPÍTULO II

##### Do Funcionamento da Administração Pública Estadual

Art. 9º O funcionamento da Administração Pública Estadual, observado o que determina o art. 14 da Constituição do Estado, obedecerá ao disposto nesta Lei Complementar e na legislação aplicável, relativamente ao planejamento, à coordenação, à descentralização, à desconcentração, à execução, à delegação de competência e ao controle governamental.

§ 1º O Poder Executivo deverá implementar modelo gerencial sintonizado com as modernas técnicas de planejamento público, primando pela flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços públicos e prioridade às demandas do cidadão.

§ 2º A Administração Pública Estadual deverá atuar estrategicamente com relação ao processo de gestão, priorizando a ação preventiva, aliada à descentralização e desconcentração dos programas e ações e à capacitação dos recursos humanos, com amparo na tecnologia da informação como suporte aos processos operacionais.

§ 3º O Estado estimulará a profissionalização do servidor público, incentivando-o a participar de programas de capacitação internos e externos que o habilitem a desenvolver as várias competências inerentes ao seu cargo e às novas demandas exigidas pela sociedade.

§ 4º A Administração Pública Estadual primará por maior eficiência, eficácia, efetividade e relevância administrativas, pela participação da sociedade nas decisões governamentais e pela transparência administrativa.

§ 5º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe uma ação planejada e transparente para a prevenção de riscos e correção de desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange à renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, seguridade social, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

### SEÇÃO III

#### Da Descentralização e da Desconcentração Administrativa

Art. 13. A execução das atividades da Administração Pública Estadual será descentralizada e desconcentrada e se dará por meio das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e dos órgãos e entidades públicos estaduais, com atuação regional, por elas coordenadas.

Parágrafo único. A descentralização e a desconcentração serão implementadas em quatro planos principais:

I - das Secretarias de Estado Setoriais para as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional;

II - do nível de direção estratégica para o nível gerencial, e deste para o nível operacional;

III - da Administração Direta para a Administração Indireta; e

IV - da Administração do Estado para:

a) o Município ou entidade da sociedade civil organizada, por intermédio das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, mediante convênio, acordo ou instrumento congêneres; e

b) organizações sociais, entidades civis e entidades privadas sem fins lucrativos, mediante contratos de concessão, permissão, termos de parcerias, contratos de gestão e parcerias público-privadas.

Art. 14. As estruturas descentralizadas dos órgãos e entidades integrantes da Administração Direta e Indireta Estadual ficam sob a supervisão, coordenação, orientação e controle da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de sua área de abrangência, de forma articulada com as respectivas Secretarias de Estado Setoriais, Autarquias, Fundações e Empresas do Estado.

Parágrafo único. Excetuam-se do disposto neste artigo as atividades de fiscalização fazendária, as relativas à segurança pública, as do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos Estaduais, as atribuições próprias do Sistema de Serviços Jurídicos, as ações da Secretaria de Estado de Comunicação, os programas e ações previstos em leis orgânicas e normas federais de regulação como de competência específica do nível Setorial, as obrigações decorrentes de contratos com organismos internacionais onde seja exigida a execução exclusiva por órgão ou entidade central e aquelas que, estabelecidas em decreto do Chefe do Poder Executivo, devam ser executadas de forma global e centralizadas.

Art. 15. Os programas, projetos e ações governamentais, observadas as diretrizes emanadas dos Conselhos de Desenvolvimento Regional, do Plano Catarinense de Desenvolvimento, dos Planos de Desenvolvimento Regionais, do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias, da Lei Orçamentária Anual, da programação financeira, do cronograma de execução mensal de desembolso e das normas reguladoras de cada área, serão:

I - planejados e normatizados pelas Secretarias de Estado Setoriais e supervisionados, coordenados, orientados e controlados, de forma articulada, com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional; e

II - executados pelas Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, ou delegados, sempre que couber, aos municípios, e supervisionados, coordenados, orientados e controlados, de forma articulada, com as Secretarias de Estado Setoriais.

§ 1º Observado o disposto neste artigo, no âmbito da Administração Indireta Estadual, as atribuições serão executadas por intermédio das respectivas estruturas regionais e locais devendo, sempre que couber, ser delegadas às Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional ou aos municípios.

§ 2º Excetuam-se do disposto neste artigo os programas, projetos e ações previstos em leis orgânicas e normas federais de regulação como de competência específica do nível Setorial e as obrigações decorrentes de contratos com organismos internacionais onde seja exigida a execução exclusiva por órgão ou entidade central.

Art. 16. As Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, na qualidade de agências de desenvolvimento deverão orientar os agentes produtivos e os Municípios quanto às opções de financiamento e incentivos financeiros disponíveis nos bancos e agências oficiais, em especial no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE, na Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S/A - BADESC, nos Fundos Estaduais e Federais, bem como nos Programas de Desenvolvimento da Empresa Catarinense - PRODEC e PRÓ-EMPREGO e outros que venham a ser criados, assim como os programas mantidos pelo Governo Federal.

Parágrafo único. Os pleitos para financiamento nas Agências e Fundos Estaduais, bem como de tratamento diferenciado do ICMS, em especial PRODEC e PRÓ-EMPREGO, deverão ser processados a partir das Secretarias

de Estado de Desenvolvimento Regional, e submetidos à apreciação do Conselho de Desenvolvimento Regional.

Art. 17. Os gestores dos fundos estaduais, no que couber, deverão, por intermédio de critérios técnicos, definir orçamento diferenciado para cada região, após o que serão distribuídas cotas regionais e priorizados os pleitos respectivos, pelos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

Art. 18. O Chefe do Poder Executivo estabelecerá normas complementares que determinarão a descentralização e a desconcentração da Administração Pública Estadual.

## SEÇÃO V

### Da Delegação de Competência

Art. 20. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização e desconcentração administrativas, com o objetivo de assegurar rapidez às decisões.

Art. 21. Poderão ser delegadas aos Secretários de Estado as competências não exclusivas do Chefe do Poder Executivo estabelecidas na Constituição do Estado.

§ 1º É facultado ao Chefe do Poder Executivo e aos Secretários de Estado delegar competência aos dirigentes de órgãos por eles supervisionados, coordenados, orientados e controlados, para a prática de atos administrativos, conforme disposto em regulamento.

§ 2º O ato de delegação indicará o embasamento jurídico, a autoridade delegante, a autoridade delegada e a competência.

§ 3º O exercício de funções em regime de substituição abrange os poderes delegados e subdelegados ao substituído, salvo se o ato de delegação ou subdelegação, ou o ato que determina a substituição, dispuser em contrário.

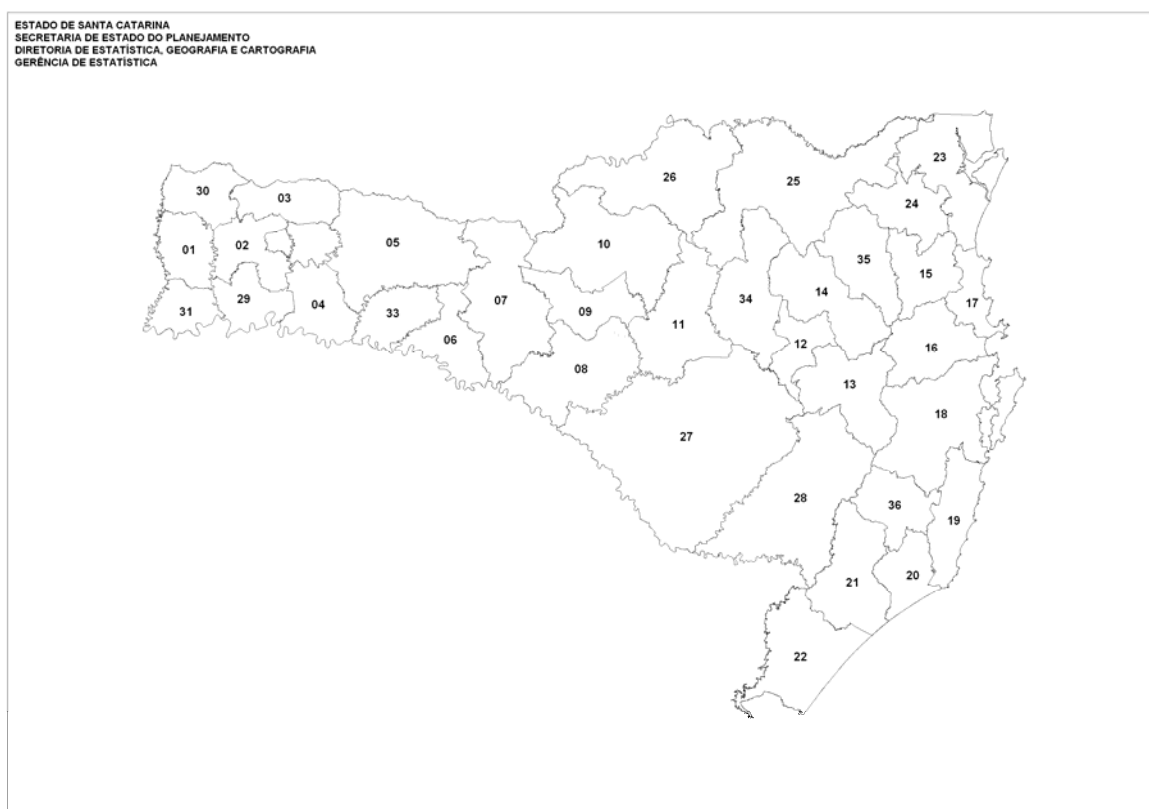
O CAPÍTULO II do TÍTULO III aborda o funcionamento da administração pública estadual, em um artigo, subdividido em cinco parágrafos (Art. 9º, Parágrafos 1º a 5º). Vale observar o parágrafo 3º, que se refere ao estímulo à profissionalização do servidor público, por meio de programas de capacitação internos e externos. SEÇÃO III (Da Descentralização e da Desconcentração Administrativas), Arts. 13º a 18º e SEÇÃO V (Da Delegação De Competência), Arts. 20º e 21º.

A SEÇÃO III da referida lei volta a mencionar: os quatro planos da implementação da descentralização e desconcentração; a responsabilidade de supervisão, coordenação, orientação e controle por parte das SDR' s, enquanto agências de desenvolvimento.

Finalmente, a SEÇÃO V retoma a questão da delegação de competência no contexto da descentralização, enfatizando o objetivo de assegurar rapidez às decisões.

Após a discussão do primeiro eixo da presente sub-seção (discussão da noção de descentralização no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina), passa-se, a seguir, ao segundo eixo, a saber, apresentação das SDR's.

A primeira consideração a ser feita diz respeito à distribuição geográfica das SDR's. A Figura 3 apresenta uma visualização dessa distribuição.



**Figura 3: Distribuição geográfica das SDR's**

Fonte: [www.spg.sc.gov.br](http://www.spg.sc.gov.br).

A distribuição geográfica das 36 Regiões Administrativas (SDR's) é baseada na Lei Complementar 381, TÍTULO IV, (Da Administração Direta Estadual), CAPÍTULO V (Das Secretarias de Estado Setoriais), SEÇÃO XII (Das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional), Subseção II (Da Localização das Sedes das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e os Municípios de sua abrangência), em seu Art. 80, que instala as SDR's em 36 cidades-pólo, a saber: I - São Miguel d'Oeste; II - Maravilha; III - São Lourenço do Oeste; IV - Chapecó; V - Xanxerê; VI - Concórdia; VII - Joaçaba; VIII - Campos Novos; IX - Videira; X - Caçador; XI - Curitibanos; XII - Rio do Sul; XIII - Ituporanga; XIV - Ibirama; XV - Blumenau; XVI - Brusque; XVII - Itajaí; XVIII - Grande Florianópolis; XIX - Laguna; XX - Tubarão; XXI - Criciúma; XXII - Araranguá; XXIII - Joinville; XXIV - Jaraguá do Sul; XXV - Mafra; XXVI - Canoinhas; XXVII - Lages;



XXVIII - São Joaquim; XXIX - Palmitos; XXX - Dionísio Cerqueira; XXXI - Itapiranga; XXXII - Quilombo; XXXIII - Seara; XXXIV - Taió; XXXV - Timbó; e XXXVI - Braço do Norte.

Observe-se que a distribuição das SDR's buscou cobrir todo o território estadual e, dessa forma, permitir que as SDR's e seus CDR's cumpram sua função de intermediador entre o Governo Central do Estado e as Regiões Administrativas. Segundo a reforma administrativa, o Governo Central – as Secretarias Setoriais e os Órgãos Centrais da Administração Indireta – interage com as Regiões Administrativas – Município, Prefeito, Vereadores, Sociedade Organizada e Cidadão – por meio do Governo Regional – SDR's e CDR's. As SDR's constituem a instância de ligação que permite unir, considerando-se o continuum de governabilidade, de um lado o Cidadão, e do outro, o Governo Central.

No que se refere às atribuições cabíveis às SDR's, a Lei Complementar 381 - em seu Art. 7º, parágrafos 1º e 2º, da SEÇÃO II (Das Atribuições dos Cargos de Secretário de Estado) do CAPÍTULO ÚNICO (Das Disposições Preliminares) em seu TÍTULO II (Da Administração Superior do Poder Executivo) – especifica o que cabe a essas secretarias executar. O segmento da lei é transcrito abaixo:

Art. 7º No exercício de suas atribuições cabe aos Secretários de Estado:

§ 1º Às Secretarias de Estado Setoriais cabe acompanhar o cumprimento das políticas públicas do Estado voltadas para o desenvolvimento regional das entidades vinculadas e das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional.

§ 2º Às Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e às estruturas descentralizadas da Administração Indireta do Estado cabe executar as normas e orientações emanadas das Secretarias de Estado Setoriais, quando se tratar de políticas públicas do Estado, voltadas para o desenvolvimento regional.

A Lei Complementar 381 - em seu Art. 76, da SEÇÃO XII (Das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional) do CAPÍTULO V (Das Secretarias de Estado Setoriais) em seu TÍTULO IV (Da Administração Direta Estadual) – especifica a atuação das SDR's. Já o Art. 77 explicita as competências das SDR's. O Art. 78 fixa o quantitativo de servidores que atuarão nas SDR's. O Art. 79 trata dos convênios que envolvem repasse de recursos estaduais a municipais e entidades de natureza privada sem finalidade econômica, para a execução descentralizada de programas, projetos e ações governamentais.

Em relação aos Conselhos de Desenvolvimento Regionais (CDR's), o CAPÍTULO VI (Dos Conselhos de Desenvolvimento Regional), do TÍTULO IV (Da Administração Direta Estadual), em seus artigos 82 a 85, estabelece: (i) a estrutura do Conselho (membros

natos e representantes da sociedade civil organizada); (ii) as competências do Conselho (apoiar as SDR's, aprovar os planos relativos ao desenvolvimento regional, emitir parecer sobre projetos, auxiliar na tomada de decisão quanto à liberação de recursos, assessorar o Secretário de Estado, entre outros); (iii) a periodicidade das reuniões; e, (iv) a presença do Governador e do Vice-Governador nas reuniões do Conselho, quando isso se fizer necessário.

Após a apresentação da noção de descentralização no contexto do Estado de Santa Catarina, cumpre, agora, tecer considerações sobre os dois eixos que delinearão a revisão da literatura que informa a presente dissertação.

### 2.3 Considerações finais do capítulo

O capítulo 2 expôs, em dois momentos, o arcabouço teórico: em um primeiro, tratou do conceito de Avaliação de Desempenho; em um segundo momento, deteve-se na apresentação do conceito de descentralização (ver Figura 1: Plataforma teórica da dissertação).

Com relação ao primeiro momento, foram apresentados os conceitos e metodologias de avaliação de desempenho utilizadas pelos estudiosos do tema - no contexto do recorte de artigos investigados neste estudo - constituindo o que Da Costa e Castanhar (2003) denominam de “emaranhado conceitual”. O autor desta dissertação concorda com a afirmação de que o conhecimento das diversas opções teóricas é fundamental, no momento da seleção do arcabouço metodológico adequado para cada tipo de estudo em questão. Emergiram, desse trabalho, considerações relativas a um conjunto de problemas encontrados nos estudos investigados (ver 2.1.2.2 acima), os quais, resumidamente, apontam para uma necessidade de novos estudos que dêem conta de lidar com e solucionar as seguintes questões: (i) ausência de ilustração de implementação de propostas teóricas; (ii) cunho generalista de um grande número das propostas; (iii) capacidade reduzida dos modelos, por conseguirem fazer apenas avaliação local, sem uma avaliação global da empresa; (iv) ausência de incorporação de valores e percepções dos decisores (mesma na presença de tentativas, não foi oferecido um mecanismo capaz de captá-las e sistematizá-las); (v) falta de entendimento, por parte dos gestores, da situação

que se apresenta como problemática; (vi) cunho normativista de alguns modelos; (vii) confusão na distinção entre os conceitos de ‘validação’ e ‘legitimação’ – em suma, em sua maioria, os modelos mostraram-se pontuais, não tendo sido capazes de avaliar a repercussão das ações na organização como um todo.

Com relação ao segundo momento, foi apresentado o tema da descentralização. Nesse contexto, foram apresentadas as competências e áreas de atuação das SDR’s, dentre as quais se ressaltam os seguintes aspectos, mencionados nas três leis complementares que regem o tema da reforma administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina: (i) necessidade de supervisão; (ii) coordenação; (iii) orientação; e, (iv) controle, de forma articulada com as Secretarias Setoriais, dos programas, projetos e ações relativos às suas áreas de competência.

Tendo em vista o exposto acima, cumpre, então, oferecer um modelo que consiga atender às questões elencadas, de tal forma a dar conta da tarefa de fazer uma avaliação de desempenho das SDR’s, em consonância com as considerações teóricas feitas até aqui. Para tanto, no capítulo a seguir – Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa – em seu terceiro item, apresenta um instrumento capaz de construir um modelo de AD que contemple as especificidades do contexto no qual as SDR’s catarinenses estão inseridas.

### 3 Metodologia da pesquisa

Esta sub-seção se propõe a apresentar a metodologia que informa esta pesquisa, sendo sub-dividida nos seguintes itens: enquadramento metodológico; procedimentos para a revisão da literatura; instrumento de intervenção proposto para construção do modelo.

#### 3.1 Enquadramento metodológico

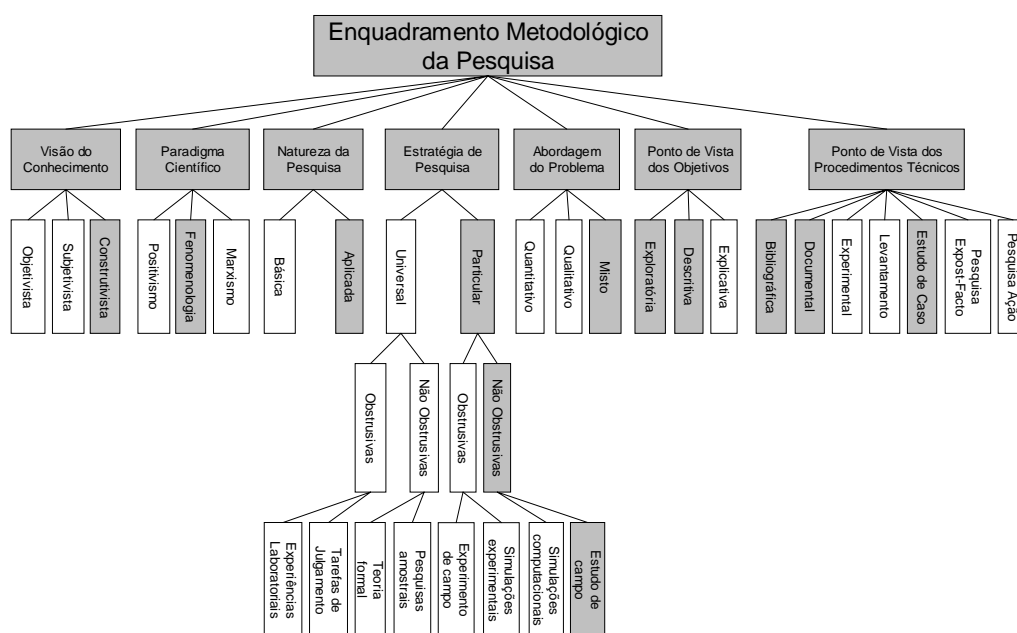
Esta seção apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa a ser desenvolvida, com base em Gil (1991, 1999), Silva e Menezes (2005), Petri (2005), Platt Neto (2005).

Conforme apontado em Petri (2005, p. 23), “o enquadramento metodológico a ser adotado depende da corrente filosófica, dos objetivos perseguidos e dos resultados esperados”. O argumento de Petri é que, em vista destas especificidades, não existe uma única maneira de se realizar o enquadramento metodológico, sendo este informado pelas crenças do pesquisador e pelos objetivos da pesquisa.

Petri (*ibid.*) se preocupa em estabelecer as afiliações de sua pesquisa em termos de visão de conhecimento, paradigma de pesquisa, estratégia de pesquisa, método de pesquisa e instrumento, o que se faz presente, de forma diferenciada, em Platt Neto (2005), que apresenta a visão de conhecimento e o paradigma científico fundidos em um item – visão do conhecimento – e classifica sua pesquisa em tais condições, como sendo pesquisa construtivista; além desta diferença, outra diferença se faz sentir no uso do termo “estratégia de pesquisa”: enquanto para Petri (2005, p.23) o termo se refere à natureza universal ou particular da pesquisa, Platt Neto (2005, p.30) utiliza o mesmo termo para significar a natureza da pesquisa; outra diferença é a adição de uma outra dimensão, qual seja, aquela denominada “objetivos” em Platt Neto (*ibid.*); finalmente, uma última diferença que se faz sentir entre a proposta de Petri (*ibid.*, p. 23), na qual o termo “fenomenologia” aparece como classificação de paradigma científico e a proposta de Platt Neto (*ibid.*), em que o termo é usado como “enfoque da pesquisa”.

Para a definição dos critérios de enquadramento metodológico da presente pesquisa, o autor propõe uma fusão das duas estruturas apresentadas, uma vez que se afilia parcialmente a Petri (*ibid.*) – ao fazer uma distinção entre visão de conhecimento e paradigma científico – e, parcialmente, a Platt Neto (*ibid.*) – ao incluir o aspecto *exploratório* no enquadramento da pesquisa. Entretanto, para evitar as ambigüidades apontadas, este pesquisador opta por basear-se também na proposta de Silva e Menezes (2005), para compor um enquadramento preciso para sua pesquisa.

Destas reflexões, resulta a classificação apresentada a seguir, em forma de estrutura arborescente, considerando, então, as seguintes dimensões: (i) visão de conhecimento; (ii) paradigma científico; (iii) natureza da pesquisa; (iv) estratégias de pesquisa; (v) abordagem do problema; (vi) ponto de vista dos objetivos; (vii) ponto de vista dos procedimentos técnicos. A estrutura arborescente apresenta, em cor cinza, a classificação da pesquisa:



**Figura 4: Enquadramento metodológico da pesquisa**

**Fonte: Adaptado de Petri, 2005.**

Assim, trata-se de uma pesquisa (i) informada por uma visão de conhecimento construtivista; (ii) afiliada ao paradigma científico fenomenológico (em oposição a marxismo e positivismo); (iii) cuja natureza é aplicada (em oposição à básica), (iv) cuja estratégia é particular, não obstrusiva, com estudo de campo, (v) realizada a partir de uma abordagem quali-quantitativa, (vi) sendo, do ponto de vista de seus objetivos, uma

pesquisa exploratória-descritiva, e (vii) utilizando-se de uma combinação de procedimentos técnicos - pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

### 3.2 Procedimentos para a revisão da literatura

Os procedimentos para a revisão da literatura apresentados nesta sub-seção estão vinculados a um mapeamento da pesquisa realizada no âmbito da AD em organizações públicas e a uma discussão do conceito de descentralização.

No que se refere à dimensão quantitativa do eixo AD em organizações públicas os seguintes procedimentos foram adotados:

- (i) Seleção dos periódicos/anais de congresso a serem utilizados como fontes para coleta de dados – periódicos classificados no sistema Qualis da Capes com conceito “A” nacional, triênio 2004-2006; Anais do EnAPG – Encontro Nacional de Administração Pública e Governança e do EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, por serem estes os congressos de maior representatividade na área de pesquisa, no âmbito nacional;
- (ii) Determinação do período de tempo a ser coberto pela investigação – 2002 a 2006;
- (iii) Determinação das palavras-chaves a serem usadas na busca bibliográfica – gerenciamento do desempenho, avaliação de gestão, AD;
- (iv) Realização da busca com base no período e nas palavras-chaves determinados em (ii) e (iii), nos sites dos congressos e dos periódicos;
- (v) Primeiro refinamento dos resultados da busca, no que se refere aos congressos, em função do grau de acuracidade do mecanismo de busca existente no site do periódico/anais de congresso utilizados. No caso do EnAPG e EnANPAD, em primeiro lugar foram listados os resultados da busca pelas palavras-chaves. Na parametrização da busca, foi definido o período e âmbito da pesquisa, mas o mecanismo de busca do site retornava artigos que não pertenciam ao período escolhido e ao congresso determinado; foi, então, necessária uma varredura nos resultados obtidos inicialmente, com vistas a excluir os artigos que não diziam respeito ao congresso analisado e ao período especificado;

- (vi) No caso de periódicos cujos sites possuem mecanismo de busca, foram lançadas as palavras-chaves e o período;
- (vii) No caso de periódicos cujos sites não possuem mecanismos de busca (RAC e RAP), ou no caso de falha no funcionamento de tais mecanismos (O&S), foi realizada uma pesquisa manual, na qual o pesquisador analisou (por meio de leitura dos resumos e das palavras-chaves) todos os artigos publicados no periódico no período escolhido;
- (viii) Dentro das amostras geradas, foram selecionados trabalhos ligados especificamente à AD na área pública;
- (ix) Esta amostra finalmente gerada foi classificada segundo os seguintes critérios: (a) número de artigos publicados no período, por ano e por periódico/anais; (b) segmento da área pública investigada; (c) segmento em AD; (d) metodologia utilizada na pesquisa; (e) número de autores; (f) número de publicações por autor e afiliação acadêmica.

No que se refere à dimensão qualitativa do eixo AD em organizações públicas, com vistas a evitar que a revisão da literatura pertinente ao tópico desta dissertação se tornasse uma mera listagem de trabalhos publicados, tornou-se necessário o estabelecimento de critérios que permitissem ao pesquisador interagir com cada texto, armado dos mesmos parâmetros, com vistas a perceber similaridades e diferenças, bem como lacunas comuns a todos ou, pelo menos, à maioria dos trabalhos. Para tanto, decidiu-se por verificar, em cada artigo, os seguintes aspectos: (i) Instrumento de Intervenção; (ii) Aspectos abordados; (iii) Objetivos do trabalho; (iv) Critérios utilizados para avaliar o desempenho; (v) Conclusão do trabalho; e, finalmente, (vi) Problemas encontrados. A seguir, apresenta-se, brevemente, o que se entende por cada um desses parâmetros.

Por “Instrumento de Intervenção”, entende-se a(s) ferramenta(s) utilizada(s) para o processo de avaliação de desempenho discutido no artigo, abrangendo desde modelos formalizados (por exemplo, Balanced Scorecard – BSC) até critérios *ad hoc* criados exclusivamente para a investigação em questão.

Por “Aspectos Abordados”, entendem-se as dimensões exploradas pelos autores no exame de seu objeto de estudo, em termos de avaliação de desempenho na área pública (por exemplo, no artigo de Andriollo, Vieira e Medeiros (2002), os aspectos abordados foram - Centralização/descentralização do poder; objetivos de eficiência político-administrativa; objetivos político-patrimoniais; qualificação e identificação com a atividade).

Por “Objetivos do Trabalho”, entende-se, como a expressão indica, o conjunto de motivações que levaram os autores a fazer e relatar a pesquisa em questão (por exemplo, ainda em Andriollo, Vieira e Medeiros (2002) - propor um modelo para explicar o desempenho de organizações na esfera da administração pública municipal, a partir da interação das seguintes categorias analíticas: os objetivos e a centralização de poder no nível estratégico (prefeito, vice-prefeito e secretários municipais) e a qualificação e o grau de identificação com a atividade dos grupos táticos (coordenações, assessorias, gerências) e operacional (execução de tarefas)).

Por “Critérios utilizados para avaliar o desempenho”, entendem-se as categorias pontuais que permitiram a descrição do sistema de avaliação discutido no artigo (por exemplo, no artigo de Ensslin, Ensslin, S., Borgert, Dutra e Lyrio (2006) - Dentro do Ponto de Vista Fundamental (PVF) Sustentabilidade, os critérios utilizados para avaliar o desempenho da SDR-GF foram: (i) Desenvolvimento econômico - explicado pelos critérios geração de renda e empresas instaladas; (ii) Desenvolvimento social - explicado pelos critérios qualidade de vida e redução da pobreza e; (iii) Impacto ambiental - explicado pelos critérios licenças ambientais e projetos de recuperação).

Por “Conclusão do trabalho”, entende-se o conjunto de reflexões finais a que os autores chegaram, após toda a descrição do objeto de estudo e das reflexões tecidas a partir dos dados gerados no estudo (por exemplo, no artigo de Galvão, Tristão e Matos (2002) - (i) Deficiência no uso de um conjunto de medidas financeira e não financeiras como importante motivo do fracasso no esforço de medir os resultados organizacionais; (ii) a maioria das organizações realizava medições sistemáticas do desempenho organizacional; (iii) a quase metade não dispunha de um sistema de medição balanceado; (iv) os dados sugerem que quanto mais tempo de adesão ao PQSP, mais balanceado tende a ser o sistema de medição de desempenho).

Finalmente, por “Problemas encontrados”, entende-se a resposta crítica deste pesquisador ao texto lido, a partir de suas posições teóricas e metodológicas, explicitadas ao longo da presente dissertação (por exemplo, no artigo de Cioffi e Menicucci (2006) - As autoras não explicam como os objetivos da Fundação Hemominas - apresentados no Quadro1 como sendo a base dos indicadores - foram determinados; (ii) os indicadores apresentados avaliam a Fundação Hemominas localmente, não sendo agregados para determinar um desempenho global da instituição, em outras palavras, os indicadores "não conversam entre si").



Cumpra esclarecer que, tanto para a dimensão quantitativa quanto para a dimensão qualitativa, a pesquisa foi realizada exclusivamente via sites dos periódicos/anais de congressos utilizados, sendo assim, as edições que não se encontravam disponíveis on-line para a pesquisa não foram consideradas (últimas 3 edições da RAP/2006 e as edições 29, 30, 35, 36, 37, 38 e 39 da O&S).

No que se refere ao eixo Descentralização, uma vez que este se constitui no estudo de caso do presente trabalho – e não o tema central desta dissertação - a revisão da literatura foi baseada em artigos e documentos cedidos pela Secretaria de Estado do Planejamento, se constituindo em uma amostra intencional.

### 3.3 Instrumento de Intervenção para Construção do Modelo: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

#### 3.3.1 Origens da MCDA-C

A origem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) está ligada à área do conhecimento que se denomina Pesquisa Operacional. Esta área do conhecimento se desenvolveu a partir da segunda guerra mundial, quando os aliados se viram frente a problemas ligados à logística, tática e estratégia militar, buscando nos pesquisadores, principalmente das áreas de matemática, física e engenharia, o embasamento científico para solução deste tipo de problemas, com vistas a desenvolver modelos matemáticos, baseados em dados e fatos, que permitissem analisar o resultado hipotético de estratégias ou decisões alternativas (SOBRAPO, <http://www.sobrapo.org.br/sitesobrapo.htm>).

Com o fim da guerra e devido aos resultados satisfatórios obtidos, a PO passou a ser utilizada no ambiente organizacional, buscando desenvolver modelos quantitativos que chegassem a soluções ótimas para os problemas organizacionais. A PO tradicional que “se utiliza, em geral, de métodos de avaliação de alternativas com um único ou múltiplos critérios, em geral convertidos para uma medida quantitativa de eficiência econômica” (ENSSLIN, *et. al.*, 2001 p. 45) teve seu auge na década de 60, principalmente com

pesquisas relacionada à programação linear. A maior limitação desta abordagem (Pesquisa Operacional tradicional), segundo Ensslin (*ibid.*) é que ela não se preocupa em ter em conta os diversos aspectos considerados relevantes pelos envolvidos em processos decisórios, mas sim restringir-se a parte factual onde todos devem ter a mesma percepção do grau de relevância dos fatos. Dado esta limitação, a partir da década de 70, surgiram pesquisadores que se propuseram a desenvolver a PO com ênfase na busca de processos e ferramentas que permitissem (i) incorporar os juízos de valor dos decisores no contexto; (ii) Incorporar os julgamentos preferências dos decisores no contexto (iii) ter em conta os prognósticos ou visão de mundo futuro dos decisores no contexto. Surgem assim muitas correntes de pensamento, e dentre estas destacam-se duas principais correntes de pensamento multicritério: Multicriteria Decision Making (MCDM) e Multicriteria Decision Aid (MCDA). Cumpre esclarecer que a diferença entre estas duas correntes de pensamento se traduz numa diferença de atitudes: enquanto MCDM procura desenvolver um modelo matemático, que permita descobrir aquela solução ótima que, acredita-se preexistir, independentemente dos indivíduos envolvidos, a segunda, a MCDA procura auxiliar a modelar o contexto decisional, a partir da consideração das convicções e valores dos indivíduos envolvidos, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual baseia-se as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado (ROY, 1990). Em vista disto, pode-se dizer que, como seu próprio nome indica, a metodologia MCDA é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Segundo Roy (1996, p. xvii), em situações que envolvem a tomada de decisão, o que é denominado “ótimo”, ou seja, que pode ser estabelecido objetivamente como a melhor decisão, não existe. Isto se deve ao fato de que o pesquisador, por mais que tente, não consegue ser neutro no que diz respeito ao processo de tomada de decisão em si. Segundo este pesquisador (*ibid.*), o conceito de objetividade esta ligado a duas hipóteses: (i) o entendimento dado ao critério denominado ótimo, independe de convicções, opiniões e valores; e (ii) a decisão ótima será descoberta, independentemente dos procedimentos ou modelos utilizadas para alcançá-la. Estas condições não são encontradas nos ambientes reais onde as decisões são tomadas.

A dificuldade surge, quando se trata de problemas organizacionais, devido a cinco aspectos principais (*ibid.*, p. xvi): (i) as fronteiras entre o que “é” e o que é “praticável” são nebulosas, sendo frequentemente modificada à luz do que é encontrado no decorrer do processo; (ii) em muitos problemas do mundo real, o decisor não existe como uma pessoa

real apta a tomar decisões, sendo que usualmente várias pessoas tomam parte do processo decisório; (iii) as preferências do decisor raramente são bem formadas, envolvendo incertezas, meias-verdades, conflitos e contradições; (iv) dados como valores numéricos de avaliação, medidas de performance, características, critérios, entre outros, são frequentemente imprecisos, incertos ou mal determinados; e (v) é impossível dizer se uma decisão é boa ou ruim baseado unicamente em um modelo matemático. Clímaco (2004, p. 512) corrobora estas afirmações quando conclui que “a racionalidade do ser humano é limitada, por razões que vão além das características específicas de cada indivíduo, pois a mente trabalha de forma seqüencial, por meio de comparações”. Nestas condições, o ótimo pode ser substituído, no que se refere à solução de um problema, por uma solução considerada satisfatória.

Dentro desta perspectiva - de uma solução satisfatória em contradição à uma solução ótima – a contribuição da MCDA-C se dá pelo fato de esta se propor a **modelar** o contexto decisório, com vistas a **gerar conhecimento aos envolvidos** no processo, de tal forma a permitir a **construção de um modelo** no qual as decisões são baseadas em função do que se **acredita ser o mais adequado** à situação específica (ROY, 1990). Sendo assim, a MCDA-C, se aproxima mais dos contextos onde ocorrem o processo de julgamento e escolha para a tomada de decisão nos quais os objetivos não são claros e as alternativas não estão bem definidas. Desta forma, busca-se utilizar a MCDA-C em situações consideradas complexas, ou seja, situações que (i) envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os objetivos a serem alcançados, as diferentes alternativas de solução e os grupos de pessoas envolvidos; (ii) há conflitos de valores e objetivos entre os grupos interessados; (iii) existem diferentes relações de poder; (iv) são considerados múltiplos critérios na avaliação das alternativas; (v) envolvem quantidade esmagadora de informações tanto qualitativas quanto quantitativas; (vi) as informações disponíveis são, usualmente, incompletas e (vii) exigem soluções criativas e muitas vezes inéditas (Churchill, 1990 *apud*. ENSSLIN, 2001 p. 9).

No que diz respeito às limitações da MCDA-C, pode-se considerar que esta, por buscar encapsular os valores e percepções dos atores envolvidos no processo decisório, utilizando-se de um paradigma construtivista, segundo o qual o conhecimento é resultado de algum tipo de interação entre um sujeito ativo em busca de uma adaptação a um objeto, resultando em uma representação que é objetivamente válida e subjetivamente significativa (LANDRY, 1995, p. 326), acaba por consumir uma elevada quantidade de tempo e um

grande esforço intelectual e mental por parte de todos (ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PETRI, S. M.), o que muitas vezes os envolvidos na situação decisional analisada (analista e atores) não estão dispostos a investir.

Por fim, a importância da MCDA-C, diz respeito à contribuição que esta pode dar à área de conhecimento da Pesquisa Operacional. As características da metodologia, a saber, sua capacidade de gerar entendimento a respeito de um problema para os envolvidos no processo decisório e sua capacidade de construir conhecimento por meio de procedimentos diversos (modelos), acaba por preencher uma lacuna onde foram detectadas falhas na PO clássica. Aceitando-se a MCDA-C como uma ferramenta adequada para a solução de problemas reais, estaremos fortalecendo toda a área da PO, que tem por um lado, nas metodologias hard, uma ênfase no desenvolvimento de modelos matemáticos e, por outro lado, nas metodologias soft, uma ênfase na solução de problemas na forma como estes são percebidos por um decisor.

### 3.3.2 MCDA-C: Descrição das fases de construção do modelo

Para cumprir sua função, a metodologia MCDA-C faz uso da atividade de apoio à decisão. Esta atividade de apoio à decisão consiste de três fases, quais sejam: a Fase de Estruturação, a Fase de Avaliação e a Fase de Elaboração de Recomendações. A primeira fase consiste na estruturação do contexto decisório; em seguida, passa-se à construção do modelo de avaliação de alternativas; e, finalmente, a formulação de recomendações de ações de aperfeiçoamento para aqueles critérios em que o desempenho não está de acordo com as expectativas dos decisores. Cada fase se desdobra em etapas, conforme explicado a seguir.

#### 3.3.2.1 Fase de Estruturação

Bana e Costa (1993, p. 7) descreve o termo “estruturação” como sendo uma atividade que:

[...] passa pela caracterização da situação problemática em questão, pela identificação e geração de diferentes tipos de elementos primários de avaliação e pelo estabelecimento das relações estruturais entre eles, pela diferenciação das suas funções no processo de avaliação e por uma descrição tão completa e rigorosa quanto for possível deste todo.

Este mesmo autor (*ibid.* p. 8) argumenta que a estruturação é uma fase fundamental nos processos de apoio à decisão, e esta é vista como um misto de arte e ciência, dada sua característica de não utilização de métodos matemáticos e sua premissa de que é “impossível conceber um procedimento genérico de estruturação cuja aplicação possa garantir a unicidade e a validade do modelo construído”.

No caso da MCDA-C, a fase de estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto em que se indica o “dono” da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido. Além disto, é importante mencionar a relevância da situação e a sua factibilidade (se ela é passível de resolução) (CHECKLAND e SCHOLLES, 1999). Dando seqüência à contextualização, são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam do processo, de forma direta ou indireta – o decisor, o facilitador e os agidos diretos e indiretos. A última parte da contextualização consiste em definir o rótulo para o problema analisado. O rótulo é o enunciado do problema e deve conter o foco do trabalho, indicando o propósito a ser atingido, sem deixar margens de dúvida (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Após a definição do contexto, dos atores e do rótulo do problema, passa-se à construção do modelo propriamente dito.

Em primeiro lugar, devem ser identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são as primeiras preocupações manifestadas pelos decisores, quando estes confrontam a situação (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Os EPAs, por natureza, são orientados à ação; em função disto, são transformados em conceitos, os quais identificam dois pólos – o pólo presente (pretendido) e o pólo oposto (mínimo aceitável pelo decisor).

Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável. A partir da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de afinidades, ou *clusters* (EDEN, 1988) sendo, então, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Esta estrutura hierárquica é denominada, na metodologia MCDA-C, Árvore de

Pontos de Vista (BANA e COSTA E SILVA, 1994) ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992).

Construída a árvore de pontos de vista, a próxima etapa da fase de estruturação do modelo consiste na construção dos descritores, que vão permitir a mensuração e a avaliação do desempenho local das ações potenciais. Conforme explicado em Dutra (1998, p. 154), “um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis, associado a um PV, o qual descreverá os possíveis impactos das ações potenciais. Assim, quando se proceder à avaliação local (avaliação de uma ação em relação a um determinado PV [critério]) de uma ação potencial, basta identificar em qual dos níveis de seu descritor esta ação impacta”. É importante ressaltar que os descritores são escalas ordinais, apesar de poderem ser qualitativos ou quantitativos. Com esta etapa conclui-se a fase de estruturação do modelo.

### 3.3.2.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação propõe-se, em primeiro lugar, a determinar escalas cardinais locais, por meio da construção das funções de valor para os níveis dos descritores. Este processo pode ser realizado por meio de diversos procedimentos, sendo habitualmente realizado com o auxílio do software *Macbeth-scores* (BANA e COSTA e VASNICK, 1997). Para tanto, são definidos níveis de referência para cada descritor (BANA e COSTA e SILVA, 1994), também conhecidos como níveis-âncora. Estes níveis determinam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis impactados são considerados como sendo nível de mercado. O nível acima do “Bom” é considerado *benchmarking* – o nível de excelência buscado; o nível abaixo do “Neutro” é considerado comprometedor e é penalizado no modelo. Terminada a ancoragem, é importante identificar a diferença de atratividade entre os níveis determinados anteriormente; para tanto, cria-se uma função de valor para cada um deles, utilizando-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par e utilizando-se o software *Macbeth-scores* (BANA E COSTA, STEWART, VANSNICK, 1995).

No caso do presente estudo, dado que o trabalho foi conduzido com base em reuniões com diversos representantes das Secretarias analisadas, e partindo-se da premissa de que estes consideraram a perda de atratividade percebida na passagem de um nível para

outro imediatamente abaixo similar ou indiferente, os níveis dos descritores foram definidos como uma função linear.

A etapa seguinte da fase de Avaliação consiste na identificação das taxas de substituição que informam a importância relativa de cada critério no modelo. Ao serem obtidas as taxas de substituição de cada critério, pode-se transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global. Primeiramente ordenam-se os critérios e, na seqüência, constrói-se a matriz semântica do julgamento de valor, de forma semelhante àquela usada para a construção das funções de valor. A única diferença é a introdução de um critério de referência - A0 - que será usado como uma ancoragem (ponto zero), recebendo, assim, uma importância de 0% (zero por cento). Após a geração das taxas de substituição, o modelo de avaliação está concluído e já terá atingido seu objetivo maior – gerar entendimento a respeito da situação analisada aos envolvidos no processo decisional.

A avaliação global de uma ação é calculada por meio da seguinte equação matemática de agregação aditiva:

$$V(a) = W_1 * V_1(a) + W_2 * V_2(a) + W_3 * V_3(a) + \dots + W_n * V_n(a)$$

onde:

$V(a)$  = Valor Global da alternativa a (neste trabalho representada pelo *status quo*)

$V_1(a), V_2(a), \dots, V_n(a)$  = Valor parcial nos critérios 1, 2, 3, ..., n.

$W_1, W_2, \dots, W_n$  = Taxas de Substituição nos critérios 1, 2, 3, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

a = alternativa a ser analisada.

### 3.3.2.3 Fase de Elaboração de Recomendações

Na Fase de Elaboração de Recomendações, são sugeridas as ações potenciais que visam melhorar o desempenho em relação ao *status quo*. O processo de elaboração de recomendações é feito com base nos descritores.

### 3.3.3 Escolha da MCDA-C para o presente estudo de caso

A escolha de uma metodologia para dada investigação está, necessariamente, vinculada a um olhar sobre o estado-da-arte – com um recorte específico no tópico do estudo em questão - no campo disciplinar em que a pesquisa está inserida. Nesta dissertação, sendo o tópico ‘Avaliação de desempenho das SDR’s’, o estado-da-arte foi buscado nos eixos ‘avaliação de desempenho’ e ‘descentralização’. Nesta busca, o que resultou foi a identificação de alguns aspectos centrais e de alguns ‘problemas’ (na visão deste pesquisador), que foram especificados no Capítulo 2 – Plataforma Teórica.

Com base na identificação das questões mencionadas, foi possível selecionar um arcabouço metodológico que viesse a contribuir para minimizar os efeitos negativos dos pontos discutidos e para atender às exigências da legislação que regula os processos de descentralização, no contexto do Governo do Estado de Santa Catarina.

Resgatando isso, apresenta-se o resumo abaixo:

Com relação à questão de avaliação de desempenho, emergiram considerações sobre a necessidade de novos estudos que dessem conta de tratar as seguintes questões: (i) ausência de ilustração de implementação de propostas teóricas; (ii) cunho generalista de um grande número das propostas; (iii) capacidade reduzida dos modelos, por conseguirem fazer apenas avaliação local, sem uma avaliação global da empresa; (iv) ausência de incorporação de valores e percepções dos decisores (mesma na presença de tentativas, não foi oferecido um mecanismo capaz de captá-las e sistematizá-las); (v) falta de entendimento, por parte dos gestores, da situação que se apresenta como problemática; (vi) cunho normativista de alguns modelos; (vii) confusão na distinção entre os conceitos de ‘validação’ e ‘legitimação’ – em suma, em sua maioria, os modelos mostraram-se pontuais, não tendo sido capazes de avaliar a repercussão das ações na organização como um todo.

Com relação ao tema da descentralização, na apresentação das competências e áreas de atuação das SDR’s, foram ressaltados os seguintes aspectos, mencionados nas três leis complementares que regem a reforma administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina, a saber, aqueles ligados à necessidade de: (i) supervisão; (ii) coordenação; (iii) orientação; e, (iv) controle, de forma articulada com as Secretarias Setoriais, dos programas, projetos e ações relativos às suas áreas de competência.



Tendo em vista o exposto acima, é possível, assim, selecionar um modelo que consiga atender às questões elencadas, de tal forma a dar conta da tarefa de fazer uma avaliação de desempenho das SDR's.

A presente dissertação parte do pressuposto que a metodologia MCDA-C é capaz de atender às demandas que emanaram dos dois eixos acima.

A metodologia se divide em três grandes fases, a saber: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e, (iii) fase elaboração de recomendações. A fase de estruturação virá por contribuir para identificar as variáveis relevantes a partir do juízo de valor dos envolvidos, contribuindo, assim, para que o modelo construído não seja generalista e realmente atenda às especificidades da situação sob estudo. Principalmente, a estruturação permite gerar entendimento a respeito da situação com a qual os gestores se deparam. Essa possibilidade de gerar conhecimento pode ser considerada a grande contribuição da MCDA-C, justificando, de maneira central, sua utilização como ferramenta de intervenção no presente estudo: a preocupação central da MCDA-C é auxiliar a modelar o contexto decisório, a partir da consideração das convicções, percepções e valores dos decisores envolvidos no processo decisório, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual os decisores possam **basear suas decisões**, em favor do que eles acreditam ser o mais adequado no contexto decisório específico. Na fase de avaliação, são determinadas escalas cardinais para possibilitar a análise de desempenho de forma local de cada descritor; além disso, o modelo consegue agregar as avaliações locais em uma avaliação global, por meio da determinação de taxas de substituição para cada descritor, avaliando o potencial de contribuição de cada descritor para o desempenho global da organização.

Resta, finalmente, mostrar como a MCDA-C poderá vir a contribuir para supervisão, coordenação, orientação e controle dos programas, projetos e ações relativos às suas áreas de competência, de forma articulada com as Secretarias Setoriais. Uma vez que o modelo fornece um perfil de impacto do desempenho atual de cada secretaria, com base nisso, será possível fazer a supervisão, coordenação, orientação e controle, de forma descentralizada. Acredita-se que um modelo construído por meio da MCDA-C também poderá vir a contribuir para um melhor funcionamento das SDR's, indicando fragilidades e potencialidades dessas secretarias regionais.

Todas essas considerações foram testadas em quatro estudos-piloto, cujos resultados foram apresentados no SIMPOI 2006, EnAPG 2006, CLAIO 2006 e X Colóquio Internacional Sobre Poder Local 2006. Nesses estudos, a MCDA-C se mostrou adequada

para o tratamento do problema específico da avaliação das SDR's, por parte do governo do Estado de Santa Catarina. No SIMPOI 2006, foi dada ênfase na dimensão Sustentabilidade, em um modelo de avaliação específico para uma secretaria (SDR-Grande Florianópolis). No caso da EnAPG 2006, foi também desenvolvido um modelo para a mesma secretaria; nesse caso, buscou-se criar um modelo híbrido, tentando utilizar, conjuntamente, as potencialidades de duas metodologias (os Mapas Estratégicos do BSC e a Estrutura Arborecente da MCDA-C). O CLAIO 2006 também abordou o tema da Sustentabilidade, na mesma secretaria. No X Colóquio Internacional Sobre Poder Local 2006, a ênfase foi dada à dimensão Educação, também em um modelo de avaliação específico para uma secretaria (SDR-Grande Florianópolis). Além do aspecto de testar a metodologia, essas apresentações possibilitaram uma interação com os membros da comunidade científica presentes, o que gerou contribuições, a partir das quais foi possível refletir sobre a adequação da escolha da ferramenta de intervenção (MCDA-C) para a pesquisa cujos resultados são apresentados nesta dissertação. Tal reflexão veio por ratificar a escolha metodológica feita.

Passa-se, a seguir, à construção do modelo propriamente dito.

## 4 Construção do Modelo: Estudo de Caso

Este capítulo tem por objetivo apresentar a construção do modelo de avaliação de desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional, o qual busca considerar as perspectivas e valores dos representantes das áreas analisadas, bem como a documentação técnica emitida pelo Governo do Estado, com orientações aos Secretários de Desenvolvimento Regional. O capítulo é dividido em 03 (três) etapas, conforme a aplicação da metodologia MCDA-C, sendo: (i) Fase de Estruturação do Problema; (ii) Fase de Avaliação e; (iii) Fase de Elaboração de Recomendações.

### 4.1 Estruturação do Problema

As Secretarias de Desenvolvimento Regionais são órgãos criados - no contexto das reformas administrativas nacionais - pelo Governo do Estado de Santa Catarina, com base nas Leis Complementares 243, de 30 de janeiro de 2003; 284, de 28 de fevereiro de 2005 e 381 de 07 de Maio de 2007, que estabelecem a descentralização e desconcentração da estrutura do Governo do Estado e das ações governamentais da capital do Estado.

Esta reforma culminou com a criação de 36 (trinta) Secretarias de Desenvolvimento Regional – SDR's, em 2007. Tais SDR's são divididas em Mesorregionais e Microrregionais, de acordo com o seu porte e o tamanho da região na qual estão inseridas. São classificadas como Mesorregionais as SDR's de Blumenau, Chapecó, Itajaí, Criciúma, Lages, Joaçaba, Joinville e Grande Florianópolis; as demais (28) secretarias são classificadas como Microrregionais.

As SDR's, como interface entre o governo do estado e a sociedade na qual estão inseridas, buscam cumprir suas finalidades dentro dos objetivos pretendidos com a Reforma Administrativa. Dentre suas finalidades, cabe ressaltar suas principais competências e atribuições, voltadas aos seguintes aspectos:

- Elaboração e implementação regionalizada do planejamento e da execução orçamentária;

- Articulação que resulte no engajamento, integração e participação das comunidades, com vistas ao atendimento das demandas atinentes às áreas de atuação de cada Secretaria;
- Promoção do desenvolvimento econômico e social, com ênfase no planejamento, fomento e indução à geração de emprego e renda na região;
- Execução local dos programas, projetos e ações das Secretarias Regionais do Estado;
- Apoio aos municípios na execução local dos programas, projetos e ações, bem como apoio à comunidade organizada, por intermédio de convênio ou de acordos;
- Gerenciamento, avaliação e controle das ações governamentais na região.

A partir do contexto decisório apresentado, podem-se identificar os atores envolvidos, conforme abaixo relacionado:

- **Decisor:** Governo do Estado de Santa Catarina, por meio de seus representantes em cada dimensão a ser avaliada;
- **Intervenientes:** Representantes das Secretarias de Desenvolvimento Regional; políticos;
- **Facilitador:** autor do trabalho (Maurício Vasconcellos Leão Lyrio);
- **Agidos diretos:** Colaboradores das Secretarias de Desenvolvimento Regional;
- **Agidos indiretos:** A sociedade, que sofrerá os impactos relativos às decisões tomadas pelas SDR's.

Desta forma, a performance desejada é a construção de um instrumento, que permita, ao Governo do Estado de Santa Catarina, avaliar se o desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional está adequado a seus objetivos estratégicos.

A performance atual é a inexistência, conforme informação obtida junto aos representantes do Governo do Estado, de um instrumento formalizado e sistematizado para avaliar o desempenho das SDR's. Embora haja um consenso por parte do Governo do Estado e da Sociedade em referência à importância da atuação dessas secretarias e esteja prevista na proposição da reforma administrativa a avaliação do desempenho das mesmas, ainda não foi proposto nenhum tipo de sistema com este objetivo específico.

Caso não seja utilizado nenhum tipo de instrumento para avaliar o desempenho das SDR's, os recursos disponibilizados às mesmas poderão estar sendo alocados em ações que não são prioritárias para o desenvolvimento da região específica onde se encontra a SDR, levando a um desperdício de recursos e ao não cumprimento dos objetivos buscados pelo Governo do Estado.

Como as SDR's são o principal canal de ligação entre o Governo do Estado e a população de forma geral, uma atuação eficaz destas instituições terá um impacto direto no desenvolvimento econômico, social e na qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas. Esta afirmação é baseada no fato de que as SDR's possuem a atribuição de promover o desenvolvimento local das regiões, elaborando e implementando ações regionalizadas com ênfase no planejamento e execução orçamentária.

Para o Governo do Estado de Santa Catarina, a avaliação do desempenho das SDR's se torna indispensável, pelo fato de este precisar verificar se os programas, ações e projetos que integram o Plano de Governo, nas respectivas SDR's, estão sendo devidamente implementados e administrados.

Em relação aos demais atores, (i) os representantes das SDR's poderão verificar a eficácia com que estão alcançando os objetivos propostos pelo Governo do Estado via modelo de avaliação de desempenho; (ii) os colaboradores das SDR's poderão tomar o modelo proposto como base para fazer uma auto-análise de seu desempenho na organização, verificando se suas ações diárias estão de acordo com as preocupações da SDR e do Governo do Estado, gerando um melhor alinhamento de objetivos; por fim, (iii) a sociedade terá um instrumento para compreender as preocupações do governo para com ela e tomará conhecimento de que o mesmo possui instrumentos para gerenciar sua atuação.

Para dar conta da tarefa de construção de um modelo nos termos acima referidos, propõe-se a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, pois acredita-se ser esta capaz de capturar e encapsular as preocupações, crenças e valores dos representantes do Governo do Estado e utilizar tais informações para a construção de um modelo de avaliação representativo e adequado à situação específica.

Com a utilização do modelo proposto, espera-se conseguir trazer contribuições valiosas à compreensão da situação percebida como problemática, ao mesmo tempo em

que o modelo construído poderá auxiliar os representantes do Governo do Estado a verificar o desempenho de cada uma das SDR's nas dimensões propostas.

Isto posto, parte-se para a definição do rótulo do problema que, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), é o enunciado do problema e deve conter o foco do trabalho, indicando o propósito a ser atingido, sem deixar margens de dúvida. No caso desse trabalho, o rótulo é definido como:

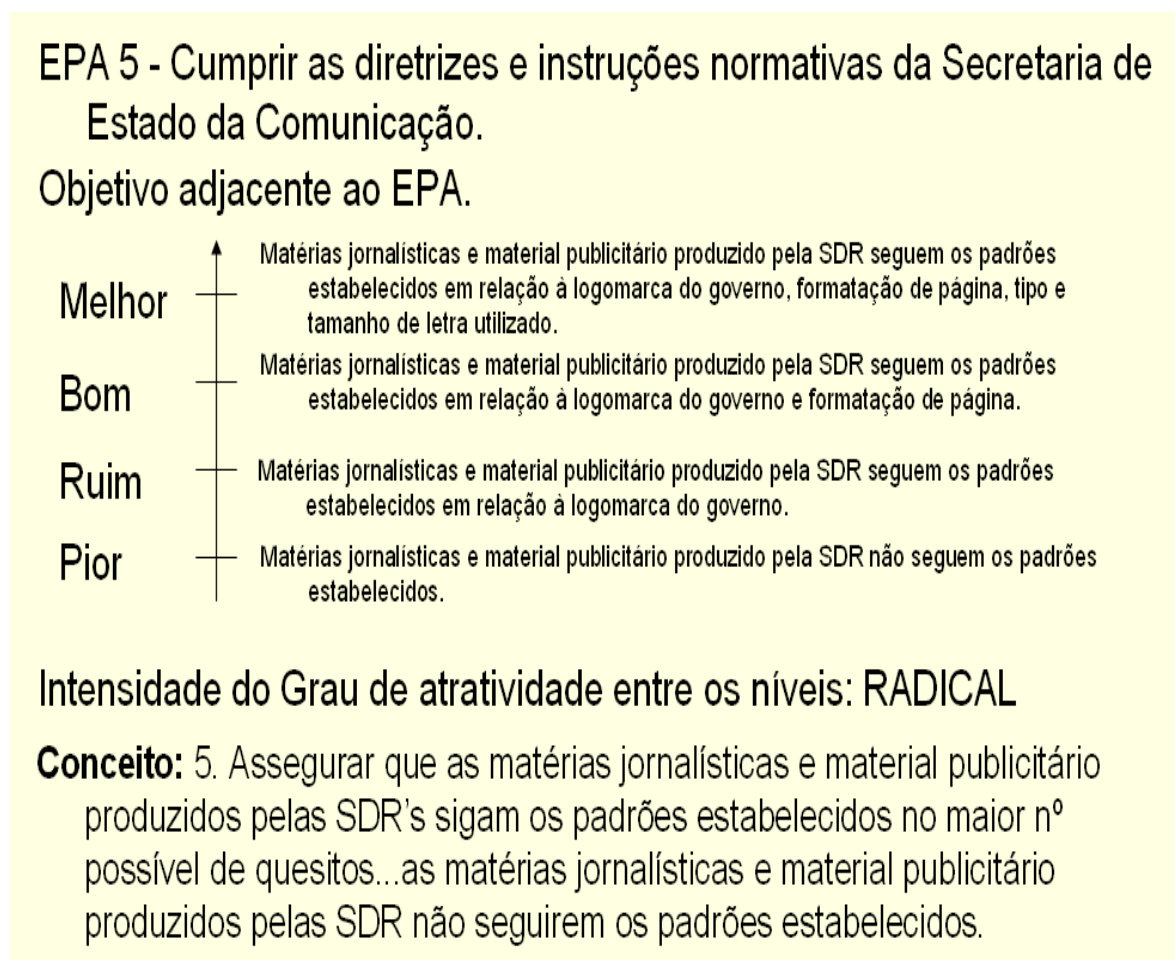
### **Construção de um Modelo para Avaliar o Desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's) do Governo do Estado de Santa Catarina**

Com a definição do rótulo do problema se encerra a etapa de contextualização e passa-se à construção do modelo propriamente dito. Para tanto, em primeiro lugar, objetiva-se determinar os Elementos Primários de Avaliação (EPA's) que, conforme citado anteriormente, se constituem em objetivos, valores e percepções que vem à mente de um decisor no momento em que este se depara com uma situação considerada problemática. Estes EPA's servirão de base para a construção do mapa cognitivo ou mapa de relações meios-fins (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

No caso específico deste trabalho, os EPA's foram identificados por meio de técnicas de brainstorming em reuniões realizadas com as equipes de cada uma das Secretarias Setoriais do Governo do Estado (Secretaria de Estado da Saúde, Secretaria de Estado da Comunicação e Secretaria de Estado da Administração) que se constituíram, posteriormente, em dimensões a serem avaliadas. Além das técnicas de brainstorming, foram também utilizados dados extraídos de documentos e instruções normativas baixados pelo Governo do Estado referentes à atuação das SDR's que foram encapsuladas em uma dimensão que posteriormente foi denominada de “Gestão Estratégica do Gabinete”.

Após a identificação dos EPA's, estes são orientados à ação construindo-se um conceito, ou, em outras palavras, busca-se alinhar o EPA à ação que ele sugere, por meio da utilização de um verbo no infinitivo, fornecendo o primeiro pólo do conceito (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 80). É importante frisar que a intensidade da ação será verificada pelo tipo de verbo utilizado; sendo assim, quando se pretende dar muita ênfase à preocupação levantada no EPA, opta-se por utilizar verbos como “garantir” ou “exigir”; em contrapartida, quando a preocupação não é tão decisiva,

opta-se por verbos do tipo “buscar”, “promover” ou “instigar”. Após a construção do primeiro pólo (Pólo Presente), deve-se perguntar ao decisor pelo oposto psicológico do EPA, para que seja possível dar contraste entre os dois pólos (*Ibid.*, p. 81). A Figura 5 apresenta um exemplo de construção de conceito para o EPA “Cumprir as diretrizes e instruções normativas da Secretaria de Estado da Comunicação”, identificado em reunião junto à Secretaria de Estado da Comunicação.



**Figura 5: Exemplo de construção de um conceito**

**Fonte: Elaboração própria**

Na construção dos conceitos, no momento de definir o (i) pólo presente, pergunta-se ao decisor qual seria a “melhor situação possível” em relação àquela preocupação, bem como qual seria uma “boa situação”. Ao contrário, no momento de definir o (ii) pólo oposto, pergunta-se ao decisor o que seria uma “situação ruim”, bem como a “pior situação aceita”. Com base nessas informações é possível definir o conceito a ser utilizado para um dado EPA.

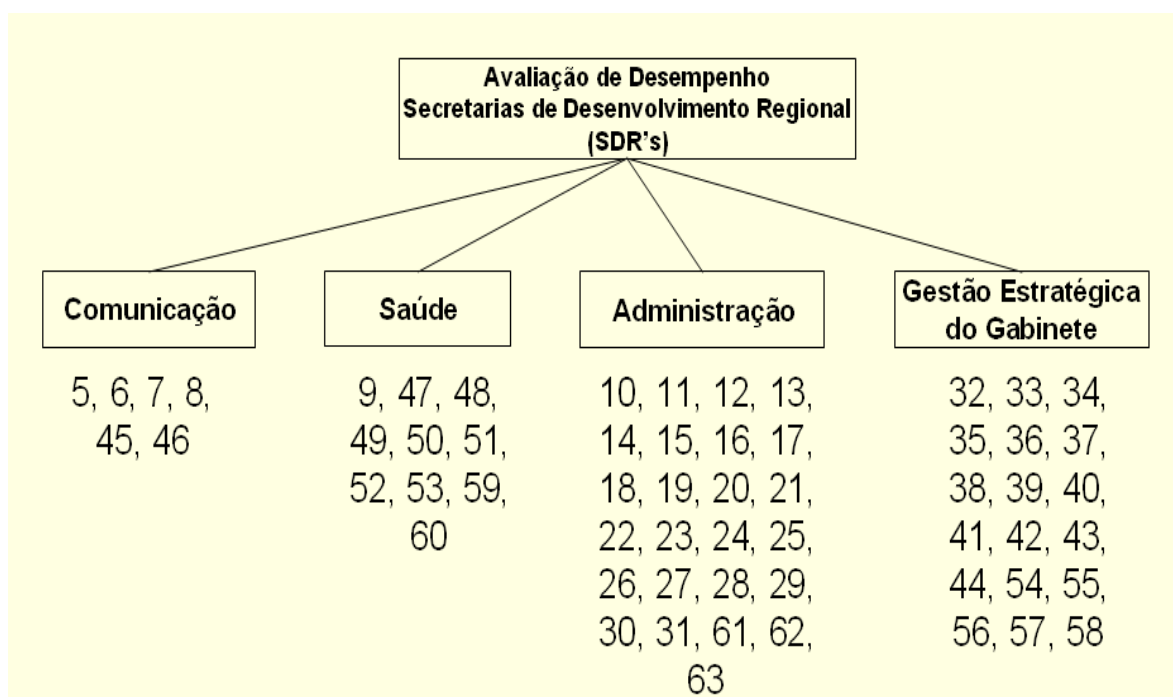
A Tabela 11 apresenta alguns exemplos de EPA's levantados durante o processo, juntamente com seus respectivos conceitos.

**Tabela 11: Elementos Primários de Avaliação (EPA's) e seus respectivos Conceitos**

<b>EPA's - Secretaria de Estado da Comunicação</b>		
5	Cumprir as diretrizes e instruções normativas da Secretaria de Estado da Comunicação	Assegurar que as matérias jornalísticas e material publicitário produzidos pelas SDR's sigam os padrões estabelecidos no maior nº possível de quesitos...as matérias jornalísticas e material publicitário produzidos pelas SDR não seguirem os padrões estabel
6	Transmitir aos veículos de comunicação da região informações de caráter jornalístico de interesse da Secretaria Setorial	Publicar o maior percentual possível das matérias jornalísticas produzidas pela SDR no âmbito da região...ter matérias jornalísticas produzidas pela SDR publicadas apenas esporadicamente
7	Downloads de notícias para vinculação em rádio realizadas pela SDR no âmbito da região	Buscar o maior número possível de downloads de notícias do governo por rádio na região...downloads esporádicos

Fonte: Elaboração Própria

A partir dos EPA's identificados e da construção dos conceitos, pode-se compreender melhor as preocupações do decisor, por meio do agrupamento dos EPA's em áreas de preocupação, ou *clusters* (EDEN, 1988). No caso desta dissertação, os *clusters* foram definidos com base nas Secretarias de Estado onde foram realizadas as reuniões para identificação dos EPA's e nas instruções normativas baixadas pelo Governo do Estado. A Figura 6 apresenta os *clusters*, com os EPA's agrupados por área.

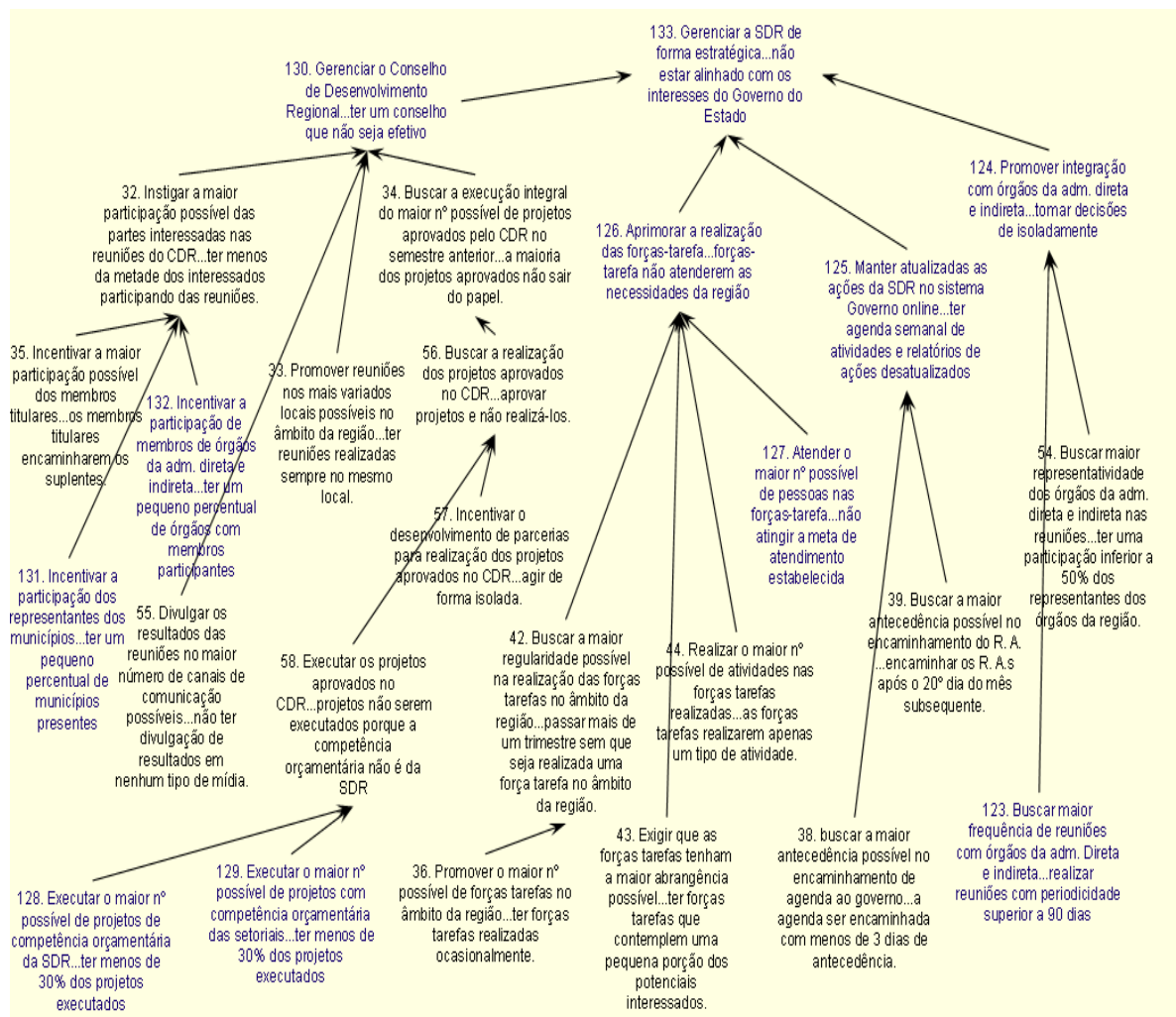


**Figura 6: EPA's agrupados por áreas de preocupação ou clusters**

Fonte: Elaboração própria



Após o agrupamento dos EPA's em *clusters*, estes são estruturados hierarquicamente – interligados com base em suas relações de influência – em Mapas cognitivos ou Mapas de Relações Meios-Fins (KEENEY, 1992). A Figura 7 apresenta o Mapa de Relações Meios-Fins referente à dimensão “Gestão Estratégica do Gabinete”. Observe-se que os Mapas partem de preocupações-meio (conceitos-rabo) para preocupações-fim (conceitos-cabeça), segundo o grau de importância a elas atribuída pelo decisor. Cumpre esclarecer que os Mapas são fundamentais para que se possa agrupar os *clusters* e estes vão conduzir à seleção dos Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) para o Modelo a ser construído. No decorrer deste estudo, foram gerados 7 (sete) Mapas, dos quais apenas aquele referente à dimensão “Gestão Estratégica do Gabinete” é aqui apresentado. Os demais Mapas de Relações Meios-Fins são apresentados no apêndice B do trabalho. Os PVF's foram definidos com base nas dimensões analisadas, ou seja, as Secretarias de Estado e os documentos analisados.



**Figura 7: Mapa de relações meios-fins para a área de preocupação “Gestão Estratégica do Gabinete”**

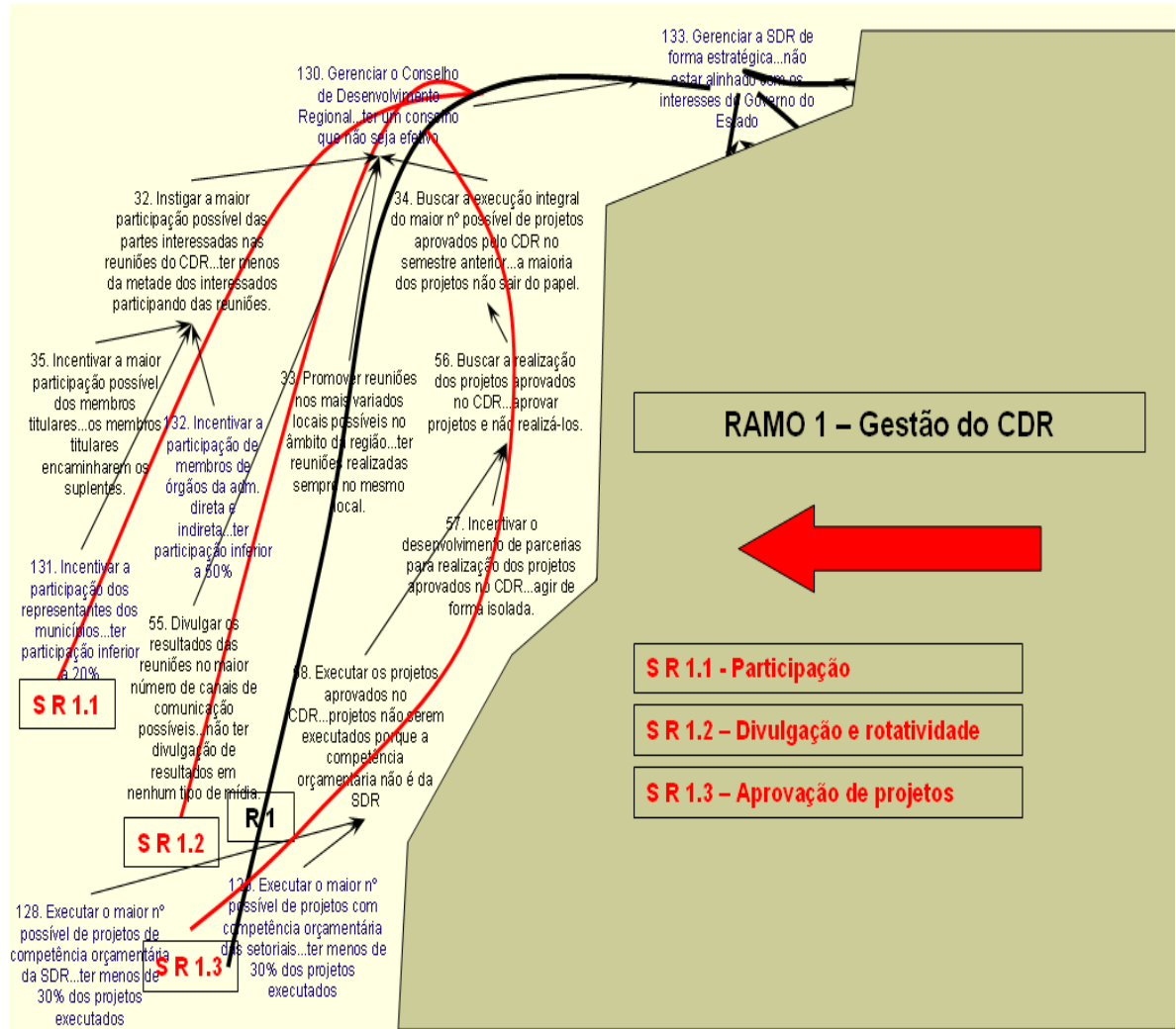
Fonte: Elaboração própria

No decorrer do processo de interação com os decisores, novas preocupações que não foram consideradas no momento da identificação dos EPA's começam a surgir; isso acontece devido à característica reflexiva dos mapas de relações meios-fins (EDEN, 1992, *apud*. ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 77): na medida em que os decisores discutem a situação com que estão se defrontando, estes começam a aprender a respeito dela e passam a enxergar novas relações de influência e novas preocupações. Essas novas preocupações são incorporadas ao mapa, gerando conceitos que não são advindos dos EPA's. Estes conceitos advindos do desdobramento dos mapas de relações meios-fins são apresentados no estudo com a numeração que se inicia em 100 (cem). Como exemplo, a Figura 7 apresenta o conceito 58, “executar os projetos aprovados no CDR...projetos não serem aprovados porque a competência orçamentária não é da SDR”, que surgiu a partir do EPA 58, “competência orçamentária dos projetos aprovados no CDR”. Para uma melhor compreensão do conceito 58, este foi desdobrado nos conceitos 128, “executar o maior número possível de projetos de competência orçamentária da SDR...ter menos de 30% dos projetos executados” e 129, “executar o maior número possível de projetos com competência orçamentária das setoriais...ter menos de 30% dos projetos aprovados”. Este procedimento é adotado durante todo o processo, fazendo com que o mapa final possua conceitos que não estavam presentes no início das interações com o decisor.

Com os mapas finalizados, passa-se à sua análise, que se inicia com a definição de linhas de argumentação, que são cadeias de conceitos influenciados e hierarquicamente superiores a um conceito-rabo (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001, p. 120). A partir das linhas de argumentação, busca-se determinar os ramos do mapa, constituídos por uma ou mais linhas de argumentação que demonstrem preocupações similares sobre o contexto decisório (*ibid.* p. 121). O que diferencia as linhas de argumentação dos ramos é o fato de a primeira se constituir em uma análise ligada à forma do mapa, enquanto a segunda se constitui em uma análise do conteúdo informacional, considerando as idéias contidas nos conceitos.

A Figura 8 apresenta uma linha de argumentação do mapa referente à “Gestão Estratégica do Gabinete”, com seus respectivos ramos e sub-ramos identificados. Como pode ser evidenciado, existe um ramo principal “Ramo 1 – Gestão do CDR”, que parte da linha de argumentação referente ao conceito-cabeça 130, “gerenciar o Conselho de Desenvolvimento Regional...ter um conselho que não seja efetivo” e que, posteriormente,

se desdobra em 03 (três) sub-ramos “S.R. 1.1 – participação”, “S.R. 1.2 – divulgação e rotatividade” e “S.R. 1.3 – aprovação de projetos”. O mesmo procedimento foi adotado para todos os mapas do trabalho, sendo eles apresentados no apêndice C.

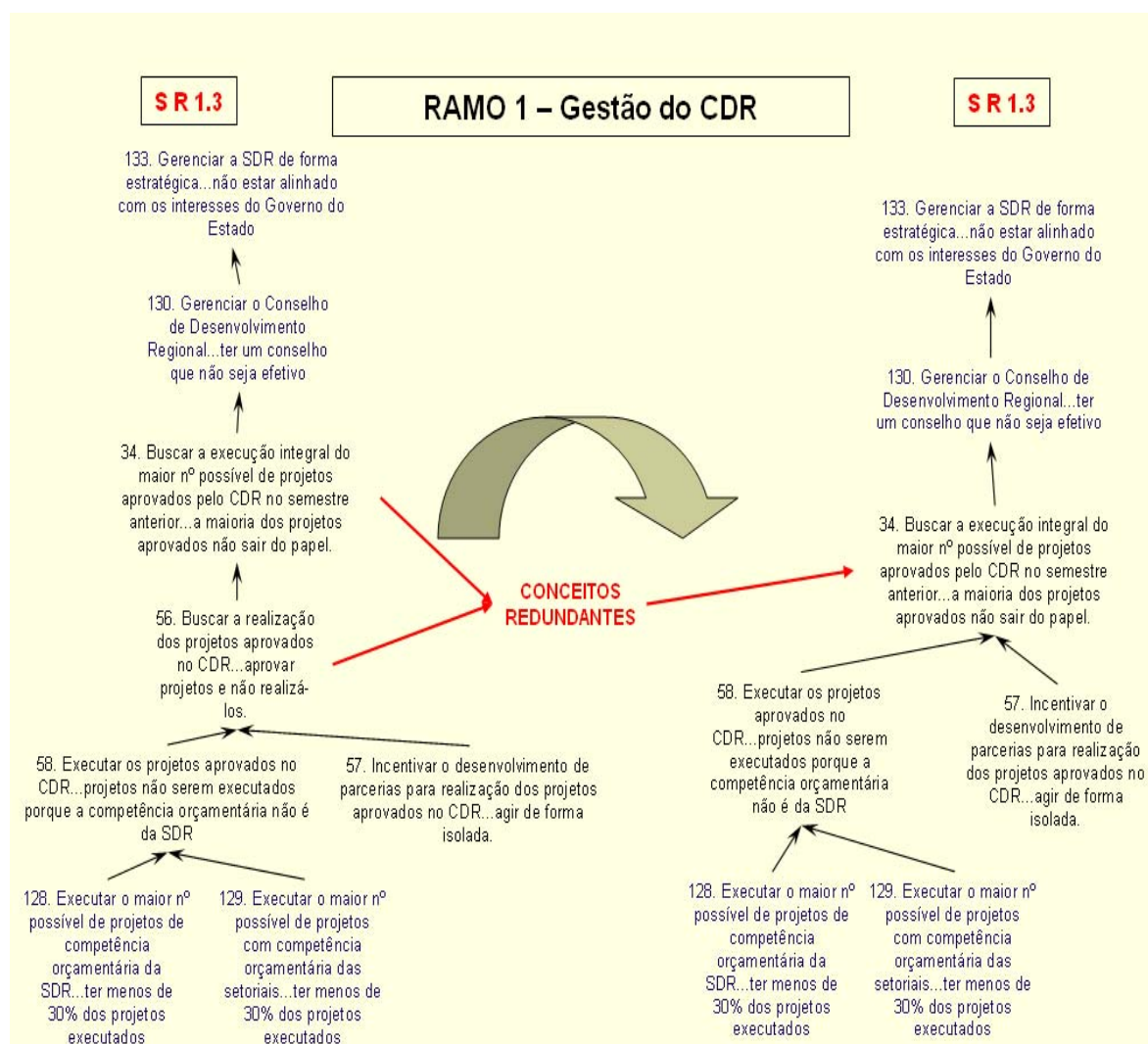


**Figura 8: Linhas de Argumentação e Ramos**

Fonte: Elaboração própria

Em determinados momentos, alguns conceitos podem ser referentes às mesmas preocupações; nesses casos, realiza-se uma análise de redundância, visando verificar esses conceitos similares e suprimir os que são menos abrangentes em relação à preocupação. A Figura 9 apresenta um exemplo desse procedimento. No caso do presente estudo, foi encontrada apenas a redundância apresentada abaixo, que se refere ao ramo 1 da dimensão “Gestão Estratégica do Gabinete”. Na Figura 9, fica evidenciado que os conceitos 34, “buscar a execução integral do maior nº de projetos aprovados pelo CDR no semestre anterior...a maioria dos projetos aprovados não sair do papel” e 56, “buscar a realização

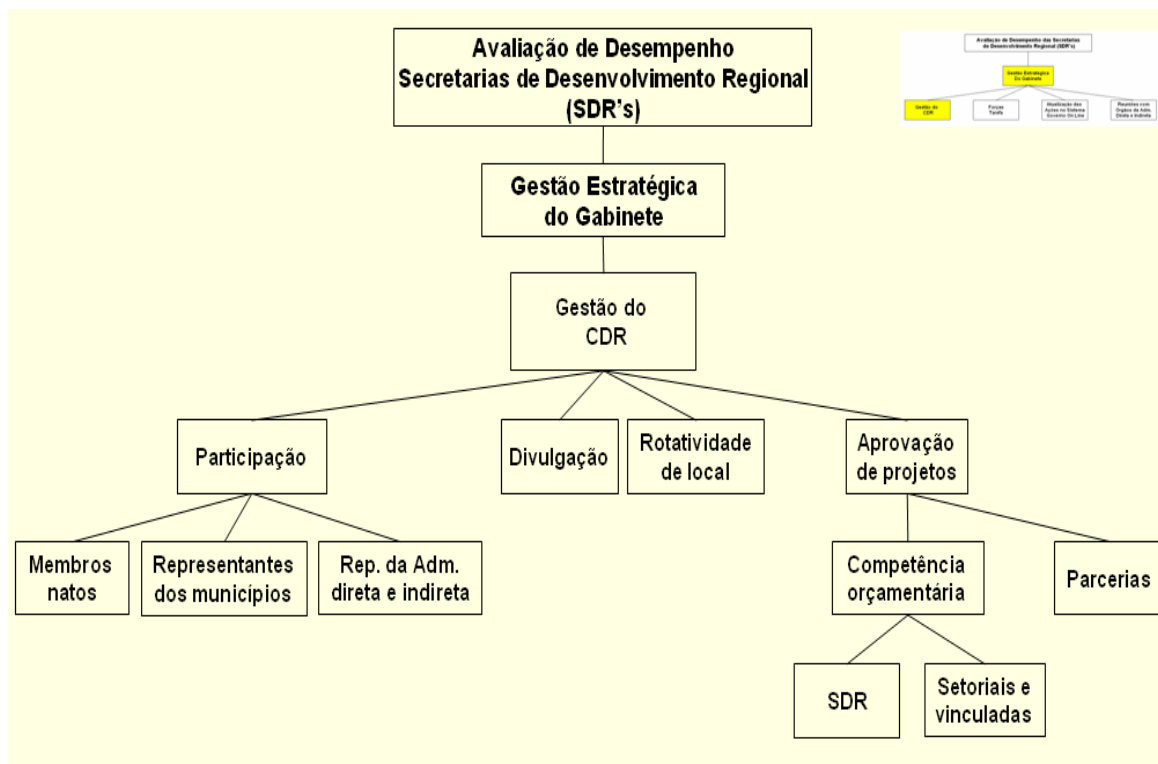
dos projetos aprovados no CDR...aprovar projetos e não realiza-los” são similares, sendo o conceito 34 mais explicativo que o 56; sendo assim, mantém-se, apenas, o conceito 34.



**Figura 9: Análise de redundância**

**Fonte: Elaboração própria**

Uma vez construídos os mapas de relações meios-fins e definidos os ramos, é possível construir uma estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992). Esta etapa se constitui na transição do mapa para o modelo multicritério propriamente dito, no qual os PVF's são desdobrados em Pontos de Vista Elementares (PVE's), até um nível passível de mensuração, com base nos conceitos apresentados no mapa. Esta nova estrutura se denomina “Estrutura Arborecente”. A Figura 10 apresenta a estrutura arborecente referente ao ramo 1 do mapa apresentado na Figura 8, referente à dimensão “Gestão Estratégica do Gabinete”. Conforme evidenciado, os PVE's apresentados coincidem com os sub-ramos do mapa. Este procedimento é adotado em todos os mapas desenvolvidos, sendo que as outras estruturas são apresentadas no apêndice D.



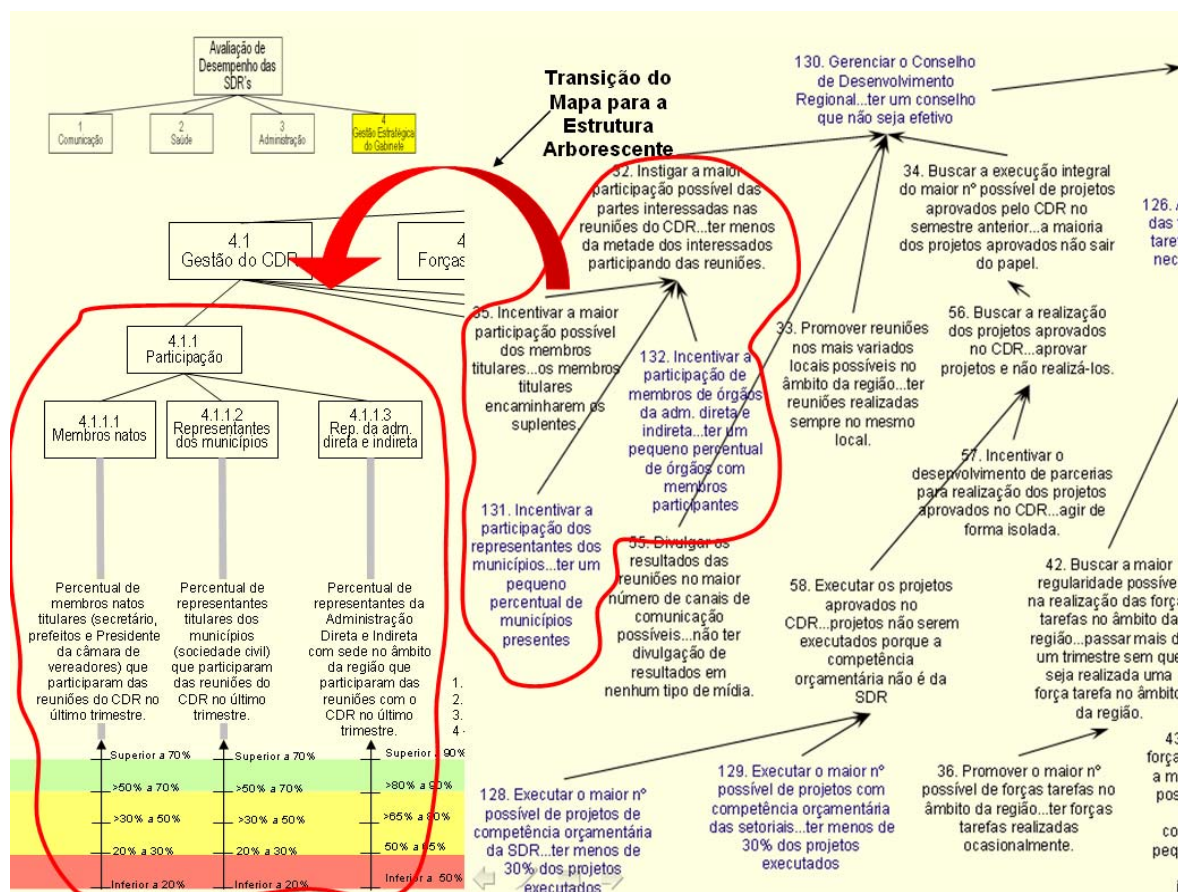
**Figura 10: Estrutura Arborescente advinda do Ramo 1 do Mapa referente à “Gestão Estratégica do Gabinete”**

**Fonte: Elaboração própria**

A próxima etapa da fase de estruturação se constitui na construção dos descritores que vão permitir a mensuração e a avaliação da performance das ações potenciais. Conforme explicado em Dutra (1998, p. 154), “um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis, associado a um PV, o qual descreverá os possíveis impactos das ações potenciais. Assim, quando se proceder à avaliação local (avaliação de uma ação em relação a um determinado PV) de uma ação potencial, basta identificar em qual dos níveis de seu descritor esta ação impacta”. Neste sentido, os níveis de impacto devem, necessariamente, ser: (i) bem definidos, de tal forma que aos dirigentes das SDR's não suscite dúvidas entre um nível de impacto e outro; e, (ii) ordenados, definindo a direção de preferência, de forma a encontrar a ordenação das diferentes “atratividades” (BANA e COSTA e SILVA, 1994) em cada nível de impacto. Observe-se que “atratividade é entendida como a intensidade de preferência de um nível em relação a outro” (DUTRA, 1998, p. 154). Sendo assim, os possíveis níveis devem estar ordenados do melhor ao pior nível de impacto, constituindo-se, assim, numa escala de preferência local.

É importante ressaltar que os descritores, bem como os níveis de impacto a eles associados, são desenvolvidos com base nas informações contidas nos mapas de relações

meios-fins. Os pólos opostos dos mapas ajudam a definir o nível de impacto mais baixo de um descritor e os pólos presentes ajudam a definir o que se entende como uma performance em nível de excelência, orientando a construção da escala para um dado descritor. A Figura 11 abaixo apresenta a construção dos descritores referentes ao PVE “4.1.1 – Participação”. Os outros descritores foram construídos adotando-se os mesmos procedimentos, sendo eles apresentados no apêndice E.



**Figura 11: Construção dos Descritores**

**Fonte: Elaboração própria**

Para cada descritor, são definidos níveis de referência, também conhecidos como níveis âncora (BANA e COSTA e SILVA, 1994). Estes níveis determinam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis impactados são considerados como sendo nível de mercado. O nível acima do “Bom” é considerado *benchmarking* – o nível de excelência buscado; o nível abaixo do “Neutro” é considerado comprometedor e é penalizado no modelo. Diante do até aqui apresentado, constata-se que a fase de estruturação visa a construção de um modelo que seja aceito, por todos os atores envolvidos, como uma estrutura que represente aqueles valores considerados importantes, dentro do processo de tomada de decisão, para avaliar as ações potenciais. Keeney (1992) afirma que são os

valores que se constituem como a base para o interesse na investigação de qualquer situação decisional.

#### 4.2 Avaliação da Situação Decisional

Após a construção dos descritores, pode-se prosseguir à fase de avaliação. Conforme a afirmação de Bana e Costa, Stewart e Vansnick (1995, p.266), em um arcabouço metodológico multicritério, o modelo de avaliação, basicamente, consiste de dois estágios, como se segue: (1) a construção de um critério para cada PV, ou seja, um modelo de avaliação que represente, formalmente, as preferências parciais de um(s) decisor(es) sobre um único PV; (2) a aplicação e exploração de um procedimento de agregação multicritério que, considerando algumas informações de natureza inter-ponto de vista, agrega os vários critérios em um modelo de avaliação geral”(tradução nossa).

A representação matemática das preferências dos decisores, por meio de gráfico ou escalas numéricas, é oferecida pela função de valor (BEINAT, 1995). Assim, as escalas, representam, numericamente, quanto, para os dirigentes, um nível de impacto é preferível (ou mais atrativo) em relação a outro nível de impacto. Neste trabalho, foram utilizadas as escalas de intervalo. Neste tipo de escala, os números indicam a ordem de preferência do decisor, existindo a possibilidade de quantificação da preferência de um nível em relação a outro nível, uma vez que o intervalo existente entre dois destes números pode ser comparado com outro intervalo, devido ao fato de que dois dos números da escala são arbitrados, o 100 (cem) e o 0 (zero). Devido ao fato de o trabalho ter sido conduzido com base em reuniões com diversos representantes das Secretarias analisadas, os níveis dos descritores foram definidas com sendo uma função linear.

O Quadro 2 apresenta um descritor (4.1.1.1 – Membros Natos), composto pelos níveis de impacto, os níveis de ancoragem estabelecidos (0 para neutro e 100 para bom) e a escala referente ao descritor. As escalas ordinais dos descritores são transformadas em escalas cardinais. A escala cardinal configura-se como uma escala linear, onde a diferença de atratividade entre os níveis – (N5) “Superior a 70%” para (N4) “> 50% a 70%”, (N4) “> 50% a 70%” para (N3) “> 30% a 50%”, (N3) “> 30% a 50%” para (N2) “20% a 30%” e (N2) “20% a 30%” para (N1) “Inferior a 20%”) - é constante. Ou seja, os representantes das

Secretarias analisadas consideraram que a perda de atratividade percebida na passagem do nível (N5) “Superior a 70%” da escala, para o nível (N4) “> 50% a 70%” é similar/indiferente à perda de atratividade percebida na passagem do nível (N4) “> 50% a 70%” da escala, para o nível (N3) “> 30% a 50%”; e, assim, sucessivamente. Ao se fazer uso de uma escala cardinal, os valores atribuídos às respostas passam a ser valores quantitativos.

<b>Descritor 4.1.1.1: Membros natos</b>		
<b>Níveis de Impacto</b>	<b>Níveis de Referência</b>	<b>Descrição</b>
<b>N5</b>		Superior a 70%
<b>N4</b>	BOM	> 50% a 70%
<b>N3</b>		> 30% a 50%
<b>N2</b>	NEUTRO	20% a 30%
<b>N1</b>		Inferior a 20%

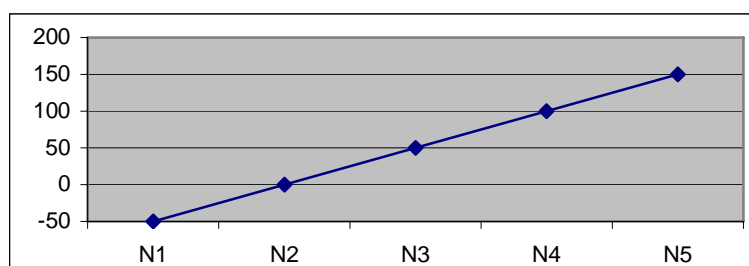
**Escala:** Percentual de membros natos titulares (secretário, prefeitos e Presidentes da câmara de vereadores) que participaram das reuniões do CDR no último trimestre.

#### **Quadro 2: Descritor 4.1.1.1 – Membros Natos**

**Fonte: Elaboração própria**

A necessidade de transformar as escalas ordinais em escalas cardinais é justificada pelo fato de que as taxas de substituição (próxima etapa da fase de avaliação) são calculadas, levando-se em conta o intervalo de variação entre o impacto mais preferido e o menos preferido.

A seguir, apresenta-se o gráfico da função de valor referente ao descritor “4.1.1.1 – Membros Natos”. Vale ressaltar que todos os descritores foram elaborados por meio deste procedimento e apresentados no apêndice F.



**Figura 12: Gráfico da função de valor referente ao descritor “4.1.1.1 – Membros Natos”**

**Fonte: Elaboração própria**

O passo seguinte da fase de avaliação consiste na identificação das taxas de substituição que informam a importância relativa de cada critério no modelo. Ao serem obtidas as taxas de substituição de cada um dos critérios, pode-se transformar o valor da



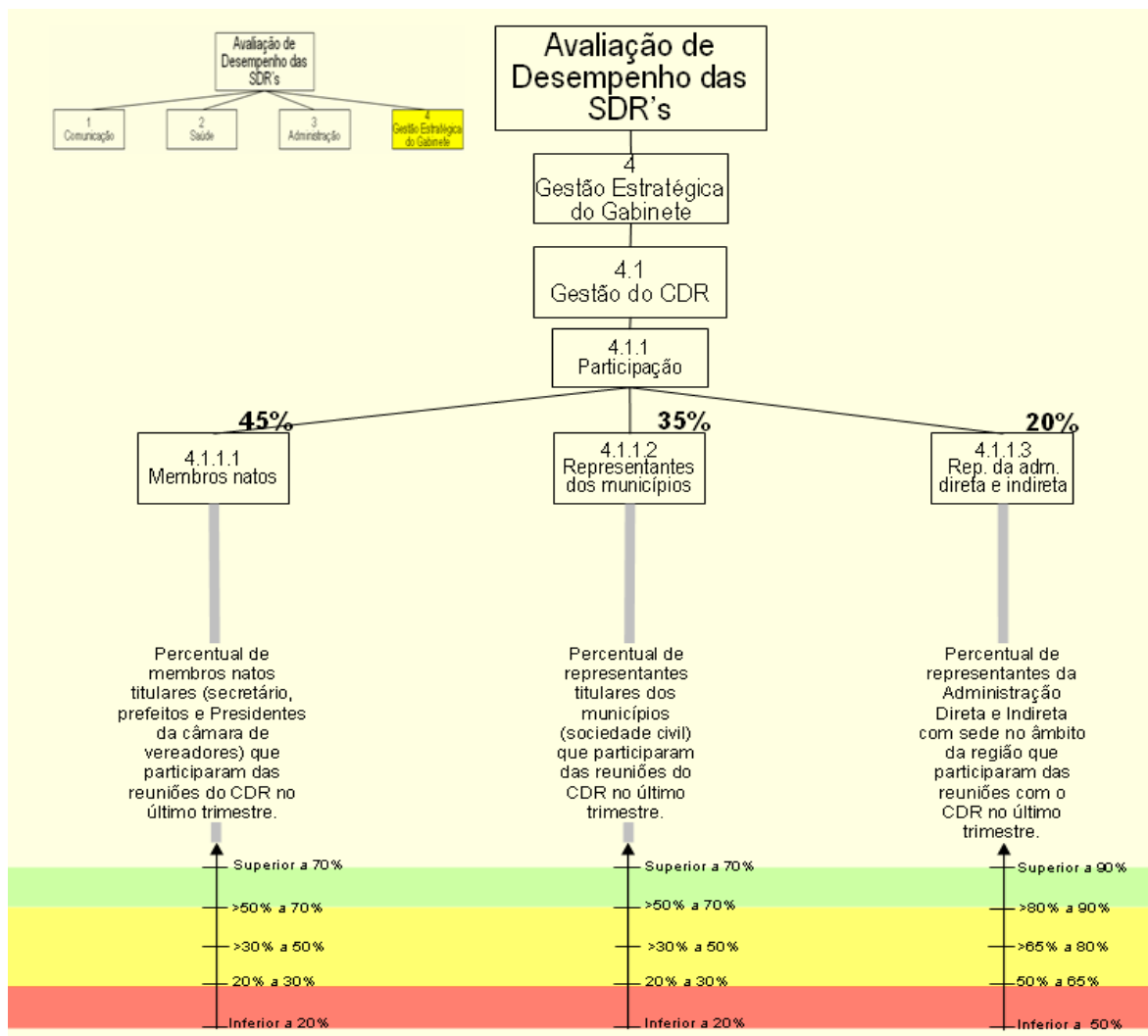
avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global. Para tanto, existem diversos métodos, tais como *Trade-off* (Bodily, 1985; Von Winterfeldt, Edwards, 1986; Watson e Buede, 1987; Keeney, 1992; Beinat, 1995), *Swing weights* (Bodily, 1985; Von Winterfeldt, Edwards, 1986; Goodwin e Wright, 1991; Keeney, 1992; Beinat, 1995) e *Comparação par-a-par* (Beinat, 1995; Larichev e Moshkovich, 1997).

Para fins de apresentação de métodos variados para determinar as taxas de substituição, na presente dissertação foram utilizados: (i) *Swing Weights* - no que se refere aos PVE's relativos ao PVF "4 – Gestão Estratégica do Gabinete" e; (ii) abordagem *MACBETH* – no que se refere aos 4 (quatro) PVF's e aos PVE's referentes aos PVF's "1 – Comunicação", "2 – Saúde" e "3 – Administração".

No que se refere ao método *Swing Weights*, este consiste em solicitar ao decisor para, a partir de uma ação fictícia com desempenho no nível de impacto Neutro em todos os critérios, escolher um critério no qual o desempenho da ação melhore para um nível Bom. A esse salto, atribuí-se 100 pontos. Em seguida é solicitado ao decisor que defina, entre os critérios restantes, em qual ele gostaria que houvesse um salto do nível Neutro para o nível Bom e quanto valeria esse salto em relação ao primeiro, sendo esse passo repetido para todos os critérios do modelo (Ensslin *et al.*, 2001: 224-225).

Exemplificando a determinação das taxas de substituição para os Sub-PVE's 4.1.1.1 – Membros natos, 4.1.1.2 – Representantes dos municípios e 4.1.1.3 – Representantes da administração direta e indireta (Figura 13). O decisor julgou que o primeiro salto deveria ocorrer no sub-PVE 4.1.1.1, sendo atribuídos 100 pontos. Em seguida, foram atribuídos 77 pontos para o sub-PVE 4.1.1.2 e 43 pontos ao sub-PVE 4.1.1.3. Por fim, é necessário equalizar esses valores para que totalizem 1, realizando uma divisão dos pontos relativos a cada critério pelo total de pontos. Desta forma, as taxas de substituição são:

4.1.1.1 – Membros natos	$w^1 = 100/220 = 0,45$ ou 45%
4.1.1.2 – Representantes dos municípios	$w^2 = 77/220 = 0,35$ ou 35%
4.1.1.3 – Representantes da adm. direta e indireta	$w^3 = 43/220 = 0,20$ ou 20%



**Figura 13: Taxas de substituição obtidas via método *Swing Weights***

**Fonte: Elaboração própria**

A abordagem MACBETH foi, também, selecionada, para dar conta da tarefa de determinação das taxas de substituição. No caso do método MACBETH, a determinação das taxas de substituição ( $w_j$ ) é realizada em dois momentos: primeiro ordena-se os PVs; e, na seqüência, constrói-se a matriz semântica do julgamento de valor de forma semelhante àquela usada para a construção das funções de valor. A única diferença é a introdução de um PV de referência A0 (introduzido de forma automática pelo software), que será usado como uma ancoragem (ponto zero), recebendo, assim uma importância de 0% (zero por cento). Este procedimento é visualizado na Figura 14 e se refere aos 4 (quatro) PVF's apresentados, a saber "1 – Comunicação", "2 – Saúde", "3 – Administração" e "4 – Gestão estratégica do gabinete".

Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)						Current scale	
[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ all lower ]			extreme
[ 4 ]	no	very weak	weak	moderate	positive	40.00	v. strong
[ 3 ]		no	very weak	weak	positive	30.00	strong
[ 2 ]			no	very weak	positive	20.00	moderate
[ 1 ]				no	positive	10.00	weak
[ all lower ]					no	0.00	very weak
							no

Consistent judgements

Figura 14: Taxas de substituição encontradas via MACBETH

Fonte: M-Macbeth v. 1.1, 2005

O mesmo procedimento foi adotado para determinação das taxas de substituição nos PVE's referentes aos PVF's "1 – Comunicação", "2 – Saúde" e "3 – Administração", conforme apresentado no apêndice G. Para uma melhor visualização das taxas de substituição referentes aos PVF's, apresenta-se a Figura 16.

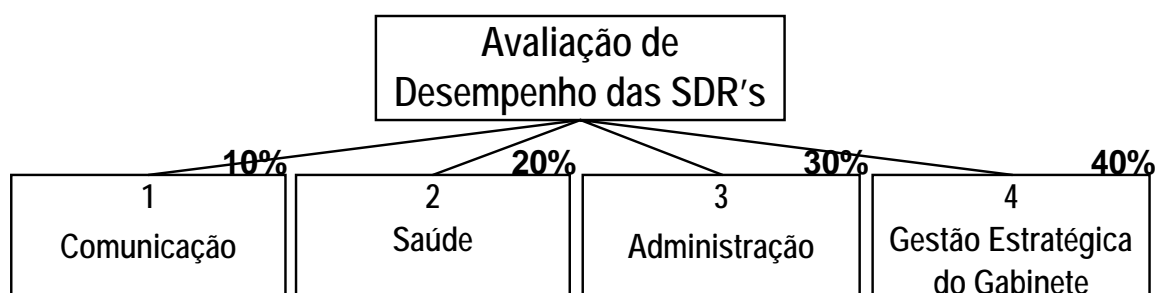


Figura 15: Taxas de substituição nos PVF's

Fonte: Elaboração própria

Uma vez obtidas as taxas de substituição, o modelo de avaliação está concluído e já terá atingido seu objetivo maior – gerar entendimento a respeito do contexto decisório. Resta, agora, proceder-se à operacionalização da avaliação do desempenho das SDR's. Para tal, utiliza-se como exemplo uma SDR fictícia, doravante denominada "SDR-X". Nesta etapa, busca-se identificar o desempenho da SDR-X em cada um dos PVs do modelo construído. Esta identificação é informada pelo nível de impacto obtido pela SDR-X, em cada um dos descritores.

A Tabela 13 apresenta o desempenho da SDR-X, em sua situação atual (*Status Quo*). Nesta Tabela as colunas apresentadas se referem aos seguintes aspectos: (i) Critérios de Avaliação – apresenta os PV's utilizados para avaliar o desempenho das SDR's; (ii)

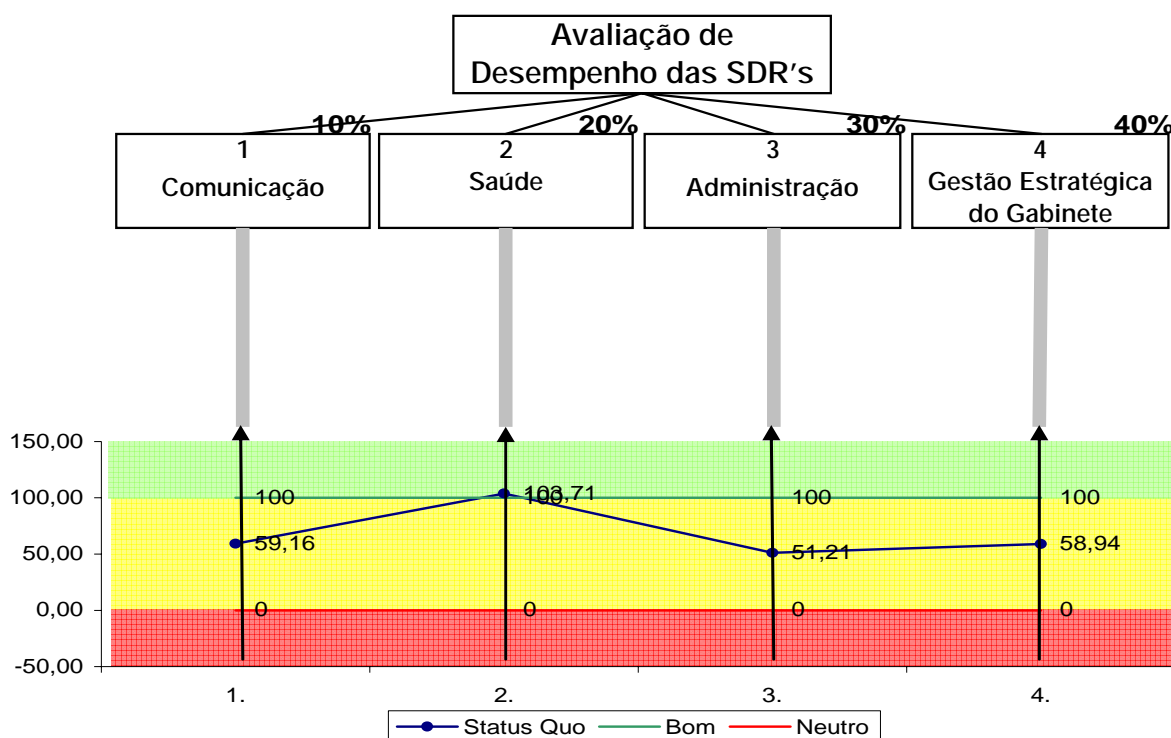
Taxas – apresenta as taxas de substituição referentes a cada um dos PV's do modelo; (iii) Desempenho – apresenta os níveis de impacto para cada um dos descritores construídos; (iv) Valoração – apresenta a pontuação local obtida em cada um dos descritores, bem como a pontuação global do desempenho da SDR-X; (v e vi) Bom e Neutro – apresenta a pontuação para os níveis bom e neutro do modelo de avaliação; (vii) Taxa de Contribuição Global – apresenta o quanto cada um dos descritores contribui percentualmente para o desempenho global da SDR-X; (viii) Contribuição Potencial – apresenta a contribuição potencial de cada um dos descritores para que a SDR-X atinja um nível de desempenho global considerado bom (equivalente a 100 pontos).

Tabela 12: Desempenho da SDR-X – Status Quo

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Taxas	Desempenho	Valoração	Bom	Neutro	Tx. Contrib. Global	Contrib. Pontencial
				65,60	100	0		
<b>1.</b>	<b>Comunicação</b>	<b>10%</b>	-	<b>59,16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>1.1</b>	<b>Divulgação</b>	<b>67%</b>	-	<b>41,50</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
1.1.1	Eficácia da mídia impressa	50%	n2	0,00	100	0	3,35%	3,35
1.1.2	Entrevistas em rádio	33%	n4	100,00	100	0	2,21%	0,00
1.1.3	Downloadas de notícias	17%	n3	50,00	100	0	1,14%	0,57
<b>1.2</b>	<b>Qualidade do site</b>	<b>33%</b>	-	<b>95,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
1.2.1	Frequência de atualização	14%	n4	100,00	100	0	0,46%	0,00
1.2.2	Volume de notícias	54%	n5	150,00	100	0	1,78%	-0,89
1.2.3	Padronização	27%	n2	0,00	100	0	0,89%	0,89
1.2.4	Linguagem	5%	n2	0,00	100	0	0,17%	0,17
<b>2.</b>	<b>Saúde</b>	<b>20%</b>	-	<b>103,71</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>2.1</b>	<b>Gestão</b>	<b>11%</b>	-	<b>83,33</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.1.1	Alimentação do sistema	50%	n6	133,33	100	0	1,10%	-0,37
2.1.2	Reuniões do PPS	50%	n3	33,33	100	0	1,10%	0,73
<b>2.2</b>	<b>Auditoria</b>	<b>11%</b>	-	<b>-17,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.2.1	Resolutividade de processos	67%	n1	-50,00	100	0	1,47%	2,21
2.2.2	Distribuição de auditores	33%	n3	50,00	100	0	0,73%	0,36
<b>2.3</b>	<b>Vigilância sanitária</b>	<b>33%</b>	<b>n5</b>	<b>150,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>6,60%</b>	<b>-3,30</b>
<b>2.4</b>	<b>Vigilância epidemiológica</b>	<b>45%</b>	-	<b>104,25</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.4.1	Tratamento de gestantes	50%	-	75,00	100	0	-	-
2.4.1.1	HIV	50%	n3	50,00	100	0	2,25%	1,13
2.4.1.2	Sífilis	50%	n4	100,00	100	0	2,25%	0,00
2.4.2	Vacinação	50%	-	133,50	100	0	-	-
2.4.2.1	Homogeneidade	33%	n4	100,00	100	0	1,49%	0,00
2.4.2.2	Cobertura	67%	n5	150,00	100	0	3,02%	-1,51
<b>3.</b>	<b>Administração</b>	<b>30%</b>	-	<b>51,21</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>3.1</b>	<b>Patrimônio</b>	<b>35%</b>	-	<b>60,16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.1.1	Patrimônio imobiliário	41%	-	71,78	100	0	-	-
3.1.1.1	Locação de imóveis	17%	-	-16,00	100	0	-	-
3.1.1.1.1	Prazo de aditamento	36%	n1	-50,00	100	0	0,26%	0,40
3.1.1.1.2	Aplicação de índices	9%	n2	0,00	100	0	0,07%	0,07
3.1.1.1.3	Regularização de faturas	23%	n1	-50,00	100	0	0,17%	0,25
3.1.1.1.4	Legislação	5%	n2	0,00	100	0	0,04%	0,04
3.1.1.1.5	Devolução de contratos	27%	n3	50,00	100	0	0,20%	0,10
3.1.1.2	Escrituração de imóveis	17%	n3	50,00	100	0	0,73%	0,37
3.1.1.3	Transferência de escolas	66%	n4	100,00	100	0	2,84%	0,00
3.1.2	Patrimônio mobiliário	18%	-	74,88	100	0	-	-
3.1.2.1	Prazo de fechamento	33%	n4	100,00	100	0	0,62%	0,00
3.1.2.2	Baixa de materiais e veículos	67%	-	62,50	100	0	-	-
3.1.2.2.1	Entrega de documentos	75%	n3	50,00	100	0	0,95%	0,47
3.1.2.2.2	Qualidade da ata	25%	n4	100,00	100	0	0,32%	0,00
3.1.3	Custos	35%	-	53,40	100	0	-	-
3.1.3.1	Locação	50%	n2	0,00	100	0	1,84%	1,84
3.1.3.2	Energia	33%	10,00%	100,00	100	0	1,21%	0,00
3.1.3.3	Água e esgoto	17%	12,00%	120,00	100	0	0,62%	-0,12
3.1.4	Controle da frota de veículos	6%	-	-24,00	100	0	-	-
3.1.4.1	Locação de veículos	13%	15,00%	150,00	100	0	0,08%	-0,04
3.1.4.2	Débitos na baixa de veículos	37%	n1	-50,00	100	0	0,23%	0,35
3.1.4.3	Atualização do sistema	50%	-	-50,00	100	0	-	-
3.1.4.3.1	Combustíveis	67%	n1	-50,00	100	0	0,21%	0,32
3.1.4.3.2	Manutenção	33%	n1	-50,00	100	0	0,10%	0,16
<b>3.2</b>	<b>Documentação</b>	<b>15%</b>	-	<b>30,02</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.2.1	Padronização de documentos	17%	-	100,00	100	0	-	-
3.2.1.1	Forma de encaminhamento	20%	n4	100,00	100	0	0,15%	0,00
3.2.1.2	Formato do documento	80%	n4	100,00	100	0	0,61%	0,00
3.2.2	Publicação de documentos	17%	-	30,00	100	0	-	-
3.2.2.1	Recebimento de informações	50%	8%	110,00	100	0	0,38%	-0,04
3.2.2.2	Cobrança	50%	n1	-50,00	100	0	0,38%	0,57
3.2.3	Controle de documentos	66%	-	12,00	100	0	-	-
3.2.3.1	Recolhimento	20%	n2	0,00	100	0	0,59%	0,59
3.2.3.2	Destruição	20%	n1	-50,00	100	0	0,59%	0,89
3.2.3.3	Guarda	20%	n3	50,00	100	0	0,59%	0,30
3.2.3.4	Documentos Extraviados	40%	12%	30,00	100	0	1,19%	0,83
<b>3.3</b>	<b>Materiais e serviços</b>	<b>25%</b>	-	<b>75,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.3.1	Materiais	50%	-	110,00	100	0	-	-
3.3.1.1	Modalidade de licitação	80%	n4	100,00	100	0	3,00%	0,00
3.3.1.2	Utilização do sistema LIC	20%	n5	150,00	100	0	0,75%	-0,38
3.3.2	Serviços	50%	-	40,00	100	0	-	-
3.3.2.1	Modalidade de licitação	80%	n3	50,00	100	0	3,00%	1,50
3.3.2.2	Cumprimento de prazos	20%	n2	0,00	100	0	0,75%	0,75
<b>3.4</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>25%</b>	-	<b>27,60</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.4.1	Cadastro de servidores	80%	-	17,00	100	0	-	-
3.4.1.1	Preenchimento de cadastro	33%	n1	-50,00	100	0	1,98%	2,97
3.4.1.2	Encaminhamento de documentos	11%	n3	50,00	100	0	0,66%	0,33
3.4.1.3	Prazo de envio	56%	20%	50,00	100	0	3,36%	1,68
3.4.2	Movimentação de servidores	20%	-	70,00	100	0	-	-
3.4.2.1	Instrução de processos	50%	n3	50,00	100	0	0,75%	0,38
3.4.2.2	Servidores em atividades fins	50%	12%	90,00	100	0	0,75%	0,08
<b>4.</b>	<b>Gestão Estratégica do Gabinete</b>	<b>40%</b>	-	<b>58,94</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>4.1</b>	<b>Gestão do CDR</b>	<b>45%</b>	-	<b>34,88</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.1.1	Participação	35%	-	62,50	100	0	-	-
4.1.1.1	Membros natos	45%	n4	100,00	100	0	2,84%	0,00
4.1.1.2	Representantes dos municípios	35%	n3	50,00	100	0	2,21%	1,10
4.1.1.3	Rep. da adm. direta e indireta	20%	n2	0,00	100	0	1,26%	1,26
4.1.2	Divulgação	15%	n4	100,00	100	0	2,70%	0,00
4.1.3	Rotatividade de local	10%	n4	100,00	100	0	1,80%	0,00
4.1.4	Projetos aprovados	40%	-	-30,00	100	0	-	-
4.1.4.1	Competência orçamentária	80%	-	-50,00	100	0	-	-
4.1.4.1.1	SDR	50%	n1	-50,00	100	0	2,88%	4,32
4.1.4.1.2	Setoriais e vinculadas	50%	n1	-50,00	100	0	2,88%	4,32
4.1.4.2	Parcerias	20%	n3	50,00	100	0	1,44%	0,72
<b>4.2</b>	<b>Forças Tarefa</b>	<b>25%</b>	-	<b>95,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.2.1	Periodicidade	20%	n5	150,00	100	0	2,00%	-1,00
4.2.2	Atividades desenvolvidas	30%	n3	50,00	100	0	3,00%	1,50
4.2.3	Pessoas atendidas	50%	n4	100,00	100	0	5,00%	0,00
<b>4.3</b>	<b>Atualização das ações no sistema</b>	<b>15%</b>	-	<b>30,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.3.1	Agenda semanal	20%	n5	150,00	100	0	1,20%	-0,60
4.3.2	Relatório de ações	80%	n2	0,00	100	0	4,80%	4,80
<b>4.4</b>	<b>Reuniões com órgãos da adm.</b>	<b>15%</b>	-	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.4.1	Periodicidade	40%	n4	100,00	100	0	2,40%	0,00
4.4.2	Representatividade	60%	n4	100,00	100	0	3,60%	0,00

Fonte: Elaboração própria

O pontuação global obtida pela SDR-X (65,60 pontos) é apresentada na coluna 3, linha 1 da Tabela 13, conforme a equação apresentada no sub-item “3.2.3.3 – Fase de Avaliação”. De posse da identificação do nível de impacto em cada um dos descritores que informam o modelo, pode-se obter a representação gráfica do perfil de desempenho atual da SDR-X. Para ilustração do procedimento, apresenta-se a Figura 16, com o perfil do desempenho da SDR-X nos quatro Pontos de Vista Fundamentais (PVF's).



**Figura 16: Perfil de Desempenho Status Quo nos PVF's**

Fonte: Elaboração própria

Pode-se perceber pelo gráfico, que, de modo geral, o desempenho da SDR-X se encontra em nível adequado de desempenho, sendo que o PVF 3 – “Administração” apresenta a pior pontuação local (51,21). Essa pontuação pode ser explicada pelos PV's que se estão em nível comprometedor, o que fez com que a pontuação fosse baixa. No PVE 3.1 – Patrimônio, desdobrado em 3.1.1. – Patrimônio Imobiliário, 3.1.1.1 – Locação de Imóveis, os descritores 3.1.1.1.1 – Prazo de Aditamento e 3.1.1.1.3 – Regularização de Faturas se encontram em nível comprometedor; ainda no PVE 3.1, desdobrado em 3.1.4 – Controle da Frota de Veículos, os descritores 3.1.1.4.2 – Débitos na Baixa de Veículos, 3.1.4.3.1 – Combustíveis e 3.1.4.3.2 – Manutenção também se encontram abaixo do nível neutro. Ainda no PVF 3 – Administração, no PVE 3.2 – Documentação, em seu desdobramento 3.2.2 – Publicação de Documentos, o descritor 3.2.2.2 – Cobrança é

comprometedor; em seu desdobramento 3.2.3 – Controle de Documentos, o descritor 3.2.3.2 – Destruição é também comprometedor; no PVE 3.4 – Recursos Humanos, em seu desdobramento 3.4.1 – Cadastro de Servidores, o descritor 3.4.1.1 – Preenchimento de Cadastro está comprometedor. Para uma melhor visualização do desempenho da SDR-X, apresenta-se o apêndice H, Perfil de Desempenho completo da SDR-X (apresentando os níveis de impactos em cada descritor).

Uma vez estabelecido o perfil de desempenho da SDR-X em seu *Status Quo*, está terminada a fase de avaliação. Passa-se, a seguir, à fase de elaboração de recomendações.

### 4.3 Elaboração de Recomendações

A etapa de elaboração de recomendações se constitui em um processo de apresentação de ações de melhoria, ou seja, as ações potenciais que o decisor poderá tomar para que o desempenho da SDR-X melhore, em relação ao *Status Quo*. Estas ações apresentam uma sugestão do que pode ser feito para que o desempenho da SDR-X, em um determinado descritor, passe de um nível para outro acima.

No que se refere à presente dissertação, o processo de elaboração de recomendações será baseado em duas análises, a saber: (i) análise do perfil de desempenho no *Status Quo* – nessa análise busca-se verificar, com base no gráfico do perfil de desempenho, em quais descritores a SDR-X se apresenta em nível comprometedor e/ou neutro; e, (ii) análise da contribuição global dos descritores – nessa análise busca-se verificar, com base nas colunas “Taxa de contribuição global” e “Contribuição potencial” da Tabela 13, quais são os descritores que possuem o maior potencial de contribuição para a melhoria do desempenho da SDR-X.

A partir dessas análises, sugere-se uma série de ações estratégicas com vistas a melhorar o desempenho global da SDR-X que, em conjunto, formam uma estratégia que pode vir a ser adotada pelos decisores. Como exemplo, as ações estratégicas sugeridas são apresentadas abaixo, sendo cada uma delas detalhada, segundo os seguintes critérios: (i) denominação da ação – nome sugerido para a ação a ser adotada; (ii) detalhamento da ação – descrição sucinta dos procedimentos a serem adotados na implementação da ação; (iii) descritores afetados – apresenta os descritores que sofrerão os impactos da ação

implementada; (iv) impacto no descritor – apresenta o ganho de desempenho local em cada descritor afetado pela ação; (v) melhoria no desempenho global – apresenta o acréscimo no desempenho global da ação implementada e; (vi) custo – apresenta o custo referente à implementação da ação.

**Ação Estratégica 1** – Controle de dados sobre a frota de veículos: essa ação é sugerida com base na análise do gráfico do perfil de desempenho da SDR-X. Pelo gráfico, pode-se perceber que alguns dos descritores referentes ao controle da frota de veículos (3.1.4.2, 3.1.4.3.1 e 3.1.4.3.2), se encontram em nível comprometedor, sendo penalizados na avaliação e pontuando negativamente o desempenho global da SDR-X. Optou-se por estabelecer procedimentos formalizados para atualização dos dados referentes à frota de veículos (normatizar o processo). Sugere-se uma atualização mensal dos dados referentes à manutenção e abastecimento dos veículos e verificação mensal junto ao DETRAN de débitos referentes à frota da SDR-X.

<b>Denominação da ação</b>	Controle de dados sobre a frota de veículos		
<b>Detalhamento da ação</b>	Estabelecer norma formalizando o procedimento de atualização de dados referentes à manutenção e abastecimento da frota de veículos, bem como verificação de débitos da frota junto ao DETRAN. (Sugere-se atualização e verificação mensal)		
<b>Descritores afetados</b>	3.1.4.2	3.1.4.3.1	3.1.4.3.2
<b>Impacto no descritor</b>	N1 para N2	N2 para N4	N2 para N4
<b>Melhoria no Desempenho Global</b>	65,6 para 66,19		
<b>Custo</b>	ZERO		

**Quadro 3: Ação Estratégica 1 – Controle de dados sobre a frota de veículos**

**Fonte: Elaboração própria**

**Ação Estratégica 2** – Treinamento em locação de imóveis: de forma similar à ação anterior, esta também é desenvolvida com base na análise do gráfico do perfil de desempenho da SDR-X. Neste caso, os descritores que estão em nível neutro ou em nível comprometedor são aqueles referentes à locação de imóveis (3.1.1.1), a saber: “3.1.1.1.1 – prazo de aditamento”, “3.1.1.1.2 – aplicação de índices”, “3.1.1.1.3 – regularização de faturas”, “3.1.1.1.4 – legislação” e “3.1.1.1.5 – devolução de contratos”. Como os descritores analisados envolvem procedimentos referentes a contratos de locação,



aplicação de índices de correção, atendimento às normas para dispensa de licitação e regularização de faturas de água e luz, optou-se por desenvolver treinamento específico junto aos servidores da SDR-X. Este treinamento busca envolver os seguintes tópicos referentes à locação de imóveis: (i) aditamento de contratos; (ii) aplicação de índices de reajuste; (iii) regularização de faturas de água e luz, (iv) processos de dispensa de licitação para locação de imóveis segundo as normas da IN nº 001/99/SEA/DIPA, (itens 3.3.1 a 3.3.7) e; (v) prazos de devolução de contratos. No que se refere ao custo desta ação estratégica, apresentado no Quadro 4, faz-se necessário tecer os seguintes comentários: (i) ministrante – para a função de ministrante, serão utilizados os próprios servidores já capacitados, não havendo remuneração pela função; (ii) deslocamento – utiliza-se como base de cálculo R\$ 0,26 por km rodado, o que representa uma média de 10 km por litro de combustível (sendo o valor do Litro de R\$ 2,60), tomando-se como distância (1328 km) a relativa à SDR mais distante do Estado; (iii) material de apoio – custo da impressão da apostila de apoio ao treinamento, para grupos de 10 (dez) servidores; e, finalmente (iv) diária – despesas referentes à estadia e alimentação do servidor que estará ministrando o treinamento.

Denominação da ação	Treinamento em locação de Imóveis				
Detalhamento da ação	Desenvolver curso de capacitação para os servidores da SDR abrangendo os seguintes tópicos referentes à locação de imóveis: (i) aditamento de contratos; (ii) aplicação de índices de reajuste; (iii) regularização de faturas de água e luz, (iv) processos de				
Descritores afetados	3.1.1.1.1	3.1.1.1.2	3.1.1.1.3	3.1.1.1.4	3.1.1.1.5
Impacto no descritor	N1 para N3	N2 para N4	N1 para N3	N2 para N5	N2 para N5
Melhoria no Desempenho Global	65,6 para 66,35				
Custo	<b>Ministrante:</b> Servidor capacitado - R\$ 0,00 <b>Deslocamento (R\$ 0,26 por KM):</b> Para 1.328 km - R\$ 345,00 <b>Material de apoio (apostila):</b> Grupos de 10 servidores - R\$ 55,00 <b>Diária (R\$ 100 por dia):</b> Para 02 (dois) dias - R\$ 200,00 <b>CUSTO TOTAL DO TREINAMENTO:</b> R\$ 600,00				

**Quadro 4: Ação Estratégica 2 – Treinamento em locação de imóveis**

**Fonte: Elaboração própria**

As duas ações estratégicas propostas até o momento tomaram por base uma análise do perfil de desempenho da SDR-X, buscando atuar nos descritores em nível neutro ou comprometedor. Apesar de as ações terem contribuído para elevar o desempenho da SDR-

X nos descritores, pode-se perceber - analisando a linha “Melhoria no Desempenho Global” no Quadro 3 e no Quadro 4 - que o ganho de desempenho global foi pequeno (de 65,6 para 66,19 na ação 1 e de 65,6 para 66,35 na ação 2).

A partir dessa constatação (pequeno ganho de desempenho nas ações propostas), torna-se necessária uma nova análise, na qual se busca determinar quais são os descritores que possuem o maior potencial de contribuição para a melhoria do desempenho da SDR-X. Para tanto, basta verificar pela coluna 7 da Tabela 13, qual a contribuição de cada descritor para a melhoria do desempenho global e atuar sobre aqueles com maior potencial de contribuição. A ação estratégica 3, detalhada abaixo, toma por base essa análise.

**Ação Estratégica 3** – Aprovação de projetos: com a análise do potencial de contribuição de cada descritor, é possível perceber que os descritores relativos à competência orçamentária (4.1.4.1.1 e 4.1.4.1.2) possuem, em conjunto, um potencial de contribuição de 8,64 pontos (em uma escala de 0 a 100 pontos). Dado a contribuição potencial dos referidos descritores, sugere-se como ação estratégica vincular a aprovação de projetos no âmbito da SDR ao orçamento disponibilizado, com vistas a evitar a não conclusão de projetos aprovados por falta de recursos.

Denominação da ação	Aprovação de Projetos	
Detalhamento da ação	Estabelecer como norma de funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Regional que a aprovação de projetos no âmbito da SDR fica limitada ao orçamento disponibilizado para a SDR e/ou para as Setoriais e Vinculadas.	
Descritores afetados	4.1.4.1.1	4.1.4.1.2
Impacto no descritor	N1 para N4	N1 para N4
Melhoria no Desempenho Global	65,6 para 74,24	
Custo	ZERO	

**Quadro 5: Ação Estratégica 3 – Aprovação de projetos**

**Fonte: Elaboração própria**

O conjunto de ações estratégicas propostas acima, se configura como sendo a estratégia que pode ser adotada pela SDR-X com vistas a melhorar seu desempenho em relação ao *Status-Quo*. A Tabela 14 apresenta a situação da SDR-X após a implementação das ações estratégicas, sendo destacados os descritores que foram afetados por cada uma

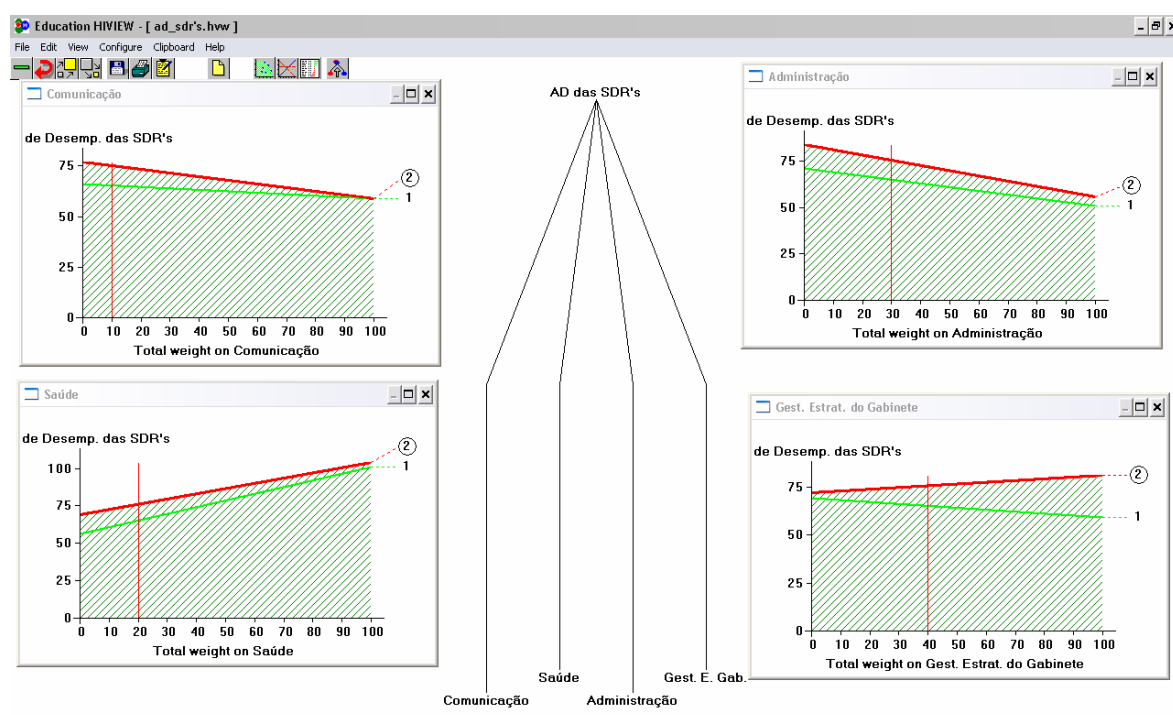
das ações propostas. Pode-se perceber que, após a implementação das ações de forma conjunta, o desempenho da SDR-X passou de 65,6 pontos para 75,58.

Tabela 13 – Desempenho da SDR-X após implementação das ações estratégicas

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	Taxas	Desempenho	Valoração	Bom	Neutro	Tx. Contrib. Global	Contrib. Potencial
	75,58						
<b>1. Comunicação</b>	<b>10%</b>	-	<b>59,16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>1.1 Divulgação</b>	<b>67%</b>	-	<b>41,50</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
1.1.1 Eficácia da mídia impressa	50%	n2	0,00	100	0	3,35%	3,35
1.1.2 Entrevistas em rádio	33%	n4	100,00	100	0	2,21%	0,00
1.1.3 Downloadadas de notícias	17%	n3	50,00	100	0	1,14%	0,57
<b>1.2 Qualidade do site</b>	<b>33%</b>	-	<b>95,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
1.2.1 Frequência de atualização	14%	n4	100,00	100	0	0,46%	0,00
1.2.2 Volume de notícias	54%	n5	150,00	100	0	1,78%	-0,89
1.2.3 Padronização	27%	n2	0,00	100	0	0,89%	0,89
1.2.4 Linguagem	5%	n2	0,00	100	0	0,17%	0,17
<b>2. Saúde</b>	<b>20%</b>	-	<b>103,71</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>2.1 Gestão</b>	<b>11%</b>	-	<b>83,33</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.1.1 Alimentação do sistema	50%	n6	133,33	100	0	1,10%	-0,37
2.1.2 Reuniões do PPS	50%	n3	33,33	100	0	1,10%	0,73
<b>2.2 Auditoria</b>	<b>11%</b>	-	<b>-17,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.2.1 Resolutividade de processos	67%	n1	-50,00	100	0	1,47%	2,21
2.2.2 Distribuição de auditores	33%	n3	50,00	100	0	0,73%	0,36
<b>2.3 Vigilância sanitária</b>	<b>33%</b>	-	<b>150,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>6,60%</b>	<b>-3,30</b>
<b>2.4 Vigilância epidemiológica</b>	<b>45%</b>	-	<b>104,25</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
2.4.1 Tratamento de gestantes	50%	-	75,00	100	0	-	-
2.4.1.1 HIV	50%	n3	50,00	100	0	2,25%	1,13
2.4.1.2 Sífilis	50%	n4	100,00	100	0	2,25%	0,00
2.4.2 Vacinação	50%	-	133,50	100	0	-	-
2.4.2.1 Homogeneidade	33%	n4	100,00	100	0	1,49%	0,00
2.4.2.2 Cobertura	67%	n5	150,00	100	0	3,02%	-1,51
<b>3. Administração</b>	<b>30%</b>	-	<b>55,67</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>3.1 Patrimônio</b>	<b>45%</b>	-	<b>72,91</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.1.1 Patrimônio imobiliário	41%	-	89,21	100	0	-	-
3.1.1.1 Locação de imóveis	17%	-	86,50	100	0	-	-
3.1.1.1.1 Prazo de aditamento	36%	n3	50,00	100	0	0,26%	0,13
3.1.1.1.2 Aplicação de índices	9%	n4	100,00	100	0	0,07%	0,00
3.1.1.1.3 Regularização de faturas	23%	n3	50,00	100	0	0,17%	0,08
3.1.1.1.4 Legislação	5%	n5	150,00	100	0	0,04%	-0,02
3.1.1.1.5 Devolução de contratos	27%	n5	150,00	100	0	0,20%	-0,10
3.1.1.2 Escrituração de imóveis	17%	n3	50,00	100	0	0,73%	0,37
3.1.1.3 Transferência de escolas	66%	n4	100,00	100	0	2,84%	0,00
3.1.2 Patrimônio mobiliário	18%	-	74,88	100	0	-	-
3.1.2.1 Prazo de fechamento	33%	n4	100,00	100	0	0,62%	0,00
3.1.2.2 Baixa de materiais e veículos	67%	-	62,00	100	0	-	-
3.1.2.2.1 Entrega de documentos	75%	n3	50,00	100	0	0,95%	0,47
3.1.2.2.2 Qualidade da ata	25%	n4	100,00	100	0	0,32%	0,00
3.1.3 Custos	35%	-	53,40	100	0	-	-
3.1.3.1 Locação	50%	n2	0,00	100	0	1,84%	1,84
3.1.3.2 Energia	33%	10,00%	100,00	100	0	1,21%	0,00
3.1.3.3 Água e esgoto	17%	12,00%	120,00	100	0	0,62%	-0,12
3.1.4 Controle da frota de veículos	2%	-	69,50	100	0	-	-
3.1.4.1 Locação de veículos	13%	15,00%	150,00	100	0	0,08%	-0,04
3.1.4.2 Débitos na baixa de veículos	37%	n2	0,00	100	0	0,23%	0,23
3.1.4.3 Atualização do sistema	50%	-	100,00	100	0	-	-
3.1.4.3.1 Combustíveis	67%	n4	100,00	100	0	0,21%	0,00
3.1.4.3.2 Manutenção	33%	n4	100,00	100	0	0,10%	0,00
<b>3.2 Documentação</b>	<b>15%</b>	-	<b>30,02</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.2.1 Padronização de documentos	17%	-	100,00	100	0	-	-
3.2.1.1 Forma de encaminhamento	20%	n4	100,00	100	0	0,15%	0,00
3.2.1.2 Formato do documento	80%	n4	100,00	100	0	0,61%	0,00
3.2.2 Publicação de documentos	17%	-	30,00	100	0	-	-
3.2.2.1 Recebimento de informações	50%	8%	110,00	100	0	0,38%	-0,04
3.2.2.2 Cobrança	50%	n1	-50,00	100	0	0,38%	0,57
3.2.3 Controle de documentos	66%	-	12,00	100	0	-	-
3.2.3.1 Recolhimento	20%	n2	0,00	100	0	0,59%	0,59
3.2.3.2 Destruição	20%	n1	-50,00	100	0	0,59%	0,89
3.2.3.3 Guarda	20%	n3	50,00	100	0	0,59%	0,30
3.2.3.4 Documentos Extraviados	40%	12%	30,00	100	0	1,19%	0,83
<b>3.3 Materiais e serviços</b>	<b>25%</b>	-	<b>75,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.3.1 Materiais	50%	-	110,00	100	0	-	-
3.3.1.1 Modalidade de licitação	80%	n4	100,00	100	0	3,00%	0,00
3.3.1.2 Utilização do sistema LIC	20%	n5	150,00	100	0	0,75%	-0,38
3.3.2 Serviços	50%	-	40,00	100	0	-	-
3.3.2.1 Modalidade de licitação	80%	n3	50,00	100	0	3,00%	1,50
3.3.2.2 Cumprimento de prazos	20%	n2	0,00	100	0	0,75%	0,75
<b>3.4 Recursos Humanos</b>	<b>25%</b>	-	<b>27,60</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
3.4.1 Cadastro de servidores	80%	-	17,00	100	0	-	-
3.4.1.1 Preenchimento de cadastro	33%	n1	-50,00	100	0	1,98%	2,97
3.4.1.2 Encaminhamento de documentos	11%	n3	50,00	100	0	0,66%	0,33
3.4.1.3 Prazo de envio	56%	20%	50,00	100	0	3,36%	1,68
3.4.2 Movimentação de servidores	20%	-	70,00	100	0	-	-
3.4.2.1 Instrução de processos	50%	n3	50,00	100	0	0,75%	0,38
3.4.2.2 Servidores em atividades fins	50%	12%	90,00	100	0	0,75%	0,08
<b>4. Gestão Estratégica do Gabinete</b>	<b>40%</b>	-	<b>80,54</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
<b>4.1 Gestão do CDR</b>	<b>45%</b>	-	<b>82,88</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.1.1 Participação	35%	-	62,50	100	0	-	-
4.1.1.1 Membros natos	45%	n4	100,00	100	0	2,84%	0,00
4.1.1.2 Representantes dos municípios	35%	n3	50,00	100	0	2,21%	1,10
4.1.1.3 Rep. da adm. direta e indireta	20%	n2	0,00	100	0	1,26%	1,26
4.1.2 Divulgação de Descritores	15%	n4	100,00	100	0	2,70%	0,00
4.1.4 Projetos aprovados	10%	n4	100,00	100	0	1,80%	0,00
4.1.4.1 Competência orçamentária	80%	-	100,00	100	0	-	-
4.1.4.1.1 SDR	50%	n4	100,00	100	0	2,88%	0,00
4.1.4.1.2 Setoriais e vinculadas	50%	n4	100,00	100	0	2,88%	0,00
4.1.4.2 Parcerias	20%	n3	50,00	100	0	1,44%	0,72
<b>4.2 Forças Tarefa</b>	<b>25%</b>	-	<b>95,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.2.1 Periodicidade	20%	n5	150,00	100	0	2,00%	-1,00
4.2.2 Atividades desenvolvidas	30%	n3	50,00	100	0	3,00%	1,50
4.2.3 Pessoas atendidas	50%	n4	100,00	100	0	5,00%	0,00
<b>4.3 Atualização das ações no sistema</b>	<b>15%</b>	-	<b>30,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.3.1 Agenda semanal	20%	n5	150,00	100	0	1,20%	-0,60
4.3.2 Relatório de ações	80%	n2	0,00	100	0	4,80%	4,80
<b>4.4 Reuniões com órgãos da adm.</b>	<b>15%</b>	-	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	-	-
4.4.1 Periodicidade	40%	n4	100,00	100	0	2,40%	0,00
4.4.2 Representatividade	60%	n4	100,00	100	0	3,60%	0,00

Fonte: Elaboração própria

A última etapa da construção do modelo é a realização da Análise de Sensibilidade. Esta análise tem por objetivo “demonstrar a consistência das informações e a potencialidade da metodologia” (Dutra, 1998, p. 363). Para tanto, utiliza-se o software *Hiview V2 for windows* (1995). O software é capaz de permitir uma análise da sensibilidade do modelo. Esta análise é feita para verificar a robustez do modelo, isto é, até que ponto algumas alterações nos parâmetros não irão modificar o resultado final da avaliação. Pela Figura 17, pode-se perceber que diante de alterações de 100% para mais ou menos, o modelo se manterá estável, não alterando a ordem dos desempenhos apresentados.



**Figura 17: Análise de Sensibilidade**

Fonte: Hiview V2, 1995.

Conclui-se, então, que o modelo construído se mostrou robusto.

## 5 Conclusões e Recomendações

O interesse pela avaliação da gestão pública no Brasil inspirou diversas reformas administrativas, nas diversas esferas governamentais, o que no contexto catarinense gerou a reforma Administrativa implementada pelo Governo do Estado (Lei Complementar, nº243, de 30 de Janeiro de 2003; Lei Complementar 284, de 29 de fevereiro de 2005; e, Lei Complementar 381 de 07 de maio de 2007). Tal reforma estabeleceu a descentralização da estrutura do Governo do Estado e, conseqüentemente, das ações governamentais para as Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's).

Apesar do consenso por parte do Governo do Estado e da sociedade em relação à importância da atuação das SDR's catarinenses e em relação à necessidade de avaliação de desempenho dessas instituições, o Governo não dispunha, até a data de início do presente estudo, de um instrumento formalizado e sistematizado para realizar essa tarefa.

Nesse contexto, esta dissertação buscou preencher a lacuna - por meio da proposta de um modelo de avaliação de desempenho - de tal forma a contemplar as diretrizes e planejamento estratégico decorrentes da Reforma Administrativa e possibilitando a mensuração dos objetivos e a verificação e alcance das metas e resultados estabelecidos. A dissertação foi organizada em capítulos, que buscaram reunir as vertentes do estudo, nos termos descritos a seguir.

O Capítulo 1, de caráter introdutório, apresentou o delineamento da pesquisa, a contextualização, o tema, problema e pergunta de pesquisa, a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, os pressupostos que informam a investigação e a justificativa e relevância da pesquisa. O Capítulo 2 - Plataforma teórica - apresentou uma revisão da literatura pertinente, em dois eixos, quais sejam, Avaliação de Desempenho (AD) em organizações públicas e Descentralização. O Capítulo 3 - Metodologia da Pesquisa - definiu o arcabouço metodológico do estudo e da construção do modelo, envolvendo o enquadramento metodológico, os procedimentos utilizados na revisão da literatura e o instrumento de intervenção utilizado (MCDA-C). Capítulo 4 - Construção do Modelo - apresentou a implementação da proposta teórico-metodológica: o estudo de caso propriamente dito, realizado por meio da aplicação das etapas da metodologia MCDA-C. Finalmente, o presente capítulo - Capítulo 5 - apresenta as conclusões do estudo, as limitações da pesquisa e, a partir delas, recomendações para futuras investigações.

A partir dos resultados dos estudos-piloto e com a confirmação dos resultados da pesquisa aqui realizada, foi possível evidenciar que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, conforme praticada no âmbito do Laboratório LabMCDA-EPS da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, mostrou-se capaz de capturar e encapsular as preocupações, crenças e valores do Governo do Estado, conforme representados por seus dirigentes e utilizar tais informações para a construção de um modelo de avaliação representativo e adequado à situação específica da AD das SDR's. O arcabouço teórico-metodológico utilizado tem bases construtivistas que contribuíram, de maneira central, para apoiar a construção do entendimento sobre a situação percebida como problemática. A implementação do modelo conseguiu realizar diagnóstico da estrutura e funcionamento das Secretarias de Desenvolvimento Regional, por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com as equipes de trabalho das secretarias setoriais que possuíam alguma relação com as regionais; caracterizar o entendimento, por parte dos gestores, do contexto decisional no qual estão inseridos; estruturar o contexto decisional; gerar oportunidades de aperfeiçoamento da performance das SDR's; e, finalmente, propor critérios de avaliação do desempenho das SDR's catarinenses.

A proposta foi informada por uma PP, que, neste momento, é transcrita abaixo e devidamente respondida:

*PP - Quais elementos a serem considerados no processo de AD das SDR's catarinenses para que o modelo se configure como um instrumento de gestão, possibilitando, de forma transparente e estruturada, a implementação de ações contínuas de melhoria?*

A pergunta de pesquisa pode ser respondida por meio da explicitação fornecida pelo modelo de avaliação construído, cuja estrutura completa encontra-se no Apêndice H – Perfil de Desempenho da SDR-X (*Status Quo*). Tais elementos, em conjunto, geraram informações úteis para a melhoria do desempenho da gestão da SDR-X, que, neste trabalho, constitui-se numa ilustração. O modelo possibilitou a indicação de 11 (onze) fragilidades e 10 (dez) potencialidades. As fragilidades foram evidenciadas pelos descritores nos quais a SDR-X se encontrava em nível comprometedor (abaixo do nível neutro).

A partir dos resultados dos estudos-piloto e com a confirmação dos resultados da pesquisa aqui realizada, a resposta à PP é afirmativa: a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C mostrou-se capaz de capturar e encapsular as

preocupações, crenças e valores do Governo do Estado, conforme representados por seus dirigentes e utilizar tais informações para a construção de um modelo de avaliação representativo e adequado à situação específica da AD das SDR's. A implementação do modelo conseguiu realizar diagnóstico da estrutura e funcionamento das Secretarias de Desenvolvimento Regional, por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com as equipes de trabalho das secretarias setoriais que possuíam alguma relação com as regionais; caracterizar o entendimento, por parte dos gestores, do contexto decisional no qual estão inseridos; estruturar o contexto decisional; gerar oportunidades de aperfeiçoamento da performance das SDR's; e, finalmente, propor critérios de avaliação do desempenho das SDR's catarinenses. Os elementos que emergiram da Fase de Estruturação do Modelo de AD das SDR's como os 65 (sessenta e cinco) descritores que compõem a estrutura arborescente mostraram-se capazes de apoiar a tarefa do Governo do Estado de Santa Catarina de acompanhar e avaliar o desempenho das referidas regionais, considerando as diretrizes gerais e planejamento estratégico da reforma administrativa, na percepção dos representantes do Governo do Estado. Em outras palavras, esses elementos geraram informações úteis para a melhoria do desempenho da gestão da SDR-X, que, neste trabalho, constitui-se numa ilustração. O modelo possibilitou a identificação de 11 (onze) elementos que se constituem como fragilidades e 10 (dez) elementos que se constituem como potencialidades. As fragilidades foram evidenciadas pelos descritores nos quais a SDR-X se encontrava em nível comprometedor (abaixo do nível neutro). No Ponto de Vista Fundamental (**PVF**) **2 - Saúde**, no Ponto de Vista Elementar (PVE) 2.2 – Auditoria, o descritor 2.2.1 – Resolutividade de Processos está em nível comprometedor. No **PVF 3 – Administração**, no PVE 3.1 – Patrimônio, desdobrado em 3.1.1. – Patrimônio Imobiliário, 3.1.1.1 – Locação de Imóveis, os descritores 3.1.1.1.1 – Prazo de Aditamento e 3.1.1.1.3 – Regularização de Faturas se encontram em nível comprometedor; ainda no PVE 3.1, desdobrado em 3.1.4 – Controle da Frota de Veículos, os descritores 3.1.4.2 – Débitos na Baixa de Veículos, 3.1.4.3.1 – Combustíveis e 3.1.4.3.2 – Manutenção também se encontram abaixo do nível neutro. Ainda no PVF 3 – Administração, no PVE 3.2 – Documentação, em seu desdobramento 3.2.2 – Publicação de Documentos, o descritor 3.2.2.2 – Cobrança é comprometedor; em seu desdobramento 3.2.3 – Controle de Documentos, o descritor 3.2.3.2 – Destruição é também comprometedor; no PVE 3.4 – Recursos Humanos, em seu desdobramento 3.4.1 – Cadastro de Servidores, o descritor 3.4.1.1 – Preenchimento de Cadastro está comprometedor. No **PVF 4 – Gestão Estratégica do Gabinete**, no PVE 4.1 – Gestão do CDR, em seu desdobramento 4.1.4 –

Projetos Aprovados, no que se refere a 4.1.4.1 – Competência Orçamentária, os descritores 4.1.4.1.1 – SDR e 4.1.4.1.2 – Setoriais e Vinculadas, se encontram em nível comprometedor. Quanto às potencialidades, essas foram evidenciadas pelos descritores nos quais a SDR-X se encontrava em nível de excelência (acima do nível bom). No **PVF 1 – Comunicação**, o PVE 1.2 – Qualidade do Site, o descritor 1.2.2 – Volume de notícias está em nível de excelência. No **PVF 2 – Saúde**, no PVE 2.1 – Gestão, o descritor 2.2.1 – Alimentação do Sistema está acima do nível Bom; o descritor 2.3 – Vigilância Sanitária está em nível de excelência; no PVE 2.4 – Vigilância Epidemiológica, em seu desdobramento 2.4.2 – Vacinação, está presente, novamente, um nível de excelência; no descritor 2.4.2.2 – Cobertura, novamente se faz presente o nível de excelência. No **PVF 3 – Administração**, o PVE 3.1 – Patrimônio, em seu desdobramento 3.1.3 - Custos, o descritor 3.1.3.3 – Água e Esgoto, está, também em nível de excelência; em seu desdobramento 3.1.4 – Controle da Frota de veículos, o descritor 3.1.4.1 – Locação de Veículos está em nível de excelência; ainda dentro do mesmo PVF, o PVE 3.2 – Documentação, em seu desdobramento 3.2.2 – Publicação de Documentos, o descritor 3.2.2.1 – Recebimento de Informações, está também em nível de excelência; o PVE – 3.3.3 – Materiais e Serviços, desdobramento 3.3.1 – materiais, descritor 3.3.1.2 – Utilização do Sistema LIC, está em nível de excelência. No **PVF 3 – Gestão Estratégica do Gabinete**, o PVE 4.2 – Forças-Tarefa, o descritor 4.2.1 – Periodicidade está em nível de excelência; o PVE 4.3 – Atualização das Informações no Sistema, o descritor 4.3.1 – Agenda Semanal, está em nível de excelência.

Tendo em vista o exposto – e ilustrado acima – é possível afirmar que os elementos que emergiram da Fase de Estruturação do Modelo de Avaliação de Desempenho das SDR's como descritores, mostraram-se capazes de apoiar a tarefa do Governo do Estado de Santa Catarina de acompanhar e avaliar o desempenho das referidas regionais, considerando as diretrizes gerais e planejamento estratégico da reforma administrativa, na percepção dos representantes do Governo do Estado.

Cumpra, agora, apresentar as limitações da presente pesquisa, na perspectiva do autor:

- (i) O levantamento de dados do Estudo de Caso foi feito junto às Secretarias de Estado Setoriais – foram feitas reuniões com as equipes das setoriais, durante as quais as interações focavam as questões que, na percepção dos representantes dessas setoriais, eram consideradas importantes no processo de



descentralização, levando-se em conta apenas os processos e atividades que já estavam descentralizados; a partir do levantamento dessas percepções, foi possível construir o modelo de avaliação de desempenho, o qual foi apresentado aos representantes das SDR's, com vistas a legitimar a construção e a eliciar novas preocupações, não percebidas, até então (trajetória *top-down*). No entanto, se o caminho contrário (*bottom-up*) tivesse sido perseguido, ou seja, ao invés de buscar as percepções nas setoriais e legitimá-las junto às SDR's, o procedimento tivesse privilegiado as percepções dos gestores das SDR's para alimentar a construção do modelo, para, então, legitimá-las junto às setoriais, talvez outras preocupações tivessem emergido;

- (ii) O tempo dedicado á realização do Estudo de Caso não foi suficiente para visitar todas as setoriais, resultando na não-inclusão, no modelo, das percepções dos representantes das setoriais não visitadas, o que, mesmo não invalidando o modelo – uma vez que a avaliação de desempenho se constitui como um processo de contínuo aperfeiçoamento e, não um momento estanque, o que permite a incorporação de outras preocupações no decorrer do trabalho - apresenta-se como uma limitação;
- (iii) A base de dados selecionada para a revisão da literatura em AD – periódicos classificados como “A-Nacional” no sistema QUALIS-CAPES, triênio 2004-2006 e Anais do ENANPAD e EnAPG (anos entre 2002-2006) – foi questionada durante a apresentação de uma versão preliminar do trabalho de revisão de literatura sobre AD – no Congresso Brasileiro de custos (2007) - em termos de sua abrangência: uma das pessoas presentes sugeriu que os resultados poderiam ser diferentes se outras bases fossem consultadas, como, por exemplo, os periódicos classificados como “B-Nacional”; essa interação – um dos principais aspectos do fato de se apresentar trabalhos em congresso, na perspectiva do autor desta dissertação – levou a uma reflexão sobre os benefícios advindos da ampliação da base de dados;
- (iv) O paradigma científico-filosófico que informa a metodologia MCDA-C não foi explorado na presente dissertação; o estudo se beneficiaria de uma discussão mais profunda e detalhada, por exemplo, do construtivismo, em oposição a outras correntes filosóficas e outras visões que têm, ao longo do tempo, informado as diversas correntes de pensamento, no contexto da Pesquisa

Operacional. Outro eixo teórico, seguindo as considerações feitas em acima, seria a exploração das implicações de abordagens *top-down* e *bottom-up* na condução de pesquisas.

As limitações listadas acima se constituem como possibilidades de novos rumos de pesquisa, por permitir ou uma maior exploração de aspectos do trabalho, ou uma inclusão de perspectivas não discutidas. Nesses termos, citam-se, como recomendações para futuras pesquisas:

- (i) Replicar o estudo de caso em termos de um processo *bottom-up*, tomando como base as percepções dos gestores das SDR's;
- (ii) Expandir o foco do estudo de caso de tal forma a envolver as outras secretarias setoriais, no processo de construção do modelo de avaliação;
- (iii) Ampliar a base de dados da revisão de literatura ligada a AD;
- (iv) Explorar, teoricamente, as bases científico-filosóficas do estudo, dando ênfase em dois eixos: os paradigmas científicos que subjazem as investigações em pesquisa Operacional e os conceitos ligados às abordagens *top-down* e *bottom-up* que informam as possíveis maneiras de conduzir uma pesquisa;

Finalmente, cumpre explicitar – após o processo de desenho de um projeto de pesquisa, sua execução e após o processo de escrita do relato dos resultados obtidos – o elenco de conhecimentos gerados, em termos de três eixos diferenciados, porém complementares, a saber: (i) o individual (trajetória do pesquisador); (ii) o acadêmico (o contexto do LAB-MCDA); e, finalmente, (iii) o institucional (o contexto das SDR's).

Com relação ao eixo (i), cumpre destacar o conhecimento gerado neste pesquisador, desde os níveis mais objetivos, como aprender o que é fazer pesquisa e aprender a utilizar uma ferramenta de intervenção, até os níveis mais subjetivos, como incorporar uma visão de mundo menos essencialista e aprender a perceber e entender diferenças não como limitação, ou perigo, ou erro de visão, mas como uma outra forma de viver, uma outra forma de olhar o mundo, uma outra forma de observar as relações, e, finalmente, de interagir com as próprias percepções e com percepções alheias.

Com relação ao eixo (ii), cumpre destacar o conhecimento gerado no âmbito do Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – LAB-MCDA: nesse espaço acadêmico, foi possível trabalhar para ajudar na consolidação de uma tradição de

pesquisa já estabelecida, trazendo uma nova ilustração das potencialidades da metodologia para o processo de apoio à decisão – no caso desta dissertação, no contexto da reforma administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina.

Com relação ao eixo (iii), cumpre destacar o conhecimento gerado para os representantes do Governo do Estado de Santa Catarina, em termos da proposta de um mecanismo de avaliação de desempenho que, espera-se, venha por contribuir para um gerenciamento mais adequado à realidade das SDR's.

## Referências

ANDRIOLLO, Leonardo José; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; MEDEIROS, Janann Joslim. Uma Modelo para Análise de Desempenho de Organizações da Administração Pública Municipal. **Organizações & Sociedade**. Ed. 20 Jan/Mar 2002.

ARAÚJO, Fernando Cosenza; LOUREIRO, Maria Rita. Por uma Metodologia Pluridimensional de Avaliação da LRF. **Revista de Administração Pública - FGV**. Ed. 6 2005.

BANA E COSTA, C. A., SILVA, F. N. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, vol. 14, pp. 115-131, 1994.

BANA E COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão: Problemáticas, actores e acções**. Palestra apresentada no Curso “Ambiente: Fundamentalismos e Pragmatismos”, Seminário Pedro Nunes, Convento de Arrábida, Agosto de 1993.

BANA E COSTA, C.A., STEWART, T.J., VANSNICK, J.C. **Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings**. Euro XIV Conference, pp. 261-272, Jerusalém, Julho 3-6, 1995b.

BANA E COSTA, C.A., VASNICK, J.C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model. **Journal of Multi-criteria Decision Analysis**, v.6, n.2, p. 107-114, 1997.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do**

**Serviço Público – RSP/ENAP.** 47 (3), set-dez, pp. 59-101, 1996.

BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions For Enviromental Management.** Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BERTON, Luiz Hamilton; RIBEIRO, Ângela Kotzias; AZEVEDO, Regina A. da S. de. **Avaliação de Intangíveis como Diferencial de Gestão: O Caso da Secretaria de RH da Prefeitura Municipal de Curitiba.** ENAPG 2006.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Uma Metodologia para a Avaliação da Eficiência na Gestão dos Recursos Públicos.** ENANPAD 2002.

BILANCIERI, Marcos Vinício; PADOVEZE, Clóvis Luis. **Políticas Públicas para Geração de Emprego e Renda: Avaliação do Proger Urbano e sua Contribuição para a Gestão Empresarial através de um Estudo de Caso no Município de Pederneiras.** ENAPG 2006.

BODILY, S. E. **Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems.** New York: McGraw-Hill, 1985.

CAMPOS, A. M. et al. Avaliação de agências reguladoras: uma agenda de desafios para a sociedade brasileira. **Revista de Administração Pública – FGV.** 34 (5), set-out, pp. 29-46, 2000.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública. **Revista de Administração Pública - FGV.** Ed. 3 2004.

CHECKLAND, P., SCHOLLES, J. **Soft Systems Methodology in Action: a 30-year retrospective**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CIOFFI, Júnia G. M.; MENICUCCI, Telma Maria G. **Avaliação da Eficácia e da Eficiência da Fundação Hemominas na Execução da Política do Sangue no Estado de Minas Gerais**. ENANPAD 2006.

Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL). **Descentralização, Desenvolvimento Local e Crise da Federação no Brasil**. Santiago, Chile, 2000.

DA COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José C. Avaliação de Programas Públicos: Desafios Conceituais e Metodológicos. **Revista de Administração Pública - FGV**. Ed. 5 2003.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DOS SANTOS, Luís Paulo G. Uma Contribuição à Discussão Sobre a AD das Instituições Federais de Ensino Superior – Uma Abordagem da Gestão Econômica. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**. Ed. 28 Jan/Abr. 2002.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**. Florianópolis – Brasil, 1998. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Leonardo; LIMA, Marcus V. A.; LOPES, Ana L. M.; LYRIO, Maurício V. L. **Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: A Proposta da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.** X Colóquio Internacional sobre Poder Local – Bahia, 2006.

EDEN, C., Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, v.36, pp. 01-13,1988.

ENSSLIN, Leonardo.; MONTIBELLER, Gilberto N.; NORONHA, Sandro M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas.** Ed. Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; BORGERT, Altair; DUTRA, Ademar; LYRIO, Maurício V. L. **Gerenciamento do Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: Uma Proposta advinda da Combinação do Balanced Scorecard e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.** ENAPG 2006.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; LYRIO, Maurício V. L. **A Gestão das Operações na Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: Ênfase na Sustentabilidade em um Modelo de Avaliação de Desempenho.** SIMPOI 2006.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; LYRIO, Maurício V. L. **Explorando Interfaces entre a Administração Pública e a Metodologia MCDA-C: Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis.** XIII Congresso Ibero-Latinoamericano de Investigación Operativa – Uruguai, 2006.

ENSSLIN, Sandra R. **A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA-Construtivista: uma ilustração de implementação.** 461 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FREITAS, C.A.S. A implementação do Governance Performance and Results Act na administração pública dos EUA. **Revista do Serviço Público –ENAP.** 50 (3), jul-set, pp.93-122, 1999.

GALVÃO, Lavínia de Lima; TRISTÃO, Gilberto; MATOS, Bráulio T. P. de M. **Medidas de Desempenho Balanceadas: Um Estudo em Organizações Públicas Brasileiras.** ENANPAD 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, M. A.; DENHARDT, R. B. Local government performance through the eyes of citizens. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management.** Fort Lauderdale, nº 1, vol.12, pp. 1-10 (numeração de páginas conforme texto via Internet), 2000.

GOODWIN, P.; WRIGHT, G. (1991). **Decision analysis for Management Judgement.** Chichester: John Wiley & Sons.

GROHMANN, Márcia Zampieri; WEIBLEN, Bruno. **Percepção da Avaliação: Um Retrato da Gestão Pública em uma IES.** ENAPG 2006.



GUERREIRO, Cristina M. C.; MARTINEZ, Antonio L. **A Ação dos Tribunais de Contas Brasileiros para o Controle dos Recursos Públicos.** ENANPAD 2006.

HICKS, Herbert G.; GULLET, C. Ray. **The Management of Organizations.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.

JANUZZI, Paulo de M.; Considerações Sobre o Uso, Mau Uso e Abuso dos Indicadores Sociais na Formulação e Avaliação de Políticas Públicas Municipais. **Revista de Administração Pública - FGV.** Ed. 1 2002.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Articulações entre o serviço público e o cidadão.** X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making.** Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KERBAUY, Maria Tereza M. **Descentralização, Formulação e Implementação de Políticas Públicas**. 3<sup>o</sup> Encontro Nacional da ABCP - Associação Brasileira de Ciência Política. 28 - 31 de julho 2.002 – UFF – Niterói

KILLEN, Kenneth H. **Management: A Middle-Management Approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1977.

LANDRY, Maurice. **A Note on the Concept of “Problem”** – Organization Studies, 16/2 p. 315-343 – EGOS 0170-8406/95 – 0016-0012, 1995.

LARICHEV, O. I.; MOSHKOVICH, H. M. (1997). **Verbal Decision Analysis for Unstructured Problems**. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.

LINS, Maria Teresa G.; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior Pública: Avaliação de Ações Estratégicas e Operacionais pelo Público Interno**. ENANPAD 2002.

LYRIO, Maurício V. L.; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. **Avaliação de desempenho em organizações públicas: análise de uma amostragem de publicações acadêmicas nas áreas de administração e contabilidade de 2002 a 2006**. Congresso Brasileiro de Custos – 2007.

MARTINS, Eliseu (organizador). **Avaliação de Empresas: Da Mensuração Contábil à Econômica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the research**. N.J.: Prentice-Hall, 1979.

MOREIRA, Ney Paulo; SANTOS, Nálbia de Araújo; SILVEIRA, Sueli de F. R. **Análise Crítica da Aplicação de Métodos de AD em uma Instituição Pública de Ensino Superior.** ENAPG 2006.

MORGAN, Beatriz Fátima; SILVA, César A. T.; COSTA, Patrícia de S. Desenvolvimento e Aplicação de uma Metodologia para Cálculo do Custo-Aluno de Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração Pública - FGV.** Ed. 2 2004.

MOURÃO, Luciana; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: Um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego. **Organizações & Sociedade.** Ed. 33 – Abr./Jun. 2005.

NARDUCCI, Viviane; VILARDI, Beatriz Quiroz; DUBEUX, Veranise. **Uma Proposta de Análise Quantitativa de AD por Competências para Minimizar as Restrições Culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça.** ENANPAD 2006.

NETTO, Francisco Sobreira; GOUVEA, Maria Aparecida; FERREIRA, João Eduardo. **O Uso do Escalonamento Multidimensional Aplicado no Diagnóstico do Desempenho de Processos de Negócio na Administração Pública Brasileira.** ENAPG 2006.

NETTO, Francisco Sobreira; GOUVEA, Maria Aparecida; FERREIRA, João Eduardo. **Avaliação de Desempenho de BPM na Administração Pública Brasileira com o Uso de Análise Multivariada.** ENANPAD 2006.

ODELIUS, Catarina Cecília; DOS SANTOS, Paulo R. G. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal Direta.** ENANPAD 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEIXOTO, Fernanda Maciel; PINTO, Kleber C. R.; DOS REIS, Ernando A. **Controle Interno e Avaliação de Desempenho Através de Indicadores Operacionais em uma Instituição Pública: Uma Proposta para a FAPEMIG**. ENANPAD 2005.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; MORALES, Ronaldo; VENTURINI, Jonas Cardona; GROHMANN, Márcia Zampieri; WEIBLEN, Bruno. **Percepção da Avaliação: Um Retrato da Gestão Pública em uma IES**. ENAPG 2006.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 235 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Construção de um modelo para avaliação da transparência da gestão da dívida pública municipal com vistas a favorecer o controle social**. 349 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PLATT NETO, Orion Augusto; ENSSLIN, Sandra R.; CRUZ, Flávio da. **Identificação de Informações Relevantes para Avaliação da Gestão da Dívida Pública Municipal**. ENAPG 2006.

ROSENBERG, Gerson; OHAVON, Pierre. **Auto-Avaliação da Gestão em Organizações Públicas de Ciência e Tecnologia: Um Instrumento Aplicado à Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz**. ENANPAD 2002.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v.8, n.1, pp. 184-203, 1993.

ROY, B. **Decision-aid and decision making**. in: BANA E COSTA (ed.) Readings in Multiple Criteria Decision Aid, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.

SILVA, Edna Maria da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4 ed. ver. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

THOENIG, J.C. Avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. **Revista do Serviço Público – ENAP**. 51 (2), abr-jun, pp. 55-72, 2000.

VANALLE, Rosângela M; ROCHA, João Gualberto C. Análise do Processo Decisório para Seleção de Rodovias a serem Pedagiadas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Ed. 1 Jan/Mar 2003.

VON WINTERFELDT, D.; EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

WATSON, S. R., BUEDE, D. M. **Decision Synthesis**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1987.

### Apêndice A – Elementos Primários de Avaliação (EPA's) e Conceitos

Nº	EPA	Pólo Presente...Pólo Oposto
<b>EPA's - Estrutura das SDR's</b>		
1	Quadro de pessoal adequado	Suprimido
2	Nível de escolaridade dos funcionários	Suprimido
3	Tipo de relação de trabalho do funcionário com a SDR	Suprimido
4	Condição dos equipamentos de escritório	Suprimido
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Comunicação</b>		
5	Cumprir as diretrizes e instruções normativas da Secretaria de Estado da Comunicação	Assegurar que as matérias jornalísticas e material publicitário produzidos pelas SDR's sigam os padrões estabelecidos no maior nº possível de quesitos...as matérias jornalísticas e material publicitário produzidos pelas SDR não seguirem os padrões estabel
6	Transmitir aos veículos de comunicação da região informações de caráter jornalístico de interesse da Secretaria Setorial	Publicar o maior percentual possível das matérias jornalísticas produzidas pela SDR no âmbito da região...ter matérias jornalísticas produzidas pela SDR publicadas apenas esporadicamente
7	Downloads de notícias para vinculação em rádio realizadas pela SDR no âmbito da região	Buscar o maior número possível de downloads de notícias do governo por rádio na região...downloads esporádicos
8	Divulgação de notícias ligadas ao governo no âmbito da região	Tentar publicar com a maior frequência possível notícias ligadas ao governo em jornais e rádios da região...publicar apenas esporadicamente notícias ligadas ao governo em jornais e rádios da região
45	Qualidade do site das SDRs	Aprimorar a qualidade do site das SDRs... Ter conteúdo do site atualizado esporadicamente e não atender aos padrões estabelecidos pelo CIASC
46	Relevância dos conteúdos disponibilizados no site das SDRs	Buscar disponibilizar o maior número de conteúdos possível que atenda aos interesses do governo na região...ninguém se comprometer com os conteúdos disponibilizados no site
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Saúde</b>		
9	Articular-se com os municípios da região	Promover o maior nº possível de reuniões para discutir assuntos ligados à saúde e visitas a unidades de saúde no âmbito da região...tomar decisões sem manter contato direto com os responsáveis na ponta
47	Alimentação do sistema SIABS	motivar o maior número possível de municípios a atualizar os dados relativos à saúde no sistema SIABS...menos da metade dos municípios manterem os dados atualizados
48	Reuniões do colegiado regional do Pacto Pela Saúde (PPS)	Instigar a participação dos gerentes regionais de saúde nas reuniões do PPS...menos da metade dos gerentes participarem das reuniões
49	Auditoria em saúde	Aumentar a conclusão de processos em saúde...concluir menos de 30% dos processos autuados no período

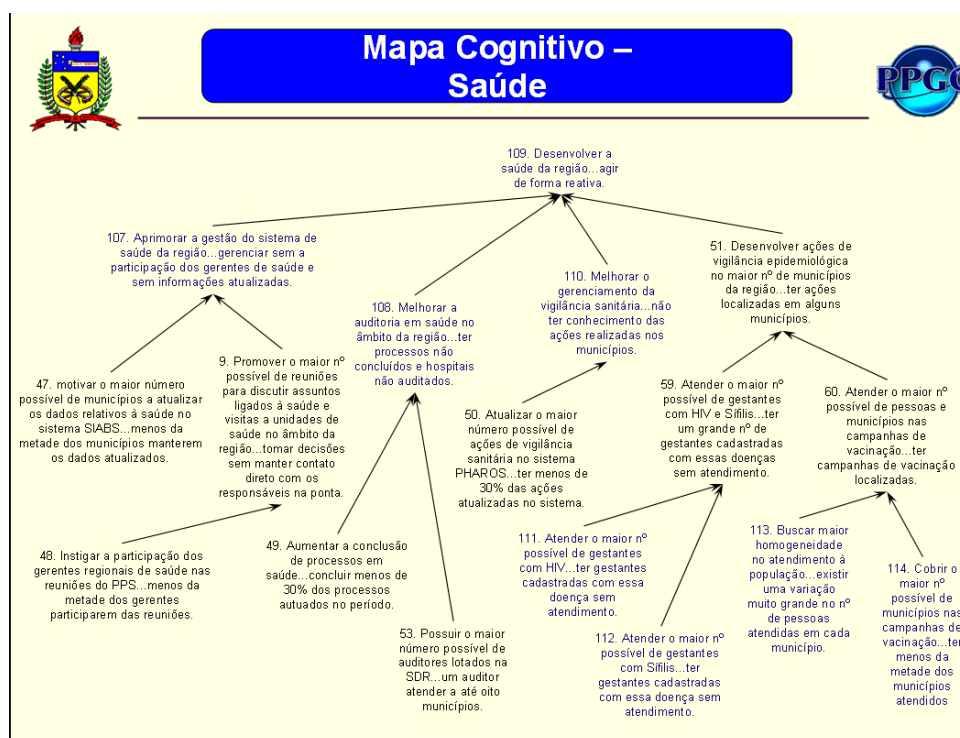
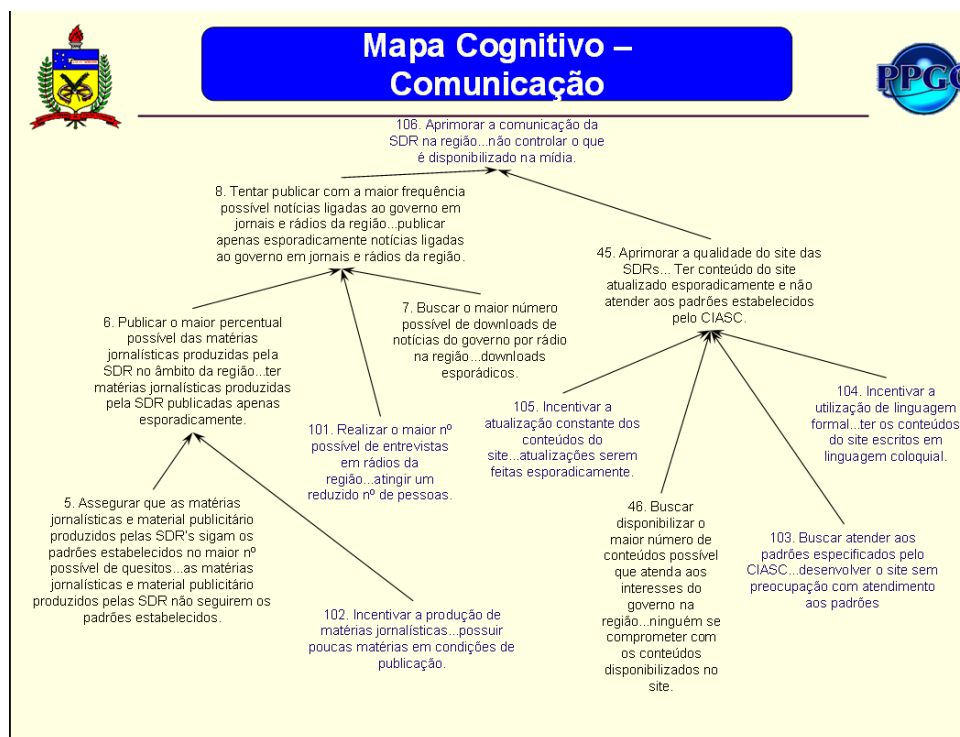
50	Controle de ações de vigilância sanitária	Atualizar o maior número possível de ações de vigilância sanitária no sistema PHAROS...ter menos de 30% das ações atualizadas no sistema
51	Controle de ações de vigilância epidemiológica	Desenvolver ações de vigilância epidemiológica no maior nº de municípios da região...ter ações localizadas em alguns municípios
52	Controle do sistema FRIOS	Suprimido
53	Disponibilidade de auditores	Possuir o maior número possível de auditores lotados na SDR...um auditor atender a até oito municípios
59	Tratamento de gestantes	Atender o maior nº possível de gestantes com HIV e Sífilis...ter um grande nº de gestantes cadastradas com essas doenças sem atendimento
60	vacinação	Atender o maior nº possível de pessoas e municípios nas campanhas de vacinação...ter campanhas de vacinação localizadas
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Administração (Patrimônio)</b>		
10	Gerenciamento dos imóveis locados pela SDR	Garantir o atendimento aos prazos de aditamento de contratos de locação...deixar os prazos vencerem sem que os contratos tenham sido auditados
11	Qualidade das informações relativas ao seu patrimônio prestadas pela SDR	Fazer com que as informações sobre o patrimônio da SDR sejam encaminhadas a diretoria de patrimônio em tempo hábil, de forma clara e conteúdo verídico...encaminhar informações com atraso e incompletas
12	Transferência de escolas isoladas para os municípios	Buscar a transferência do maior percentual possível das escolas isoladas para os municípios...manter as escolas nas áreas rurais
13	Conhecimento dos funcionários da SDR em relação à regularização de imóveis	Suprimido
14	Controle do patrimônio mobiliário	Garantir que os bens adquiridos pela SDR sejam atualizados dentro do prazo de fechamento da consolidação mensal do patrimônio...a consolidação mensal do patrimônio ser fechada com bens ainda não atualizados
15	Custos	Buscar o maior percentual de redução de custos relativos a locação, energia, água e esgoto...não haver preocupação com a redução de custos
16	Controle da frota de veículos	Ter regularizado o maior nº possível de débitos no momento da baixa do veículo...dar baixa em veículos com débitos de multas, seguro obrigatório e licenciamento
17	Transferência de veículos para outros órgãos	Suprimido
18	Gastos com combustível	Minimizar o prazo de atualização de gastos com combustíveis no sistema de controle de veículos...atualizar os gastos após mais de 90 dias do abastecimento
19	Gastos de manutenção	Minimizar o prazo de atualização de gastos com manutenção no sistema de controle de veículos...atualizar os gastos após mais de 90 dias da manutenção

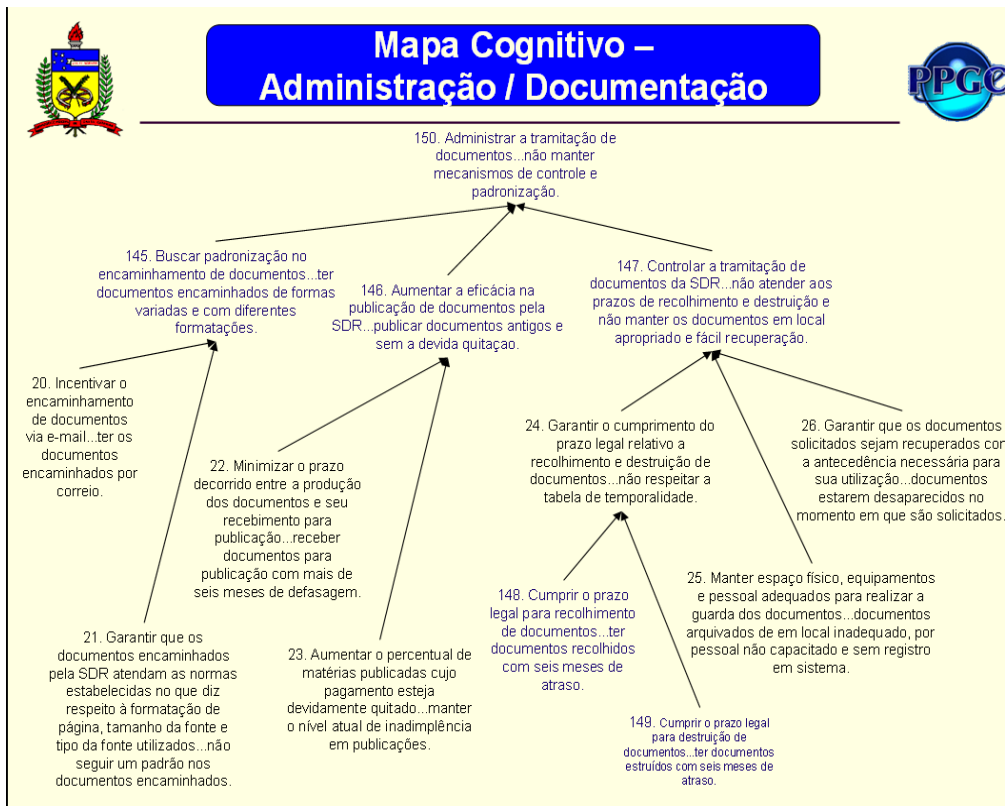
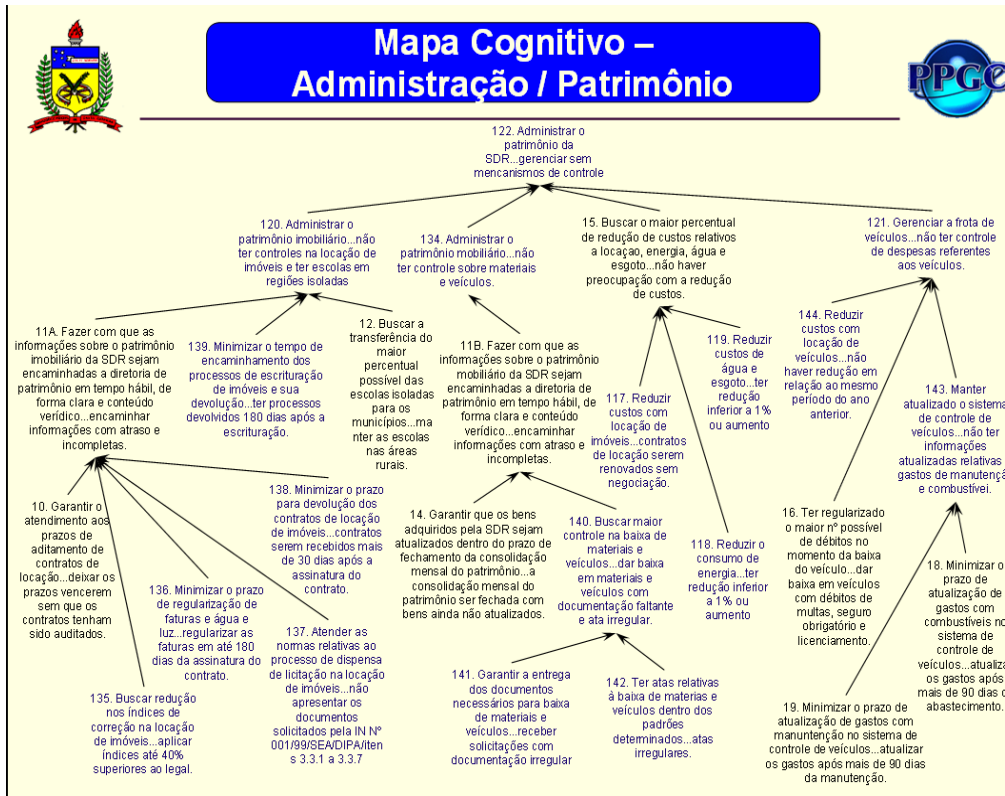
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Administração (Documentos)</b>		
20	Encaminhamento de documentos	Incentivar o encaminhamento de documentos via e-mail...ter os documentos encaminhados por correio
21	Formatação de documentos	Garantir que os documentos encaminhados pela SDR atendam as normas estabelecidas no que diz respeito à formatação de página, tamanho da fonte e tipo da fonte utilizados...não seguir um padrão nos documentos encaminhados
22	Recebimento das informações vindas das regionais	Minimizar o prazo decorrido entre a produção dos documentos e seu recebimento para publicação...receber documentos para publicação com mais de seis meses de defasagem
23	Inadimplência relativa a publicação de matérias	Aumentar o percentual de matérias publicadas cujo pagamento esteja devidamente quitado...manter o nível atual de inadimplência em publicações
24	Controle dos documentos produzidos pela SDR	Garantir o cumprimento do prazo legal relativo a recolhimento e destruição de documentos...não respeitar a tabela de temporalidade
25	Guarda dos documentos produzidos pela SDR	Manter espaço físico, equipamentos e pessoal adequados para realizar a guarda dos documentos...documentos arquivados de em local inadequado, por pessoal não capacitado e sem registro em sistema
26	Recuperação de documentos produzidos pela SDR	Garantir que os documentos solicitados sejam recuperados com a antecedência necessária para sua utilização...documentos estarem desaparecidos no momento em que são solicitados
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Administração (Materiais e Serviços)</b>		
27	Utilização do sistema LIC	Buscar o maior percentual possível de utilização do sistema LIC...ter pregoeiros que não utilizam o sistema
28	Modalidade de licitação para materiais	Buscar o maior índice possível de pregões para aquisição de materiais...adquirir materiais por meio de outras modalidades de licitação
29	Modalidade de licitação para serviços	Buscar o maior índice possível de pregões para aquisição de serviços...adquirir serviços por meio de outras modalidades de licitação
30	Capacitação de pregoeiros	Suprimido
31	Cumprimento de prazos em contratos de prestação de serviços	Buscar a maior antecedência possível no encaminhamento de solicitação para prorrogação ou alteração de vigência de contrato de prestação de serviço...encaminhar solicitação com menos de 30 dias de antecedência
<b>EPA's - Instrução Normativa divulgada pelo Gabinete do Governador para conduta dos Secretários Regionais</b>		
32	Articulação de reuniões com o Conselho de Desenvolvimento Regional	Instigar a maior participação possível das partes interessadas nas reuniões do CDR...ter menos da metade dos interessados participando das reuniões
33	Local de reuniões com Conselho de Desenvolvimento Regional	Promover reuniões nos mais variados locais possíveis no âmbito da região...ter reuniões realizadas sempre no mesmo local
34	Aprovação de projetos	Buscar a execução integral do maior nº possível de projetos aprovados pelo CDR no semestre anterior...a maioria dos projetos aprovados não sair do papel

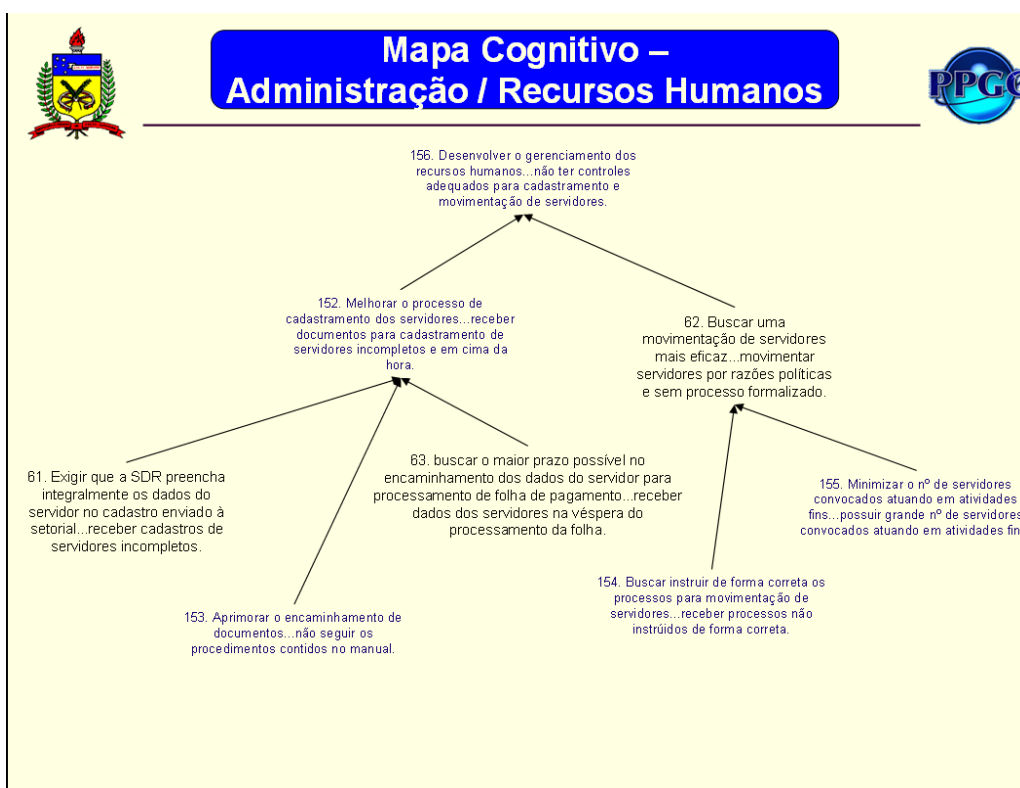
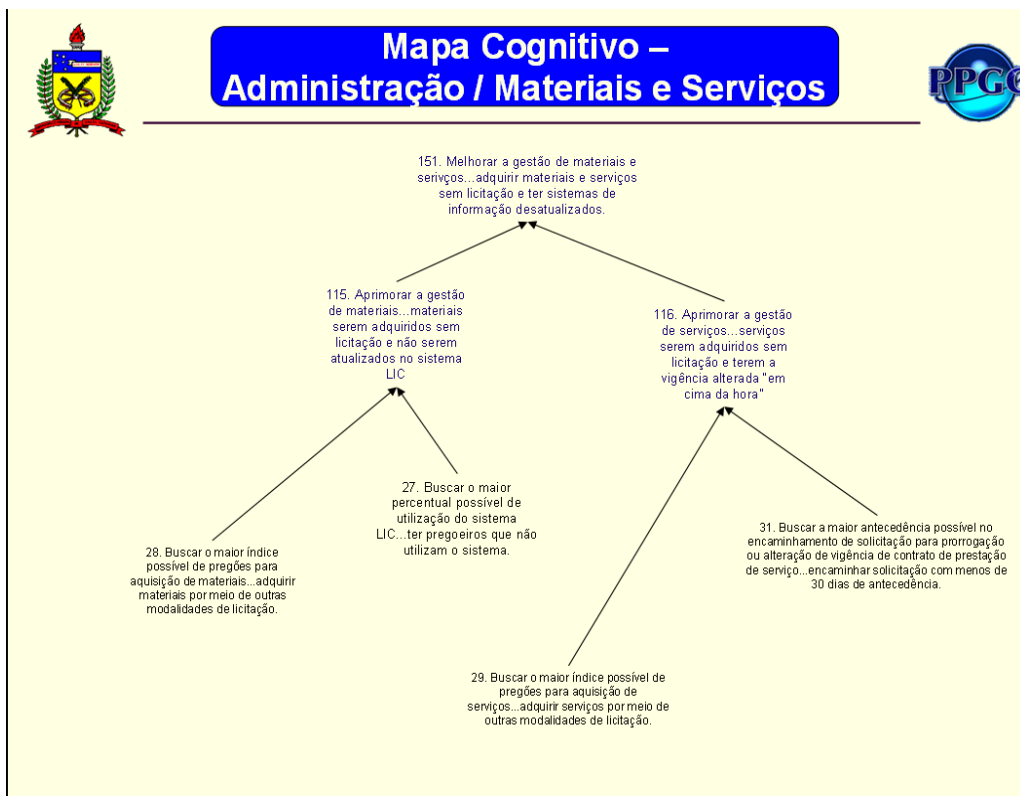


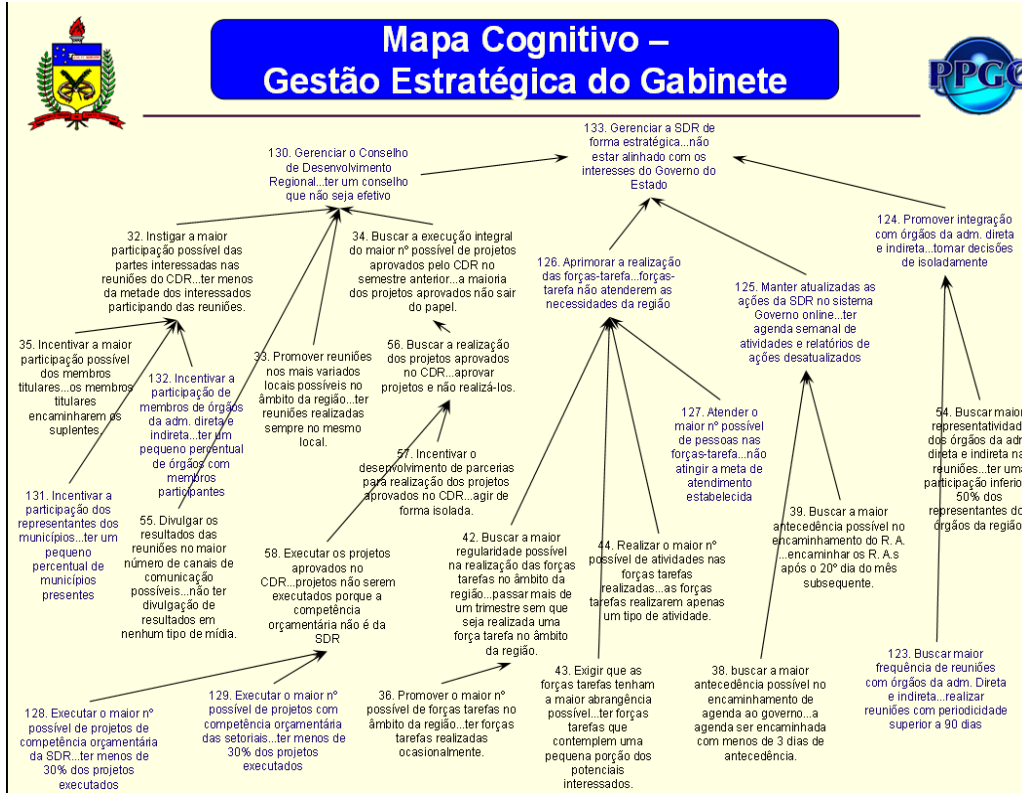
35	Participação nas reuniões com o Conselho de Desenvolvimento Regional	Incentivar a maior participação possível dos membros titulares...os membros titulares encaminharemos os suplentes
36	Realização de forças tarefas	Promover o maior nº possível de forças tarefas no âmbito da região...ter forças tarefas realizadas ocasionalmente
37	Comunicação de fatos relevantes ao governador	Suprimido
38	Encaminhamento de agenda	buscar a maior antecedência possível no encaminhamento de agenda ao governo...a agenda ser encaminhada com menos de 3 dias de antecedência
39	Encaminhamento de Relatório de Ações	Buscar a maior antecedência possível no encaminhamento do R. A. ...encaminhar os R. A.s após o 20º dia do mês subsequente
40	Tempo de permanência na capital	Suprimido
41	Visitas a instituições	Suprimido
42	Periodicidade das forças tarefas	Buscar a maior regularidade possível na realização das forças tarefas no âmbito da região...passar mais de um trimestre sem que seja realizada uma força tarefa no âmbito da região
43	Duração das forças tarefas	Exigir que as forças tarefas tenham a maior abrangência possível...ter forças tarefas que contemplem uma pequena porção dos potenciais interessados
44	Atividades desenvolvidas pelas forças tarefas	Realizar o maior nº possível de atividades nas forças tarefas realizadas...as forças tarefas realizarem apenas um tipo de atividade
54	Articulação de reuniões com órgãos da administração direta e indireta	Buscar maior representatividade dos órgãos nas reuniões...ter uma participação inferior a 50% dos representantes dos órgãos da região
55	Divulgação de resultados das reuniões do CDR	Divulgar os resultados das reuniões no maior número de canais de comunicação possíveis...não ter divulgação de resultados em nenhum tipo de mídia
56	Aprovação de projetos no CDR	Buscar a realização dos projetos aprovados no CDR...aprovar projetos e não realizá-los
57	Desenvolvimento de parcerias	Incentivar o desenvolvimento de parcerias para realização dos projetos aprovados no CDR...agir de forma isolada
58	competência orçamentária dos projetos aprovados no CDR	Executar os projetos aprovados no CDR...projetos não serem executados porque a competência orçamentária não é da SDR
<b>EPA's - Secretaria de Estado da Administração (Recursos Humanos)</b>		
61	Cadastro de servidores	Exigir que a SDR preencha integralmente os dados do servidor no cadastro enviado à setorial...receber cadastros de servidores incompletos
62	Movimentação de servidores	Buscar uma movimentação de servidores mais eficaz...movimentar servidores por razões políticas e sem processo formalizado
63	Folha de pagamento	buscar o maior prazo possível no encaminhamento dos dados do servidor para processamento de folha de pagamento...receber dados dos servidores na véspera do processamento da folha

## Apêndice B – Mapas de Relações Meios-Fins

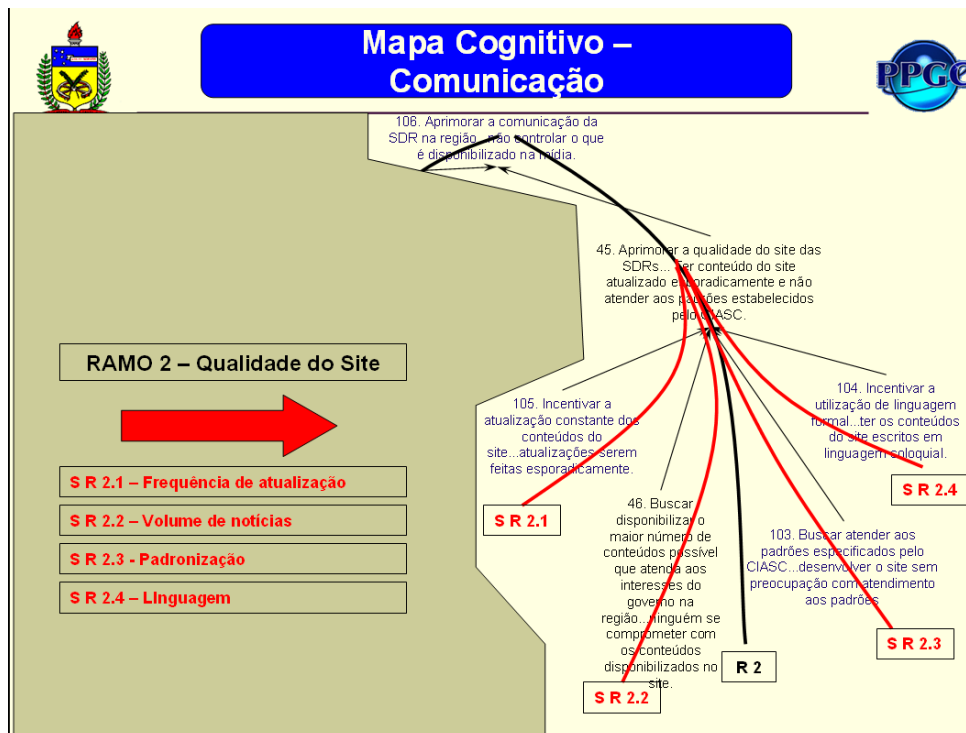
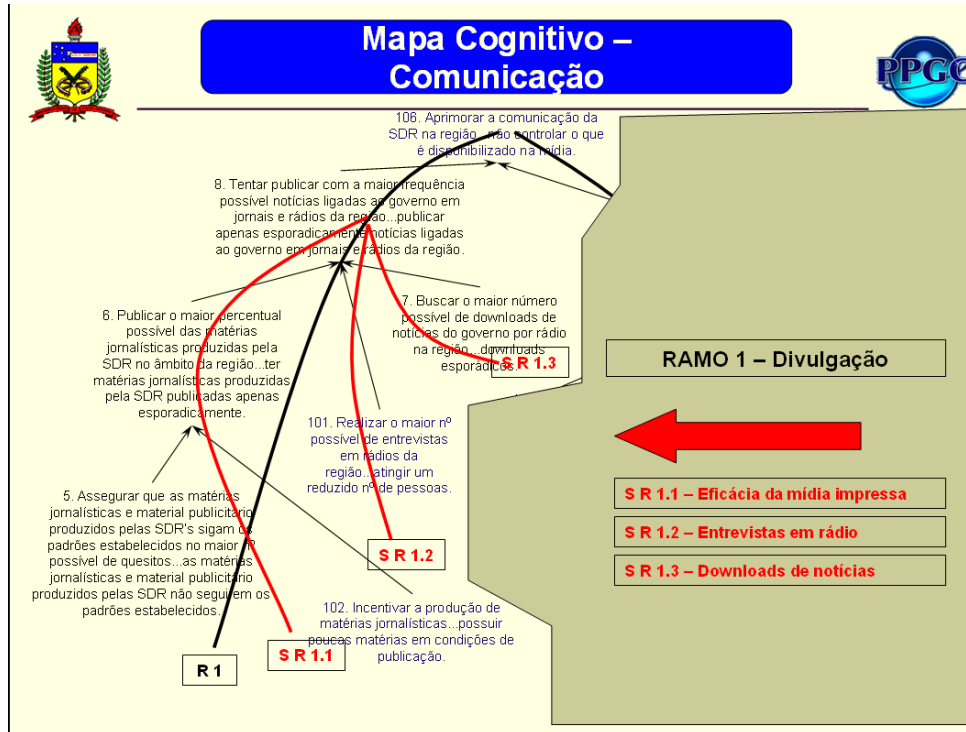


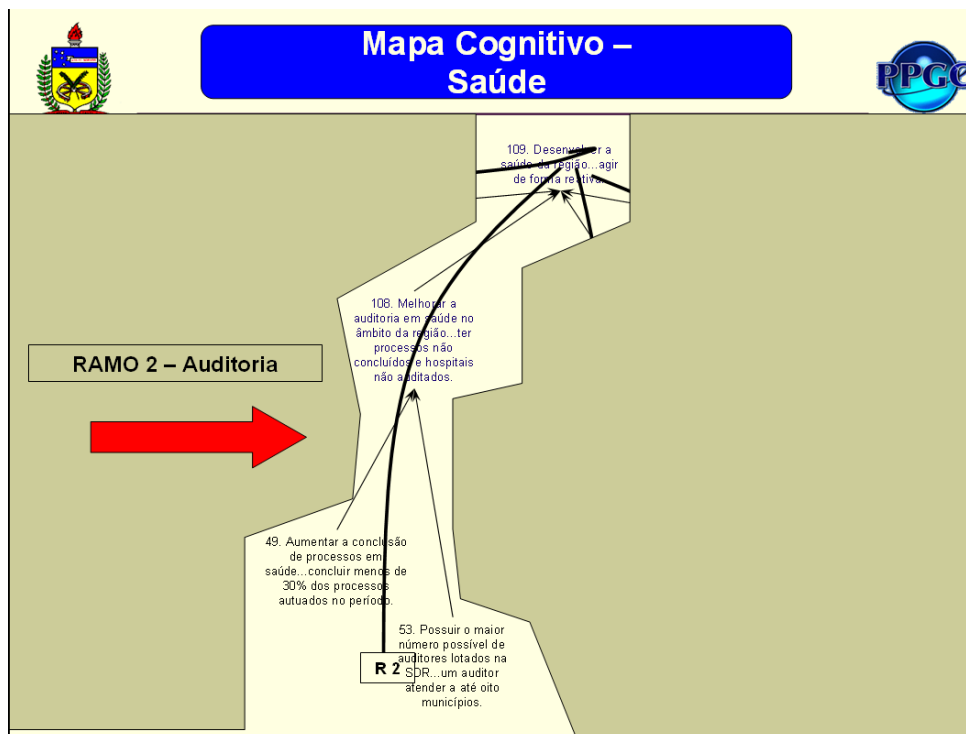
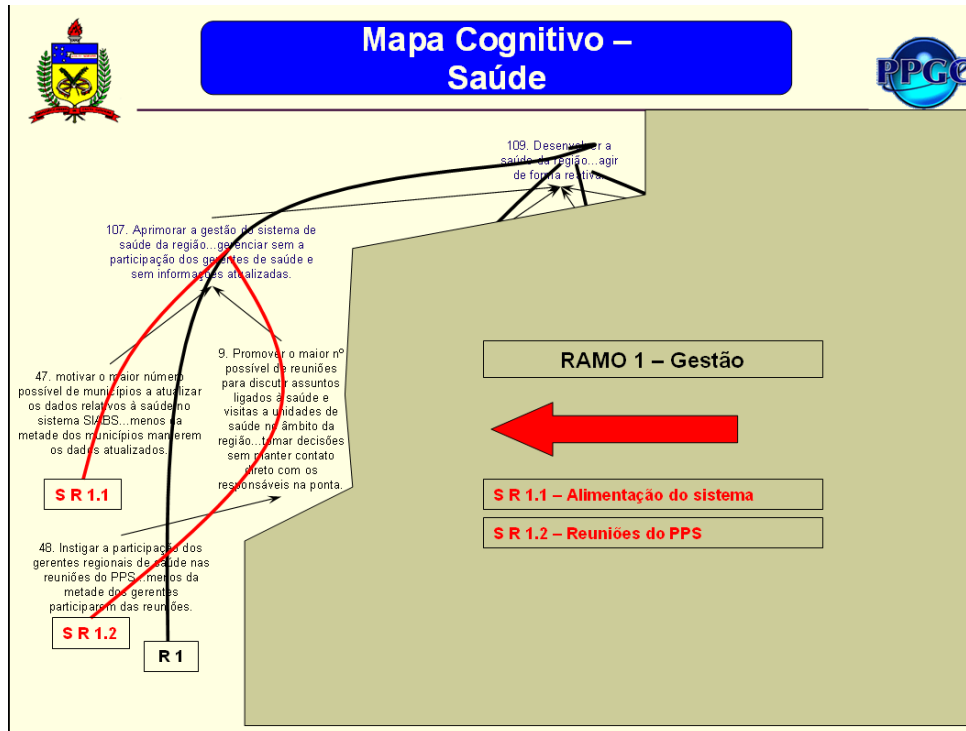


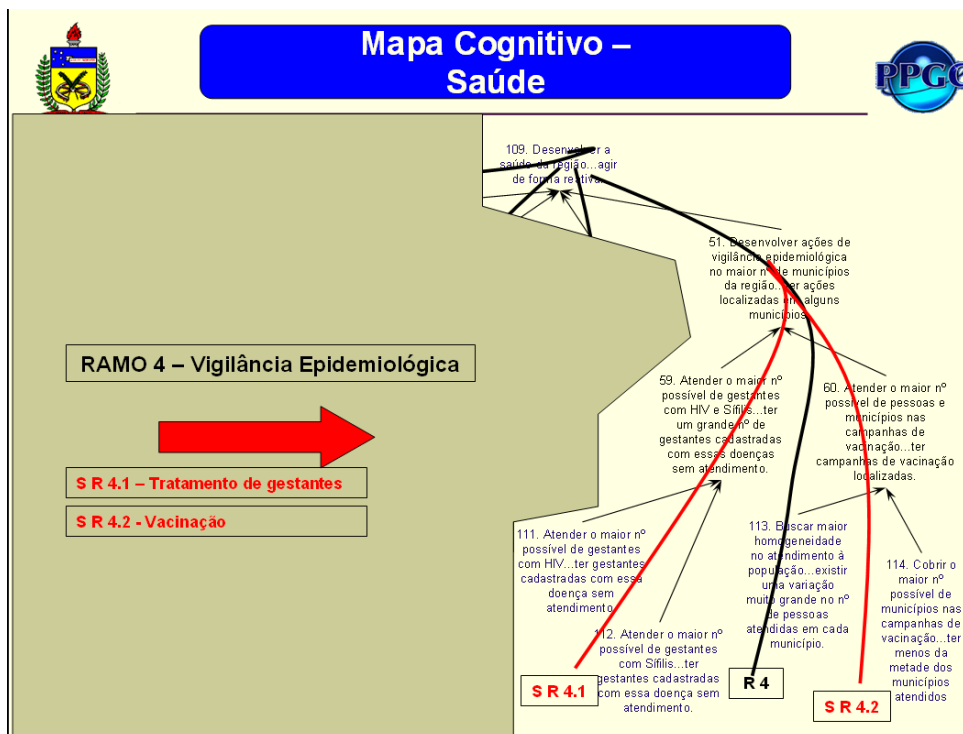




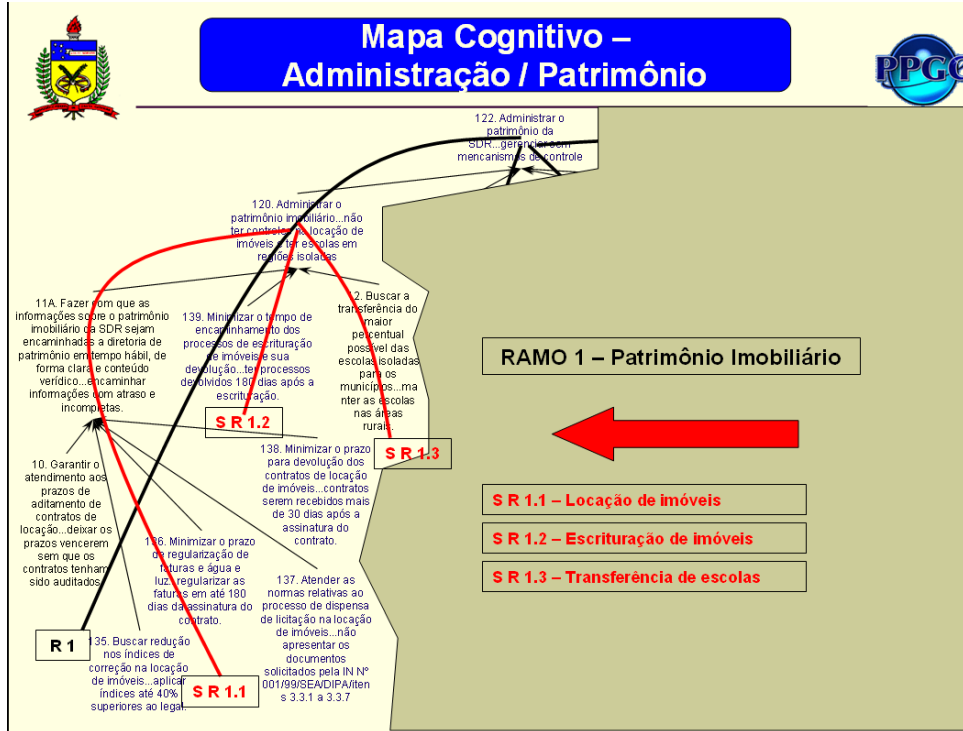
Apêndice C – Linhas de Argumentação e Ramos

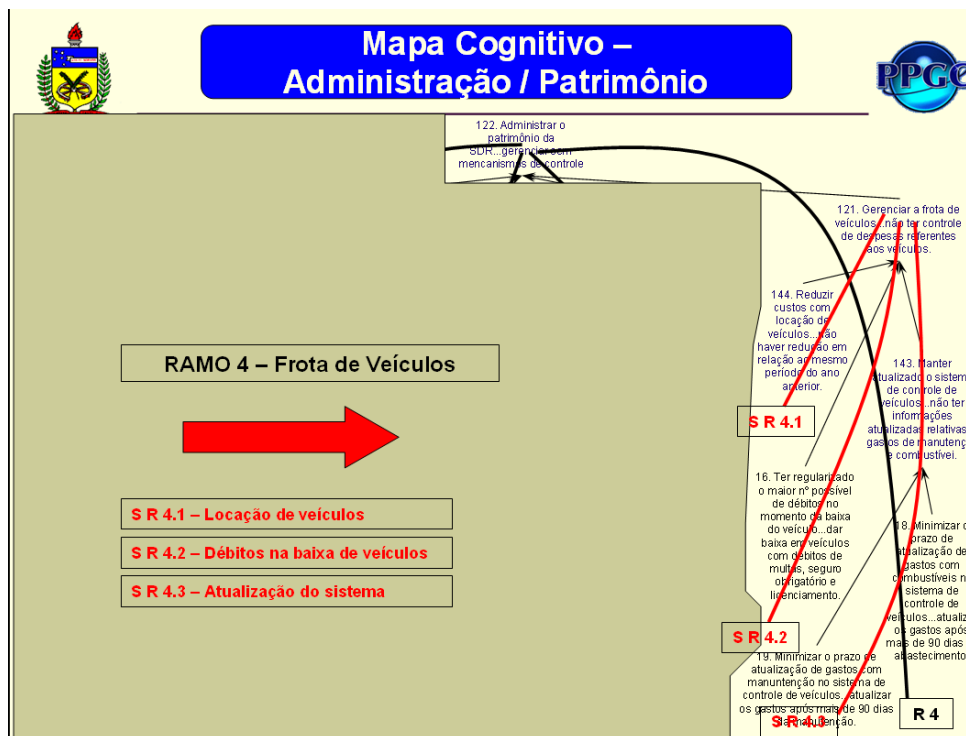
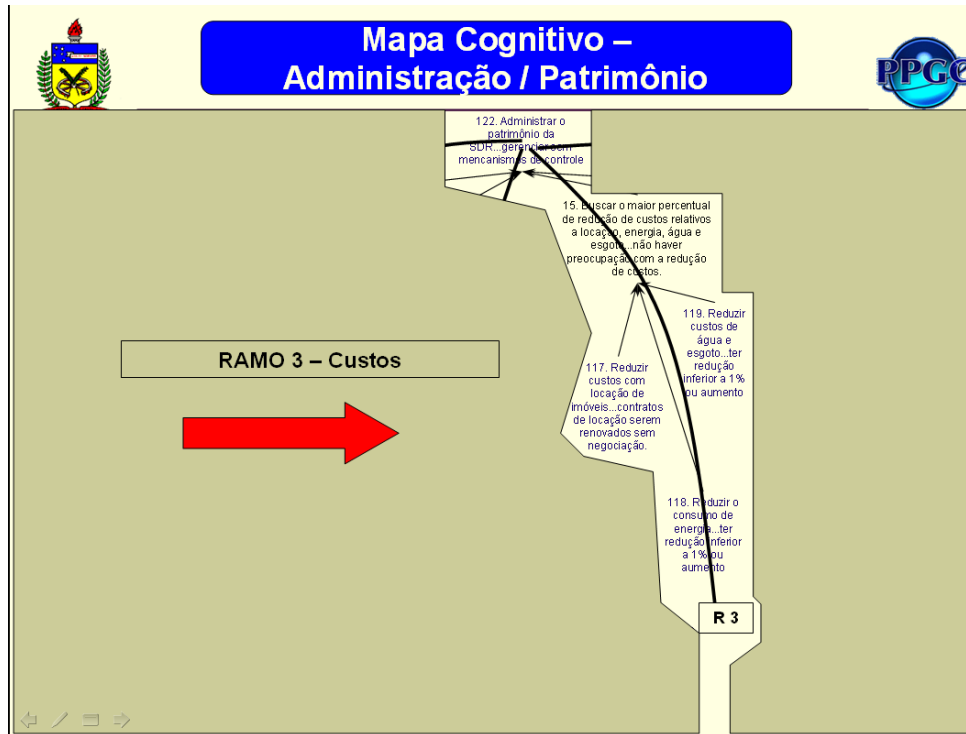


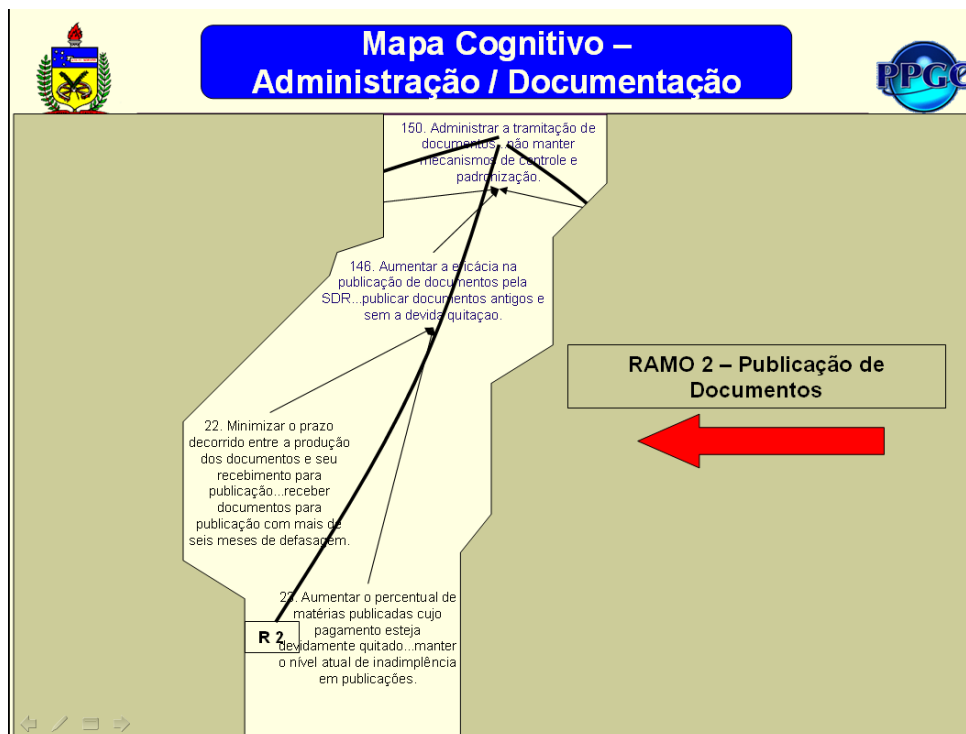
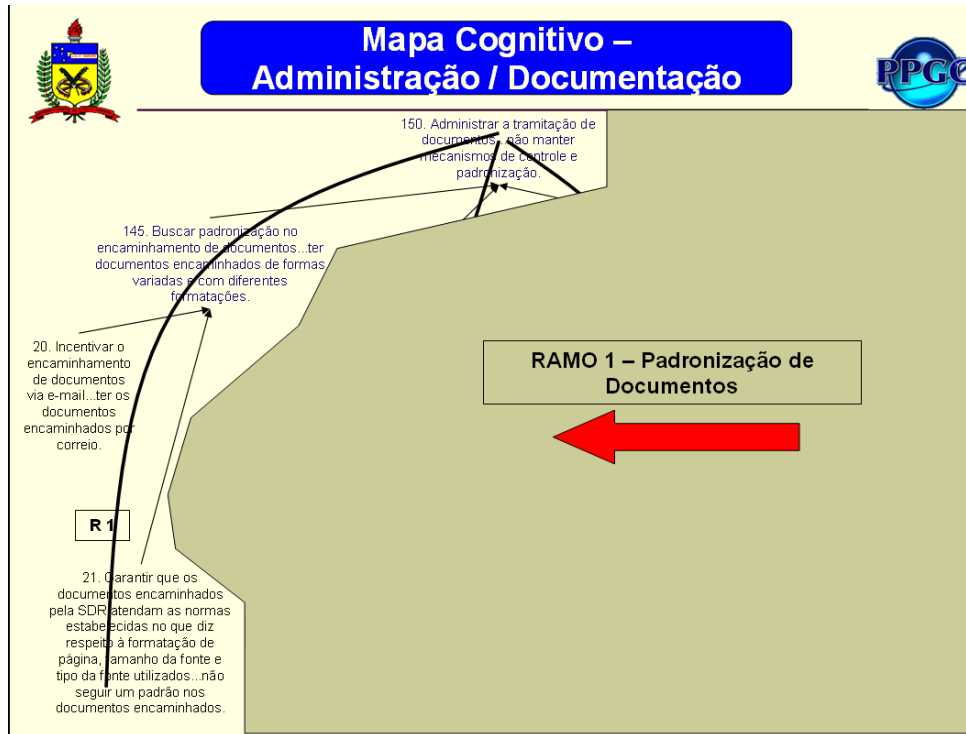


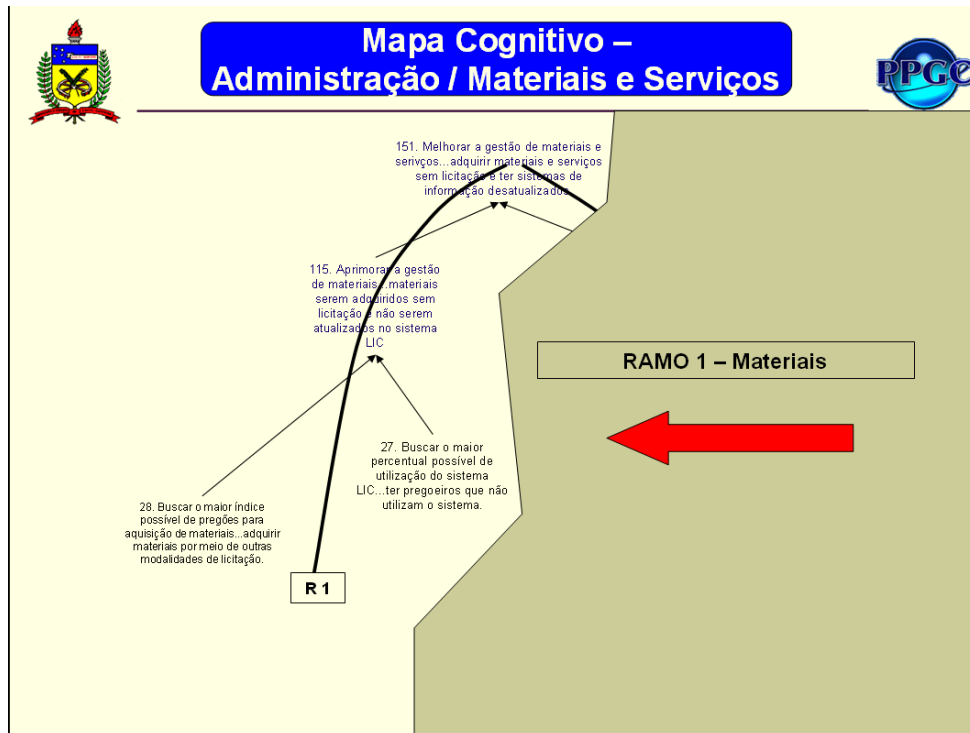
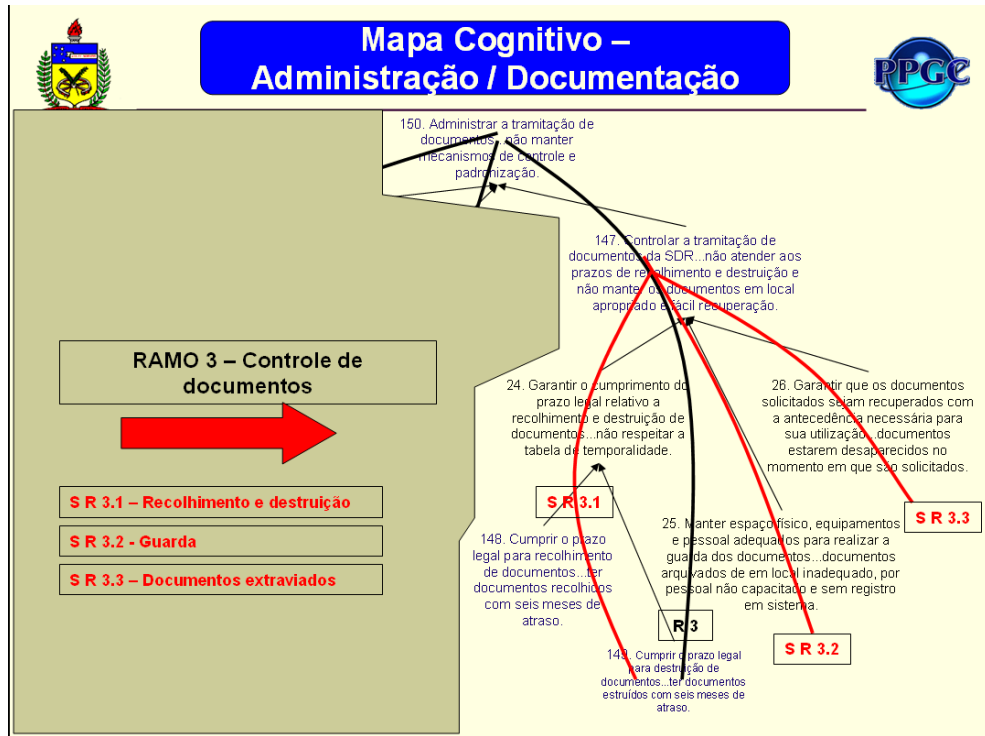


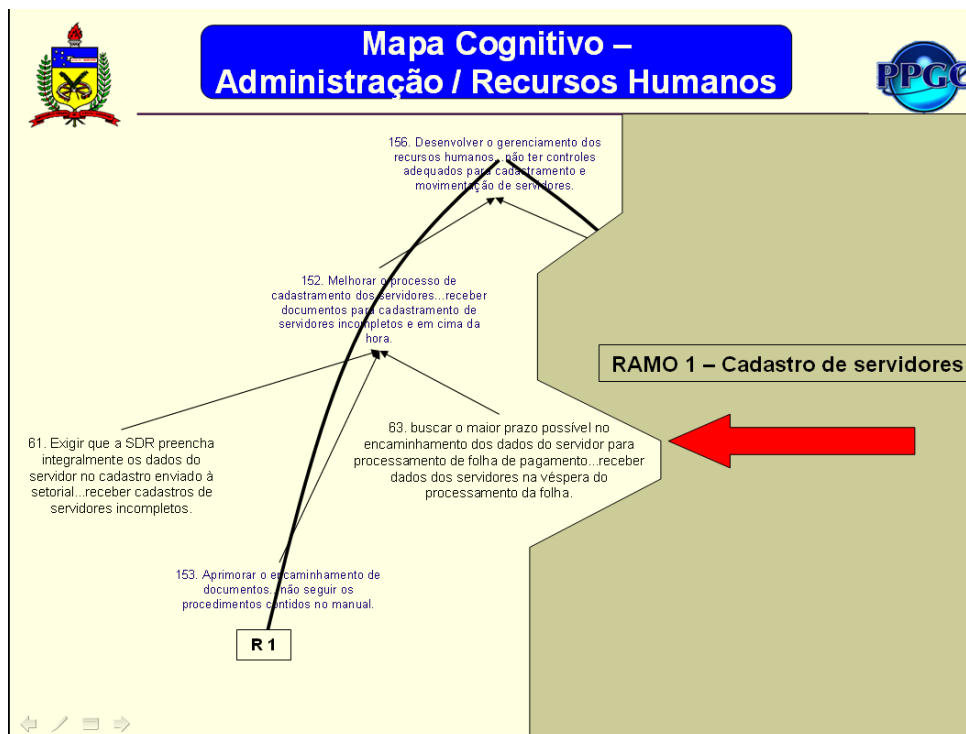
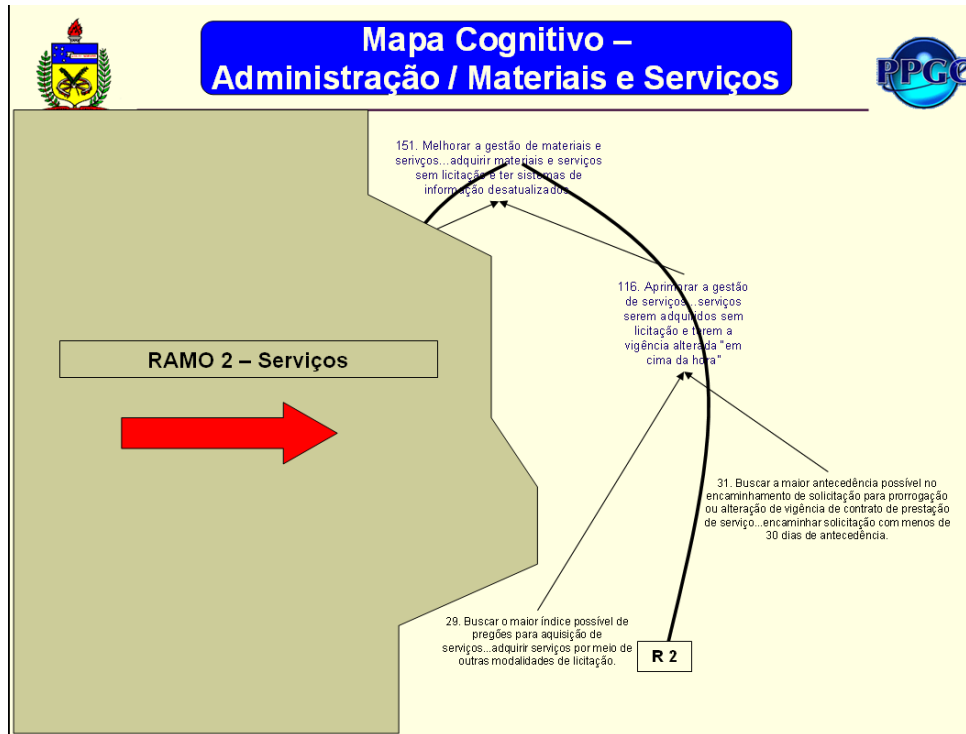


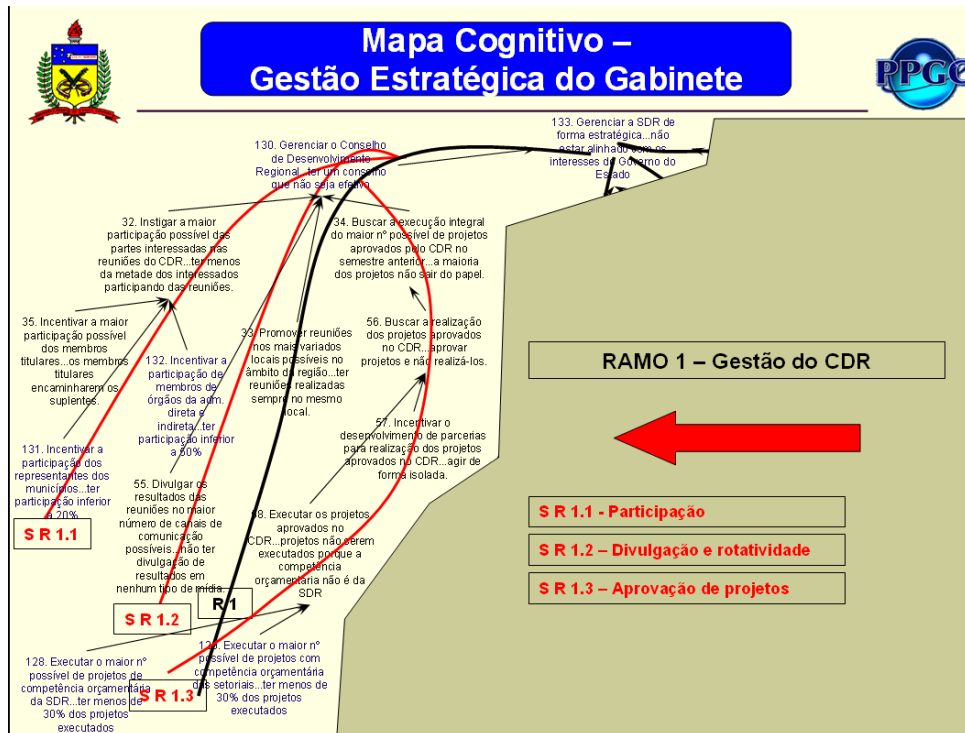
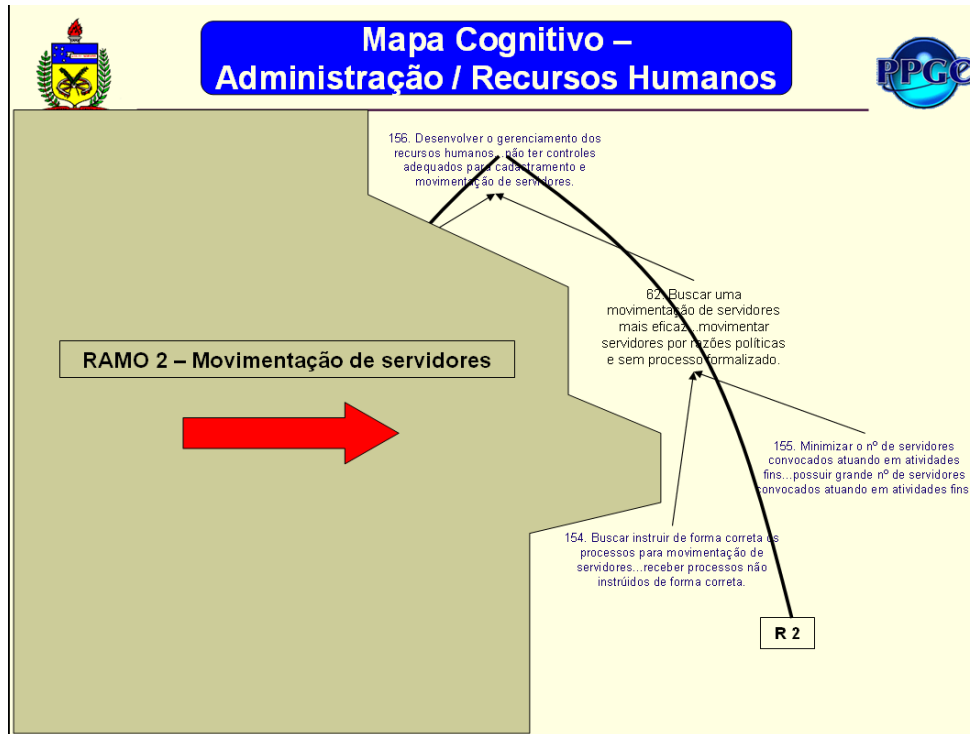


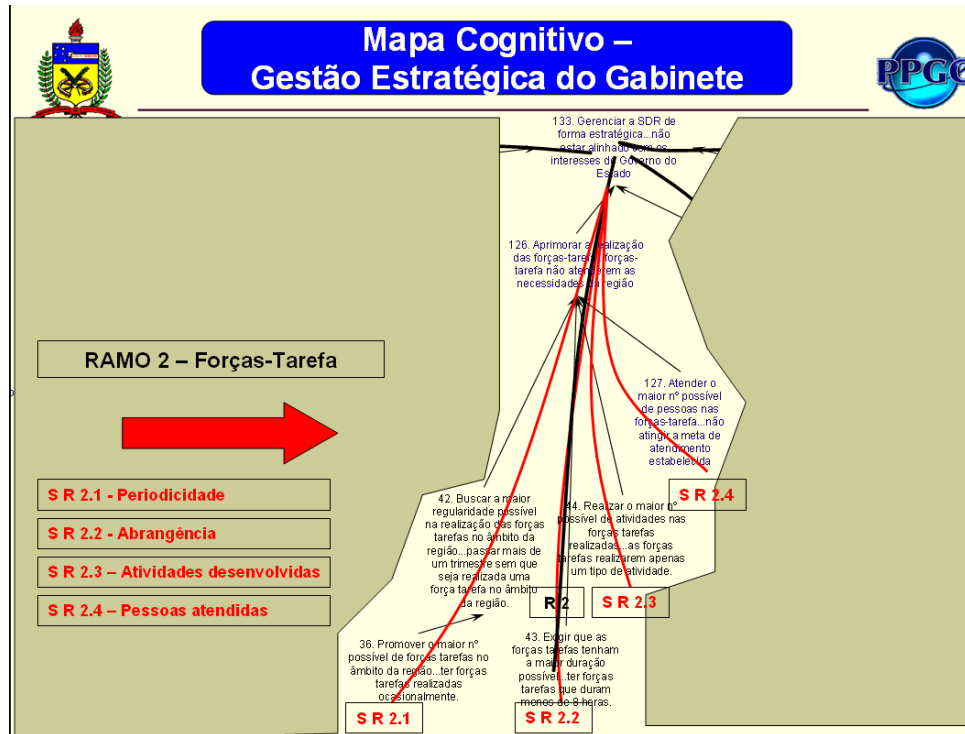


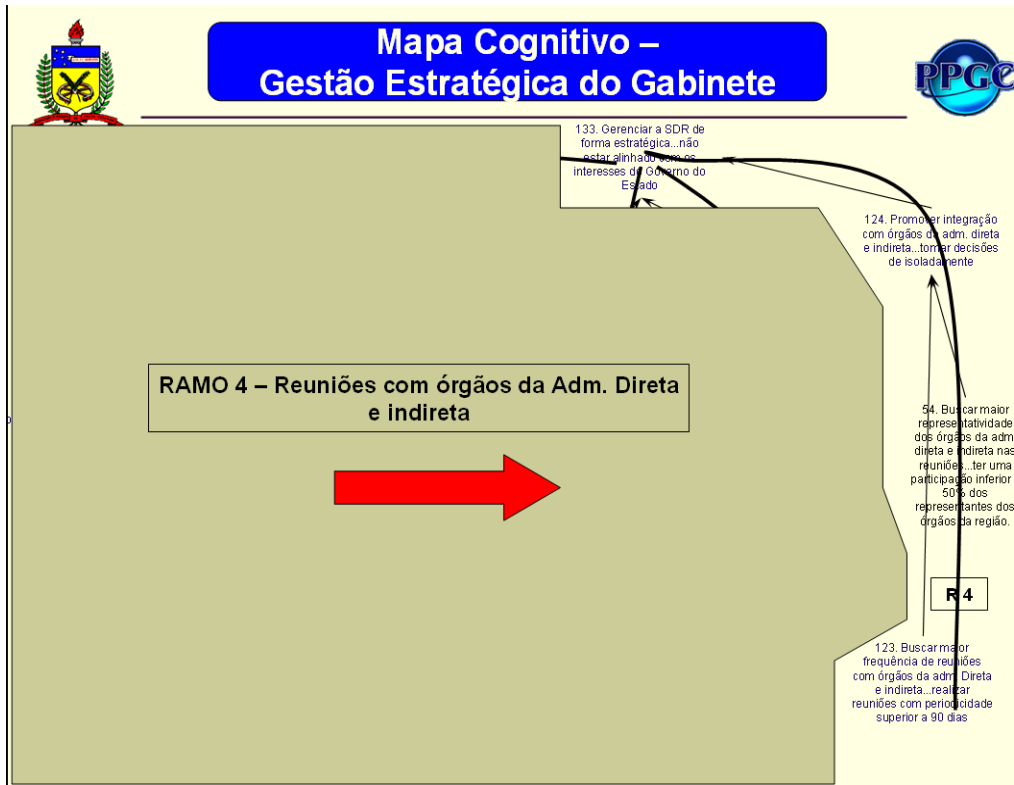






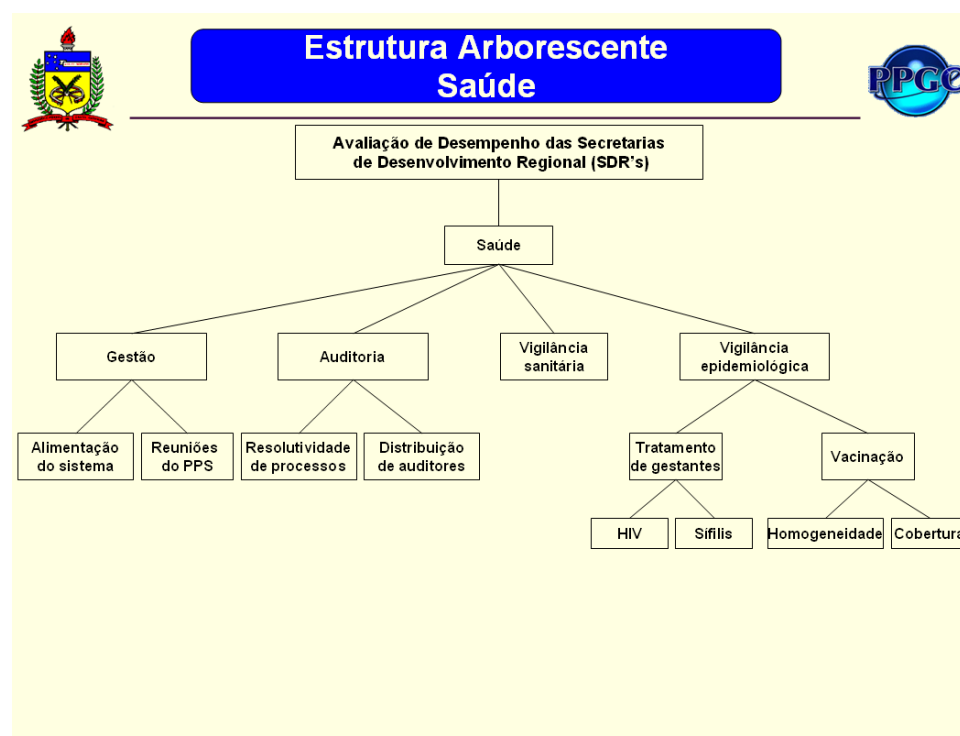
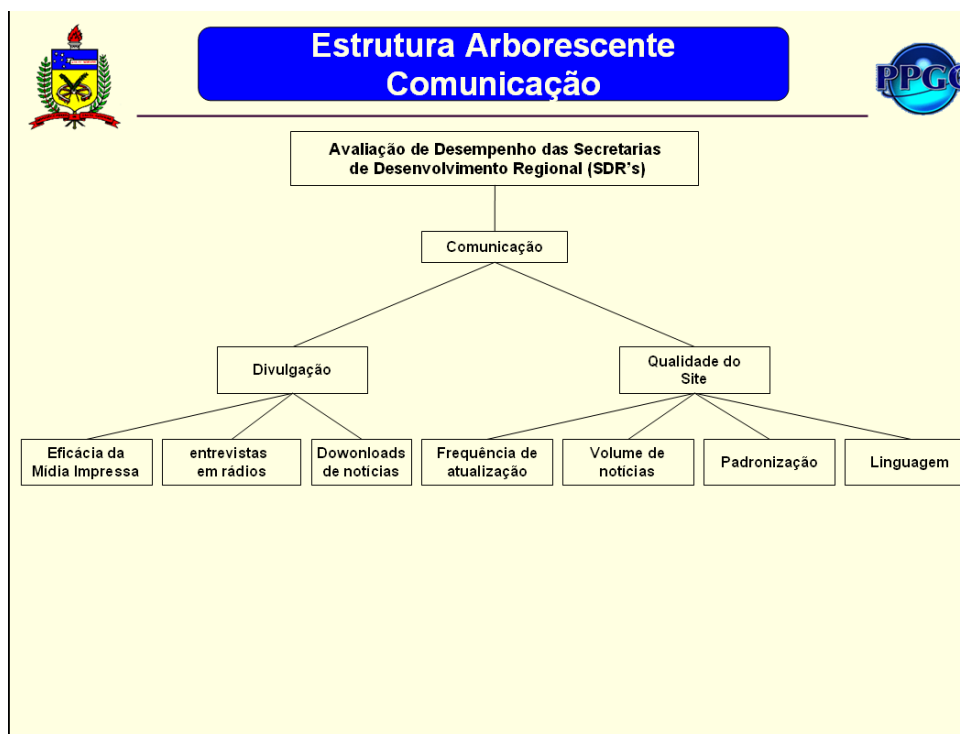


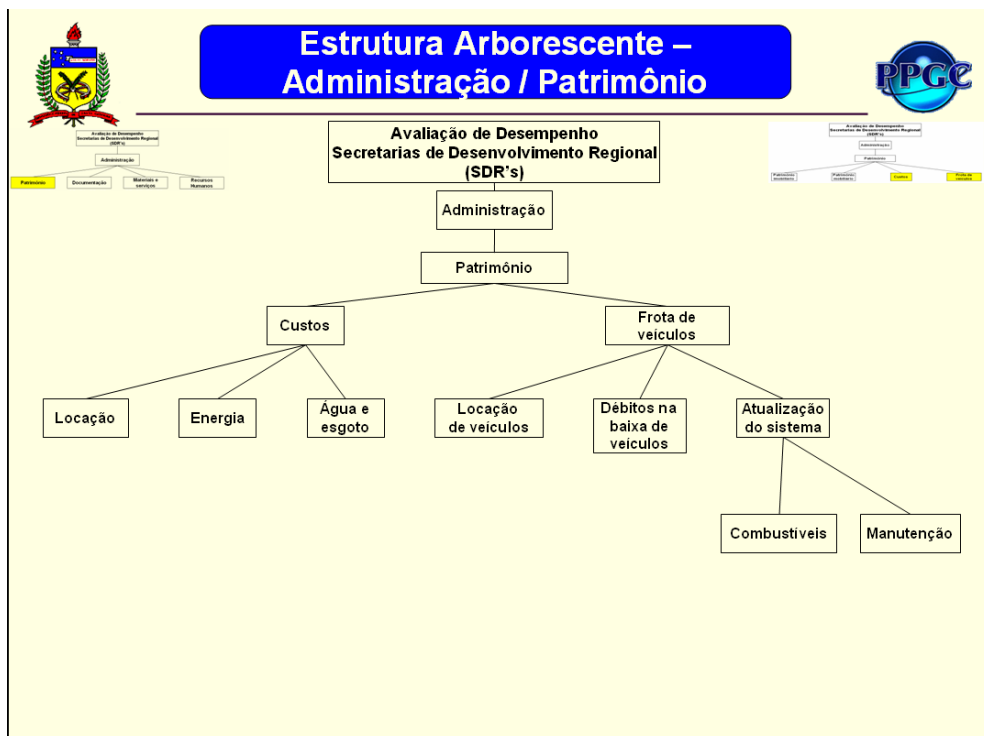
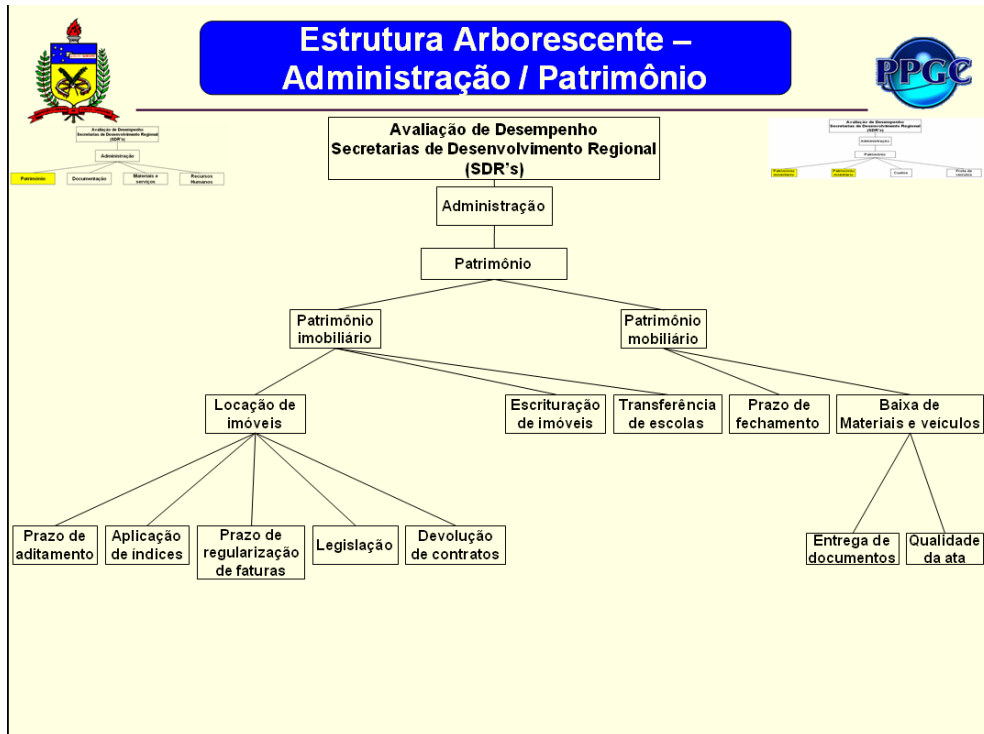


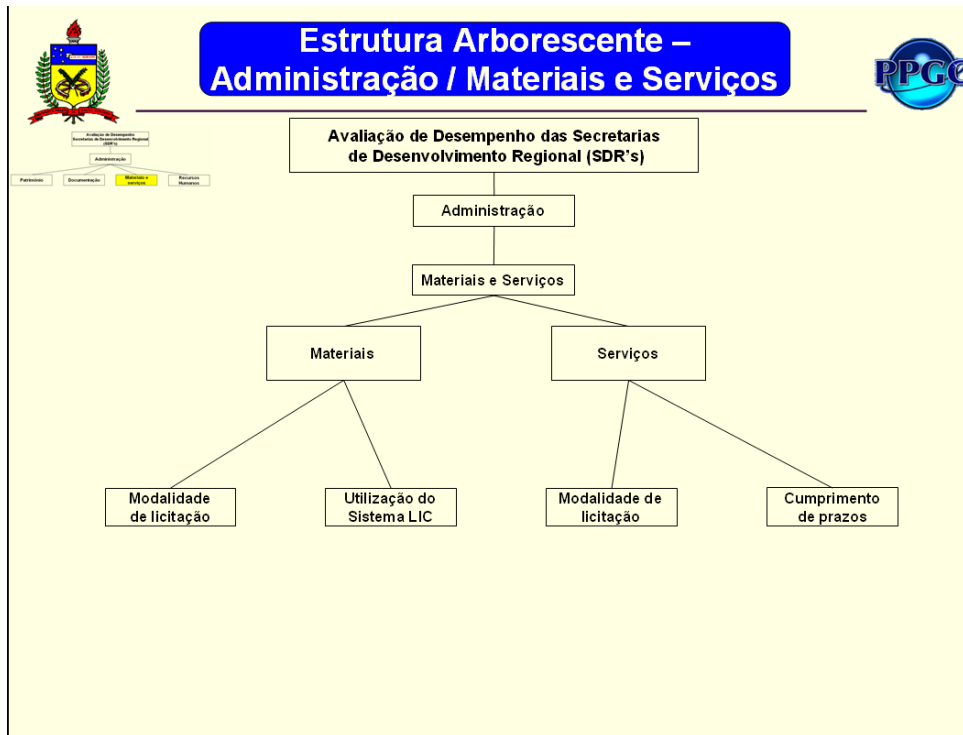
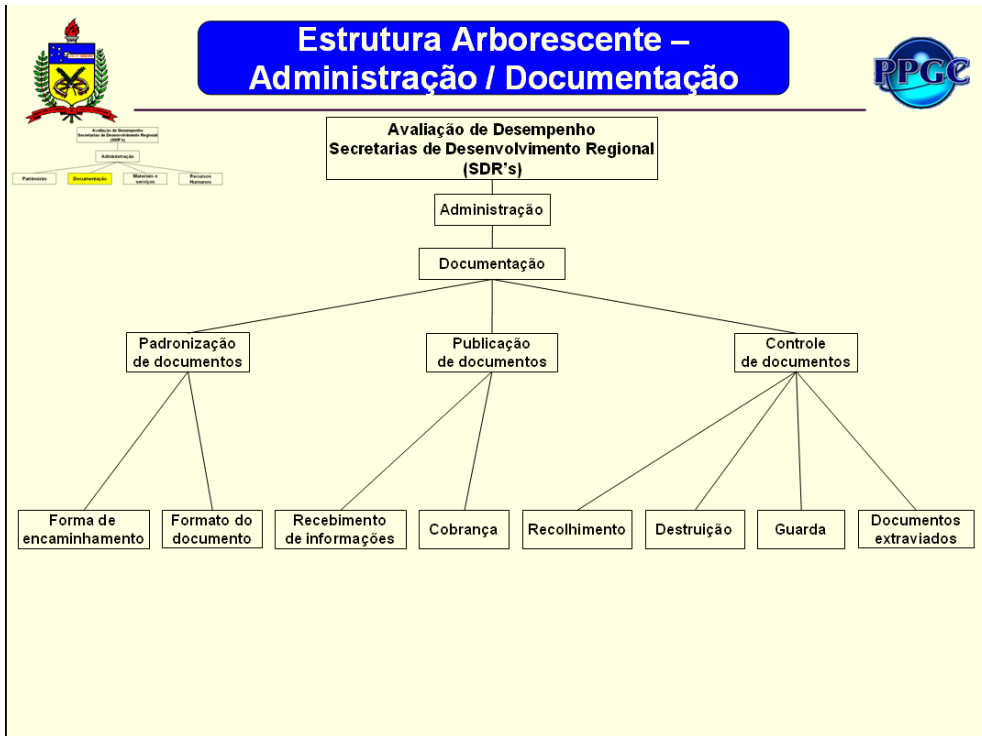


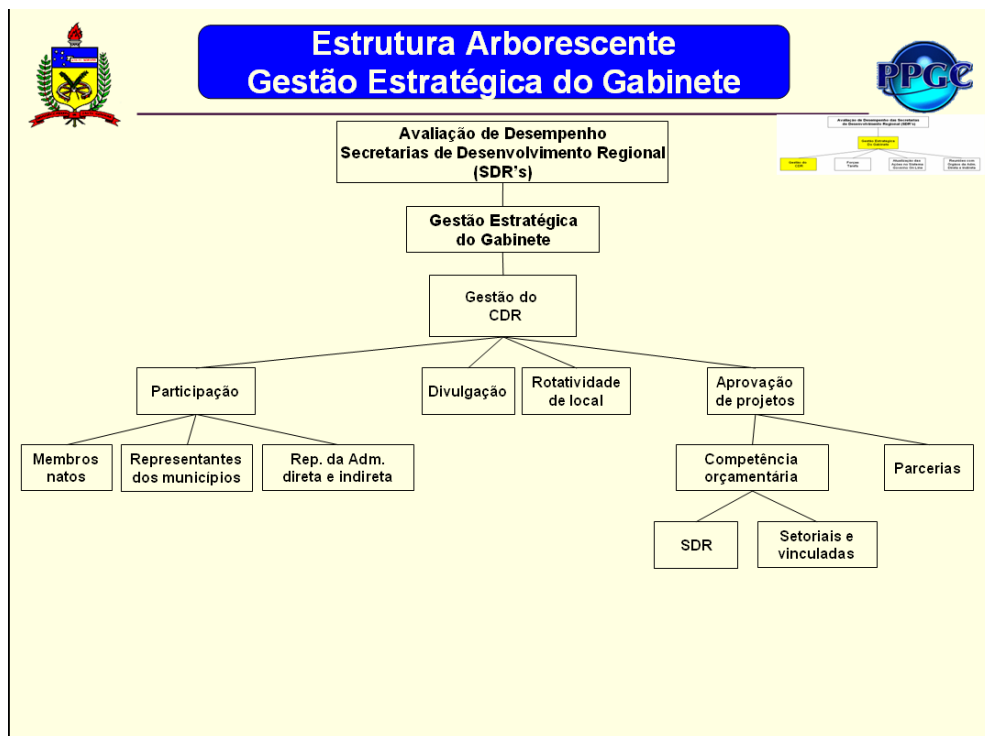
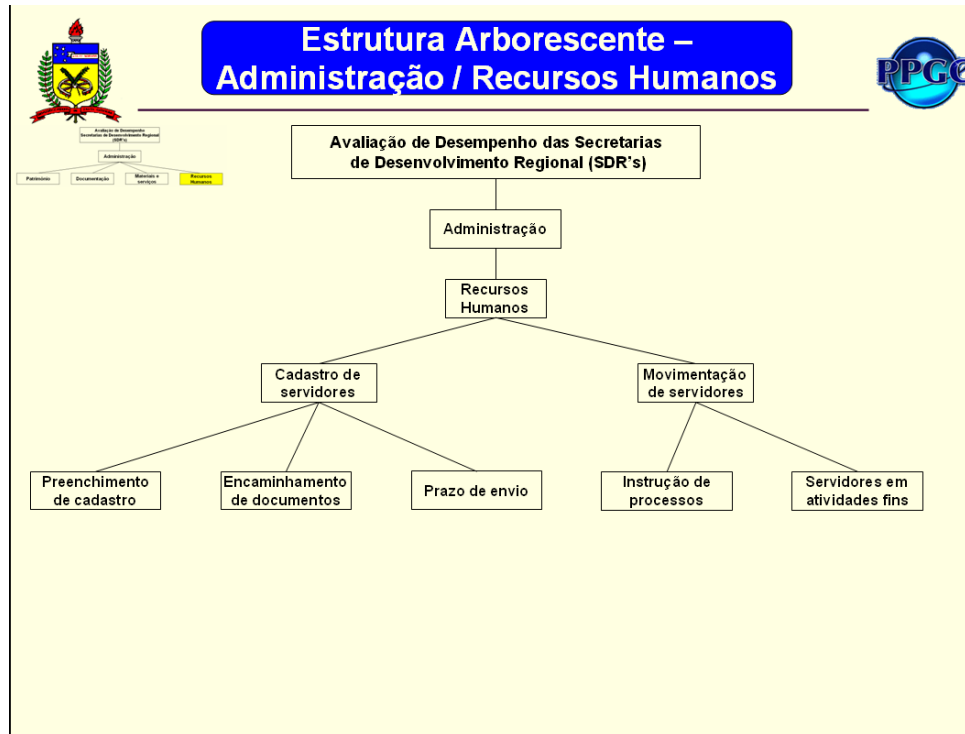


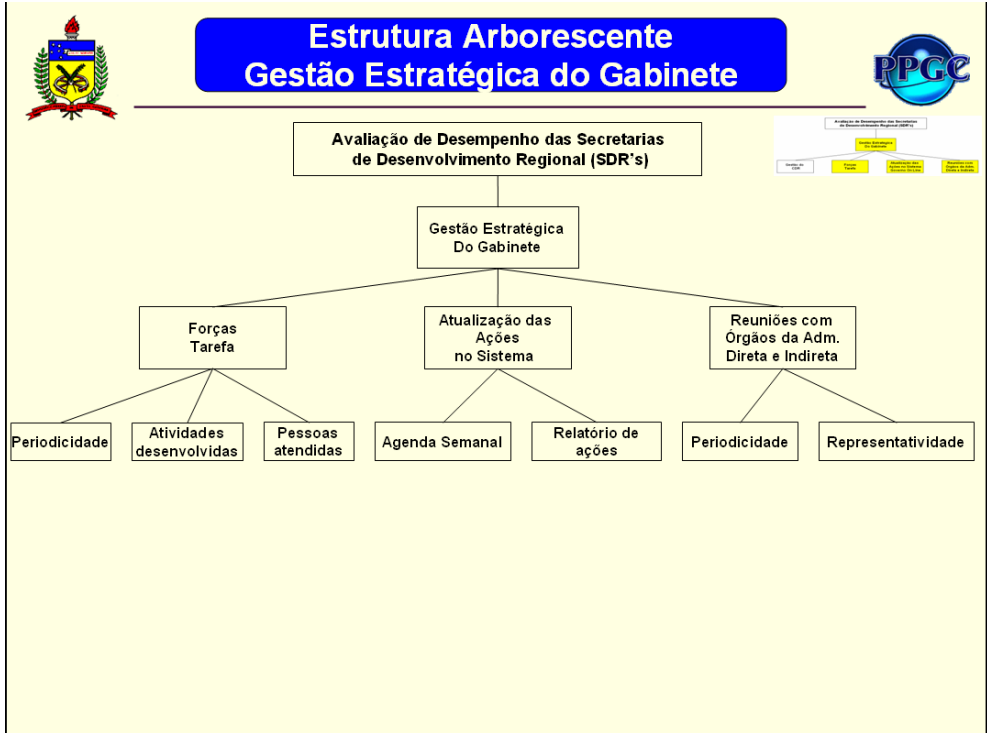
## Apêndice D – Estruturas Arborescentes



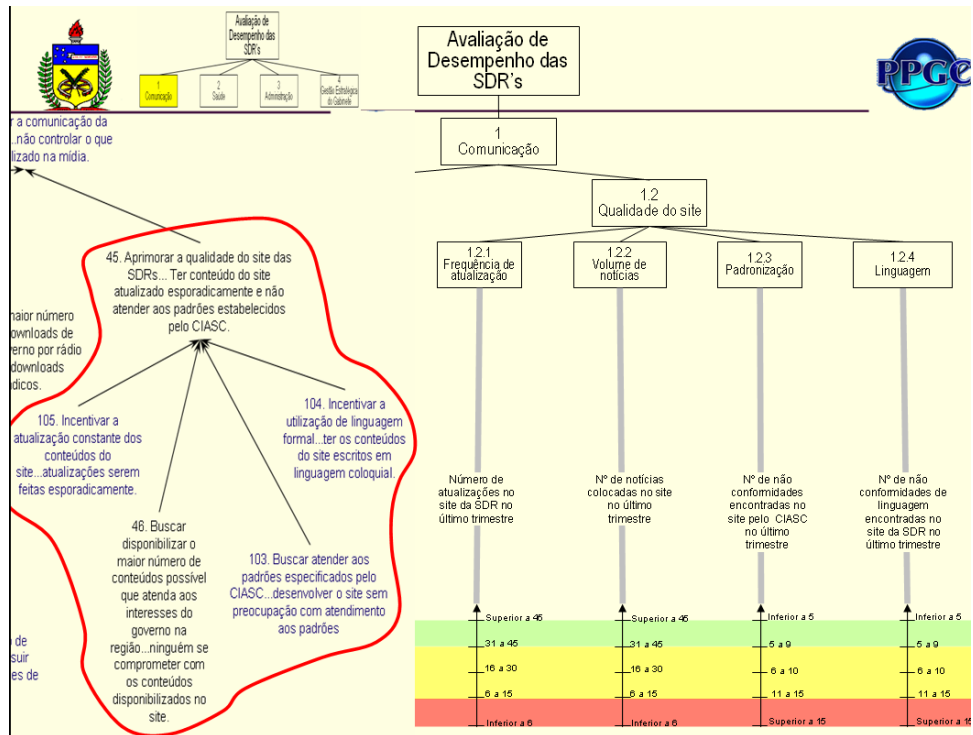
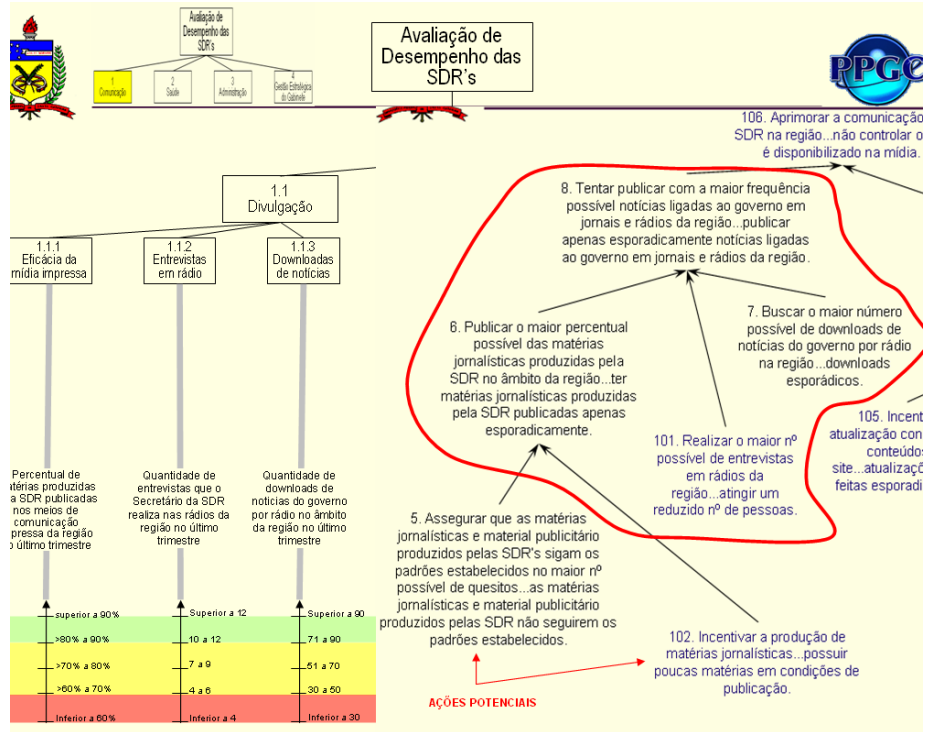




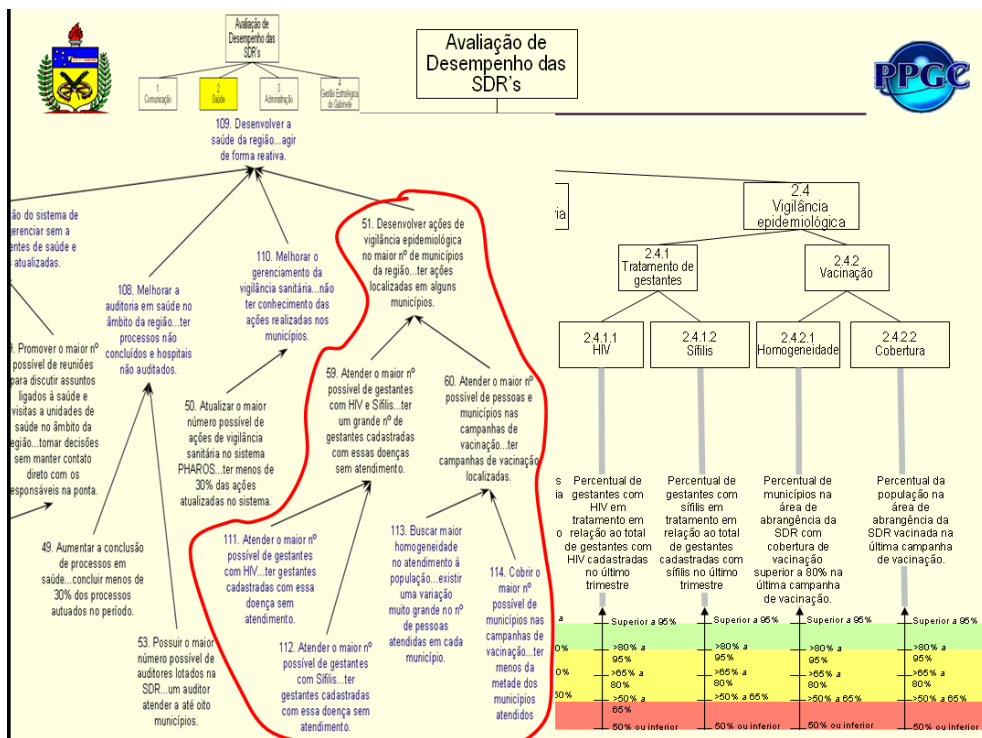
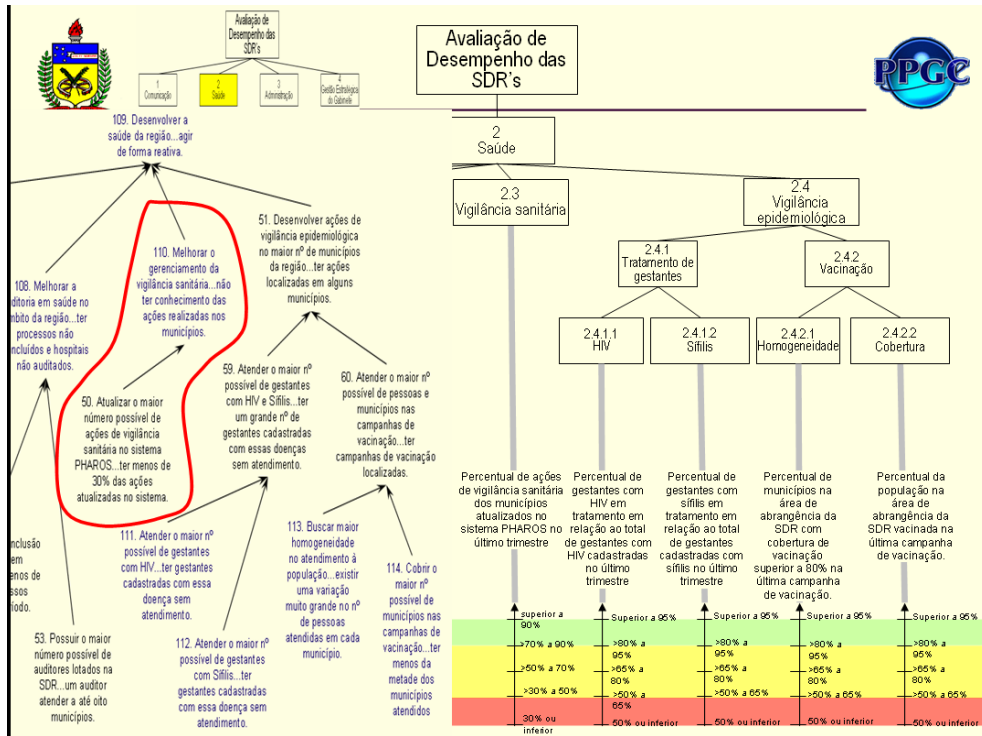




### Apêndice E – Construção dos Descritores



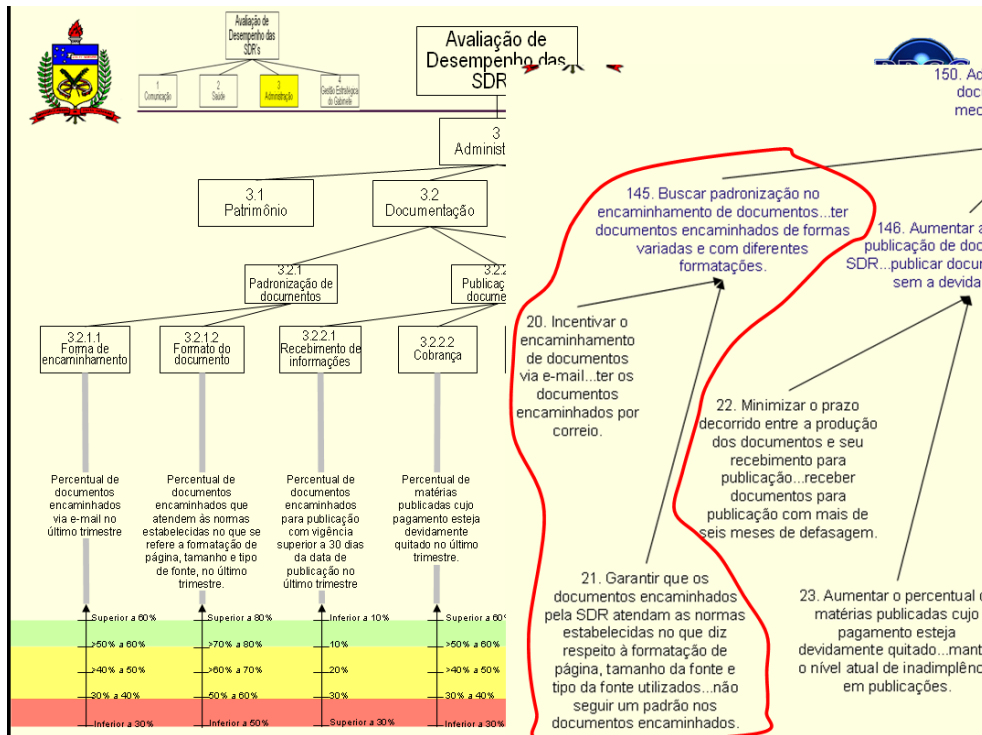
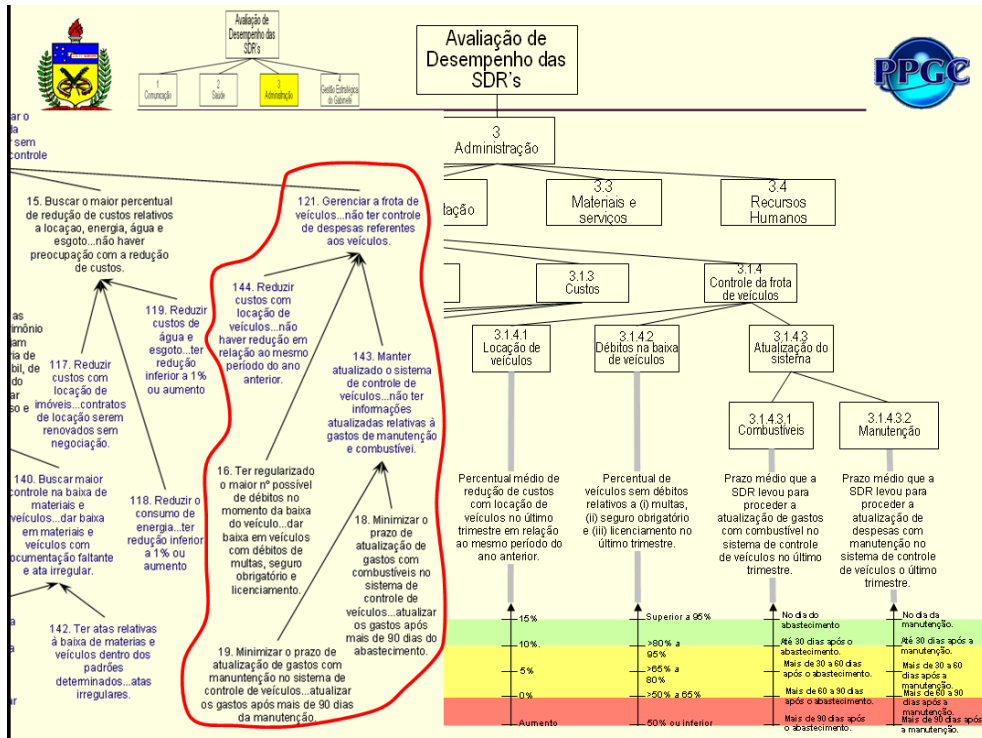


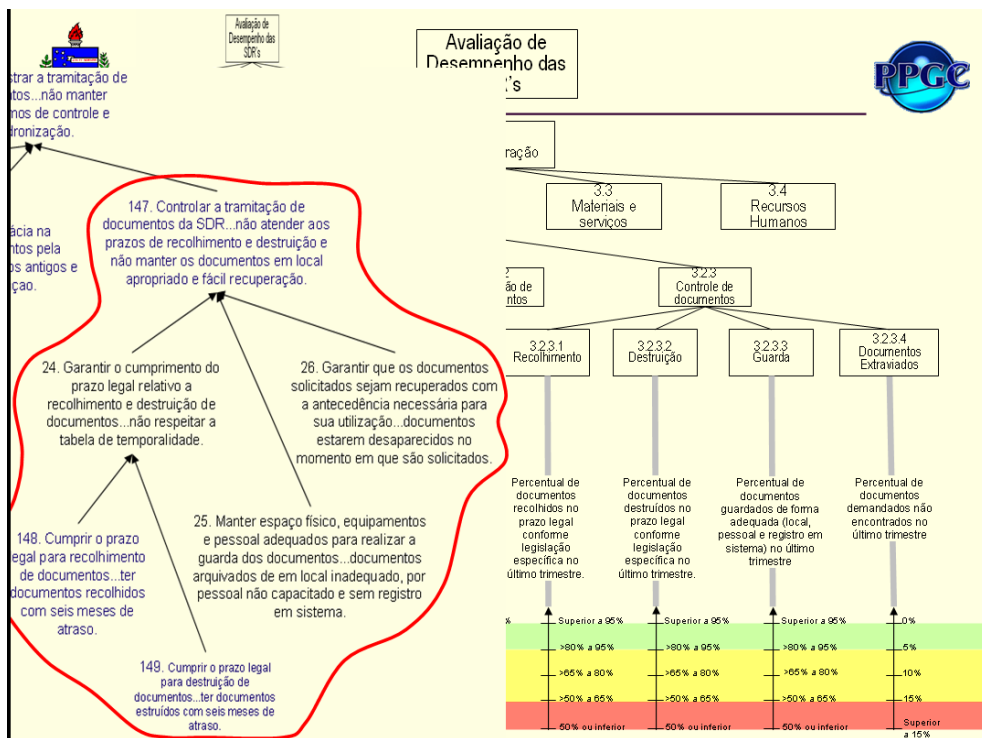
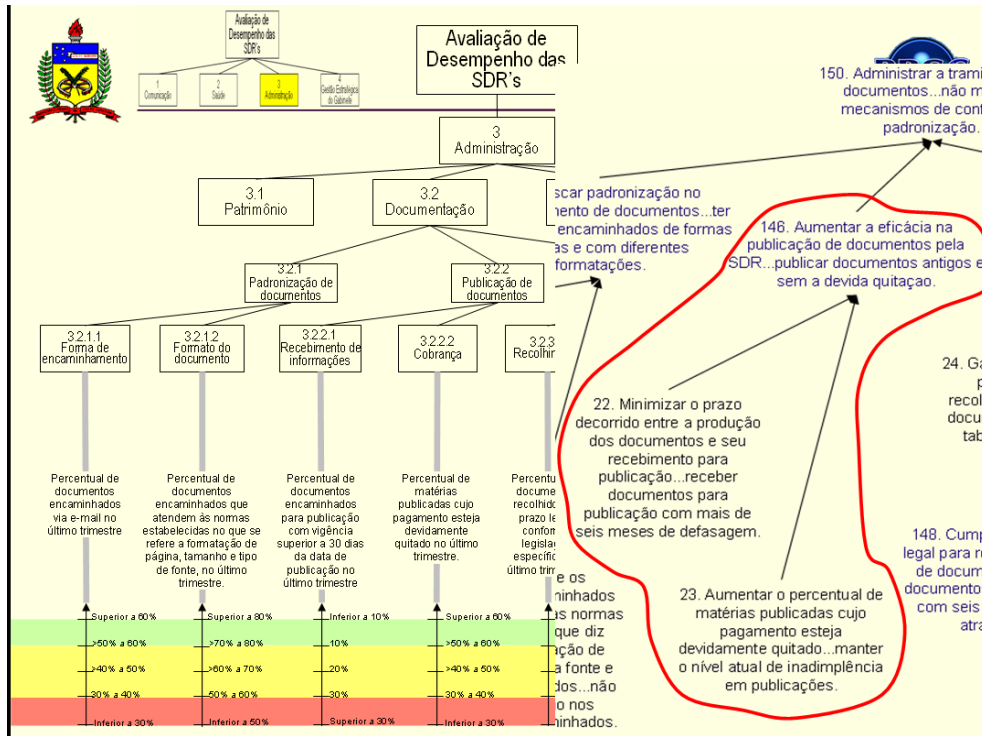




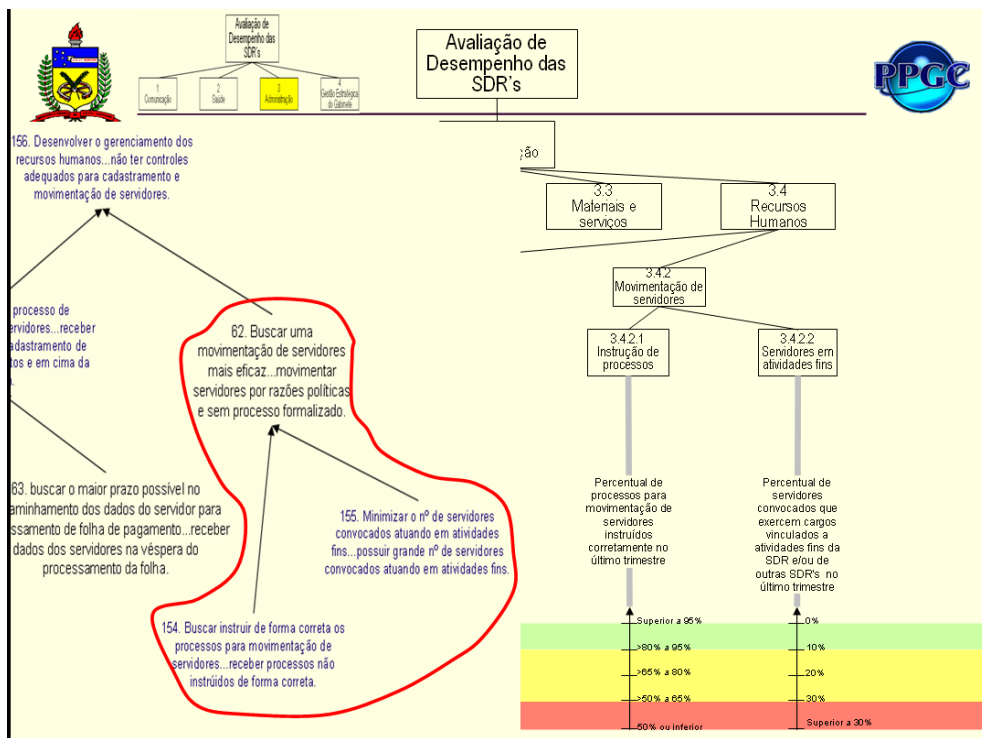
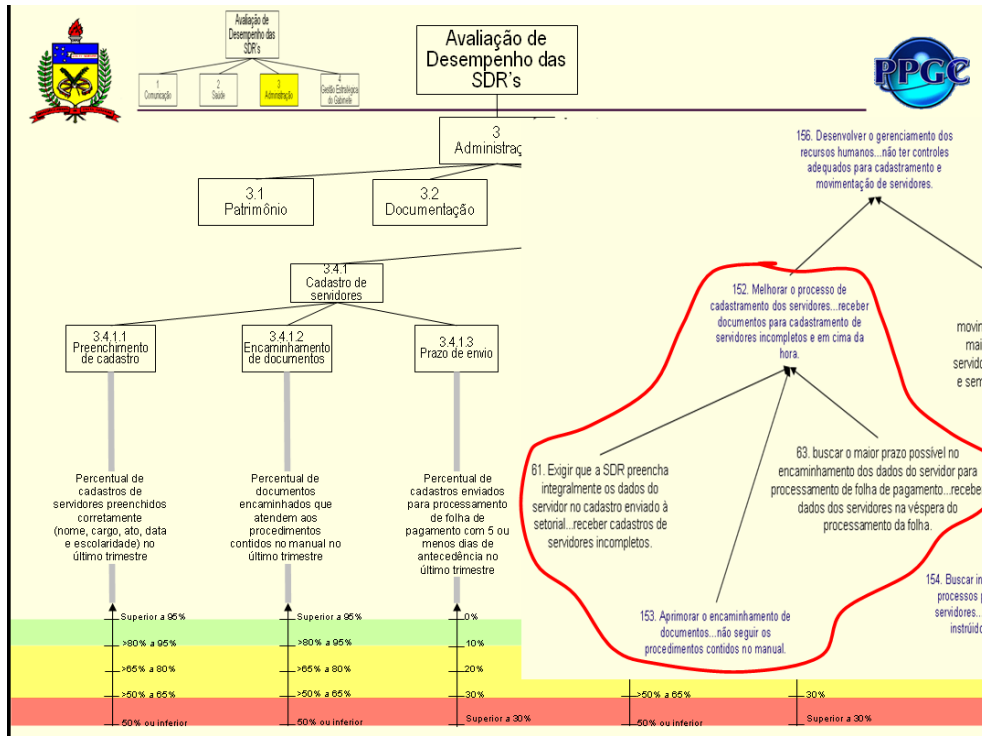


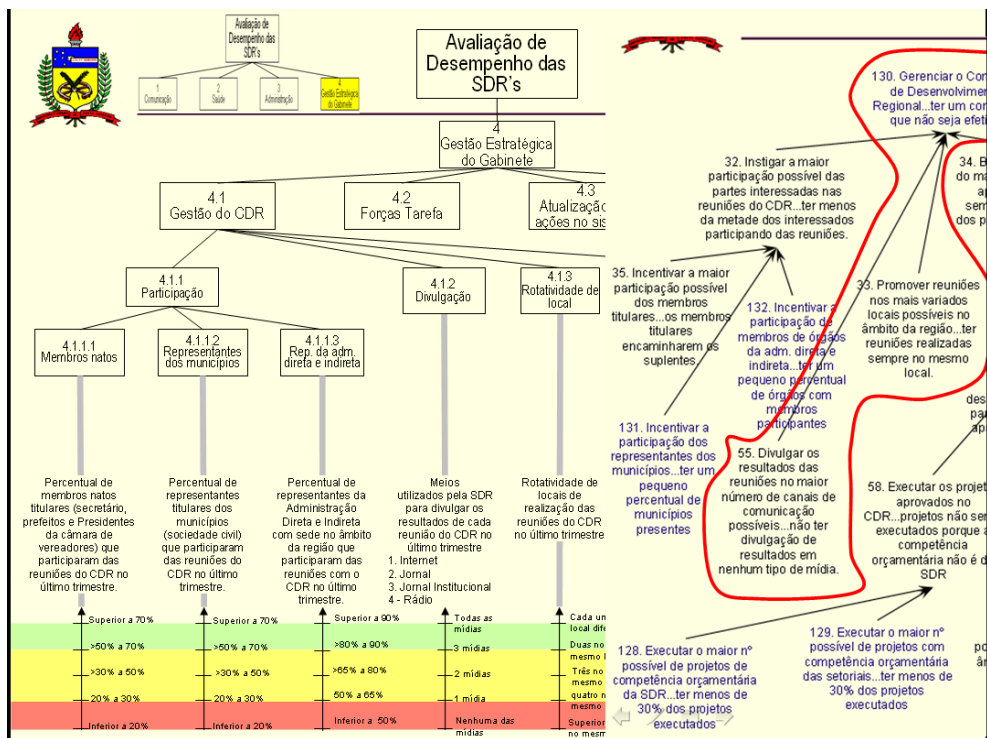
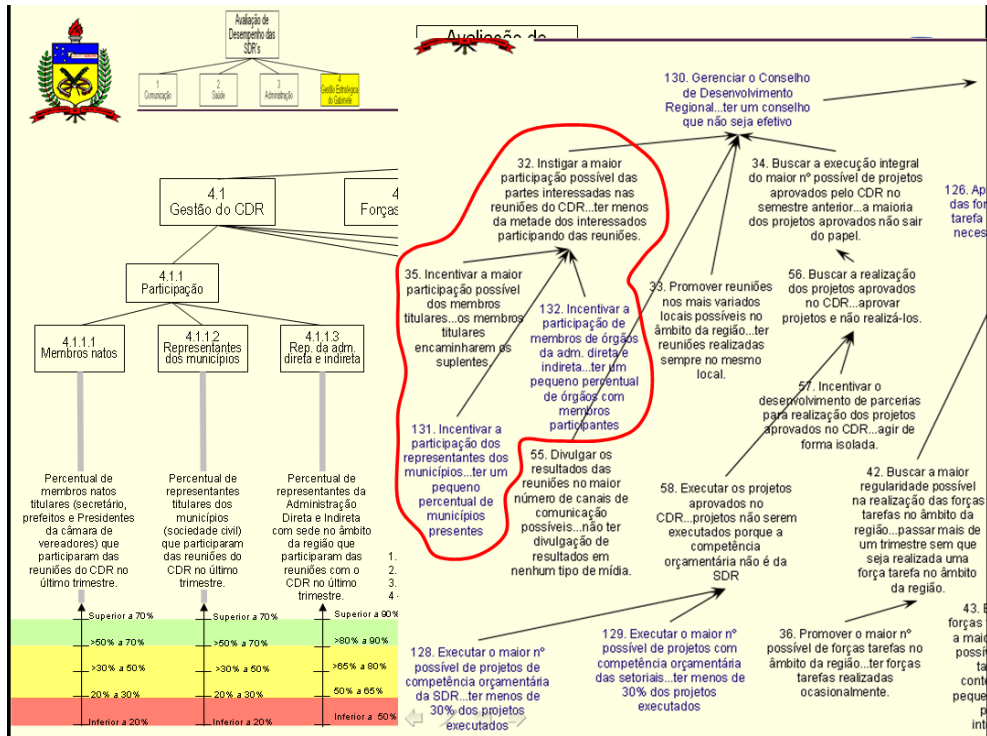


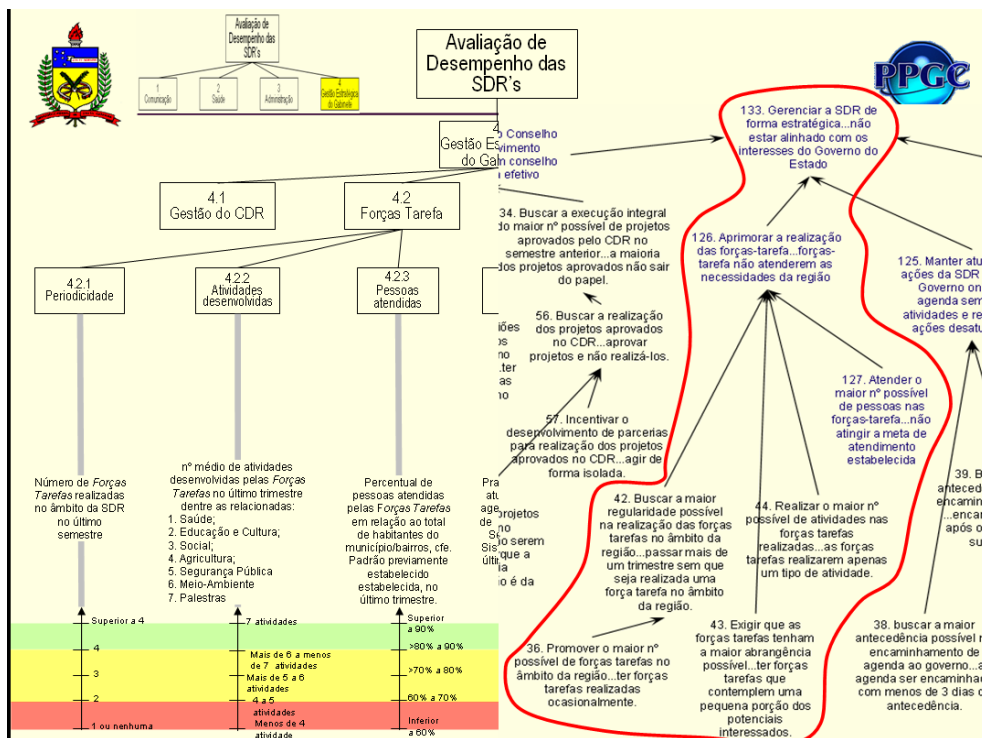
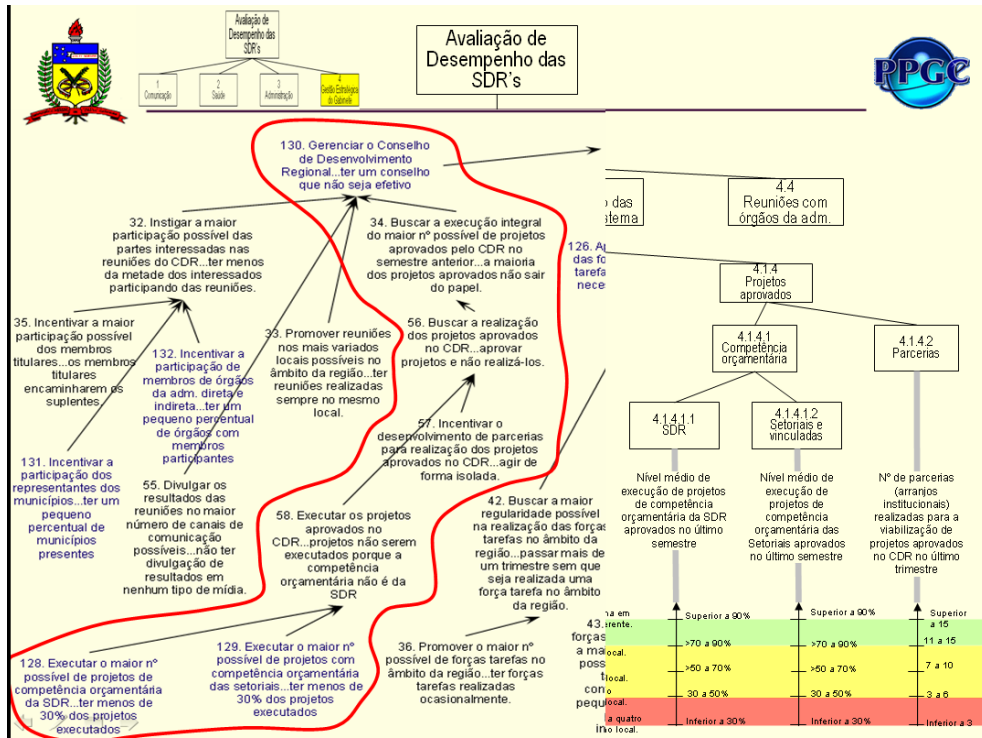




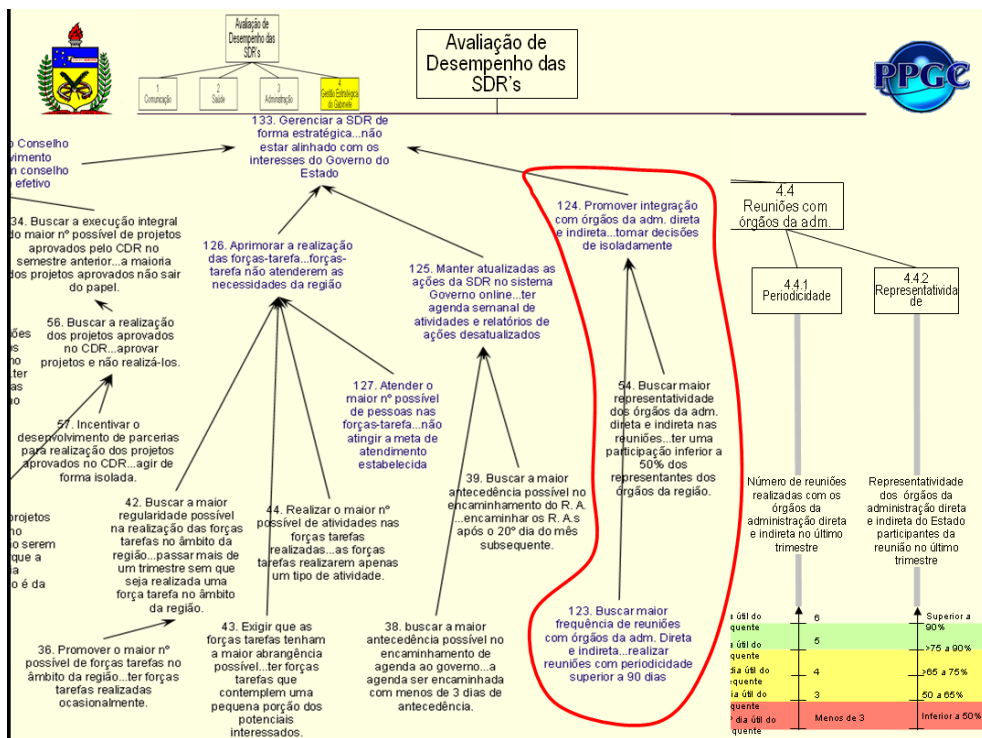
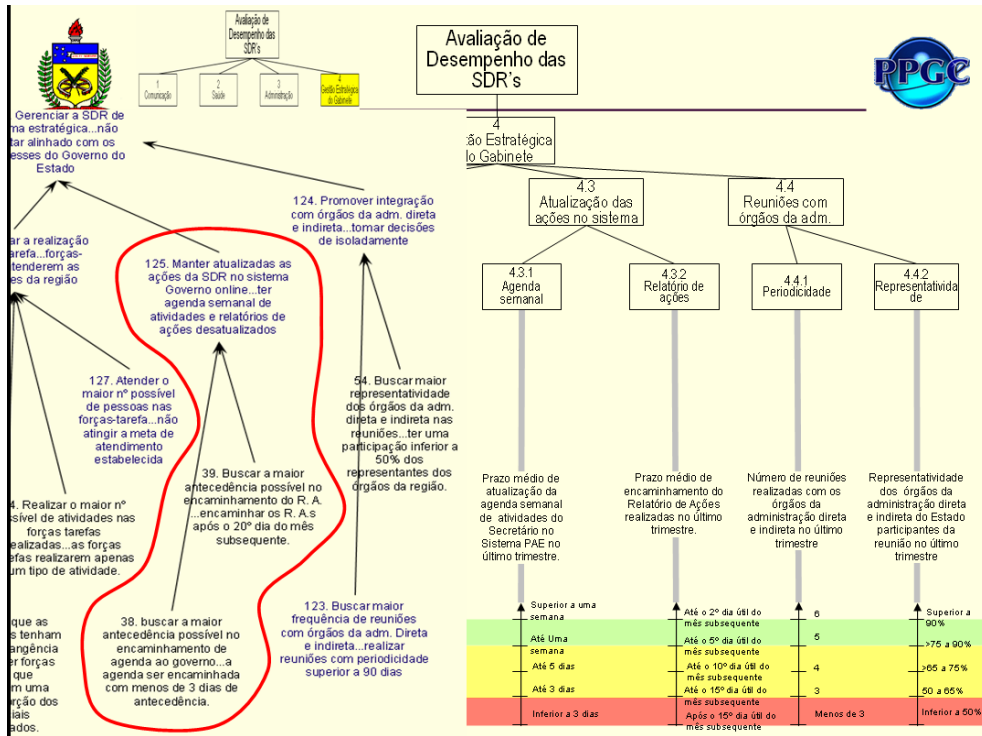








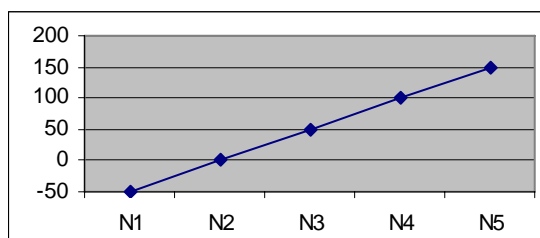




## Apêndice F – Descritores, Escalas Macbeth e Funções de Valor

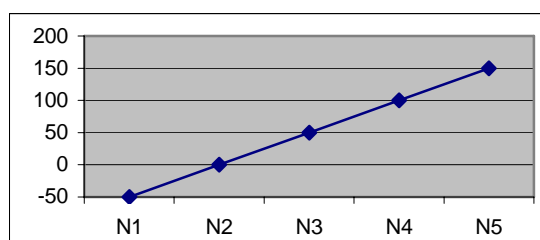
Descritor 1.1.1: Eficácia da mídia impressa		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>70% a 80%
N2	NEUTRO	60% a 70%
N1		Inferior a 60%

**Escala:** Percentual de matérias produzidas pela SDR publicadas nos meios de comunicação impressa da região no último trimestre.



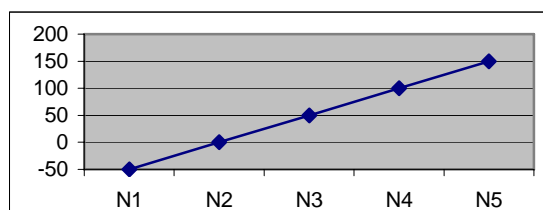
Descritor 1.1.2: Entrevistas em rádio		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 12
N4	BOM	10 a 12
N3		7 a 9
N2	NEUTRO	4 a 6
N1		Inferior a 4

**Escala:** Entrevistas que o Secretário da SDR realiza nas rádios da região no último trimestre



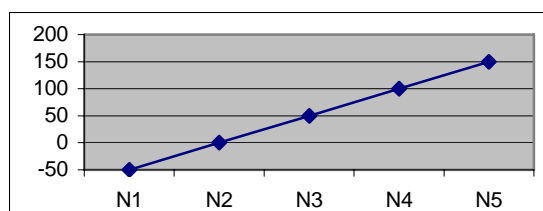
Descritor 1.1.3: Downloadadas de notícias		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90
N4	BOM	71 a 90
N3		51 a 70
N2	NEUTRO	30 a 50
N1		Inferior a 30

**Escala:** Quantidade de downloads de notícias do governo por rádio no âmbito da região no último trimestre



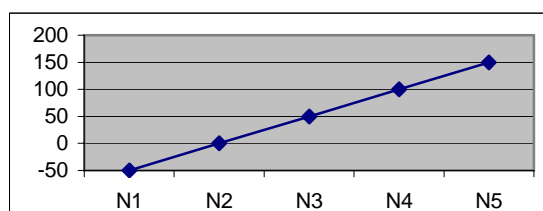
Descritor 1.2.1: Frequência de atualização		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 45
N4	BOM	31 a 45
N3		16 a 30
N2	NEUTRO	6 a 15
N1		Inferior a 6

**Escala:** Número de atualizações no site da SDR no último trimestre



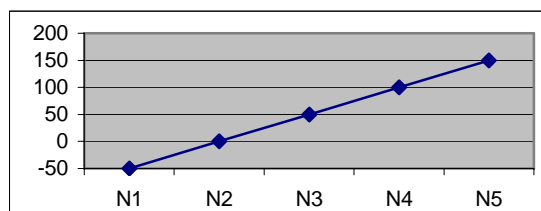
Descritor 1.2.2: Volume de notícias		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 45
N4	BOM	31 a 45
N3		16 a 30
N2	NEUTRO	6 a 15
N1		Inferior a 6

**Escala:** nº de notícias colocadas no site no último trimestre



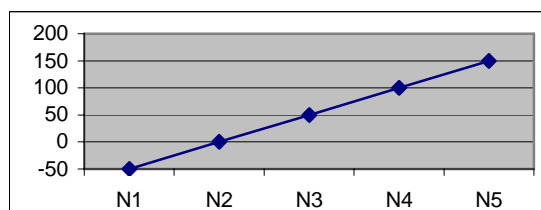
Descritor 1.2.3: Padronização		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Inferior a 5
N4	BOM	5 a 9
N3		6 a 10
N2	NEUTRO	11 a 15
N1		Superior a 15

Escala: N° de não conformidades encontradas no site pelo CIASC no último trimestre



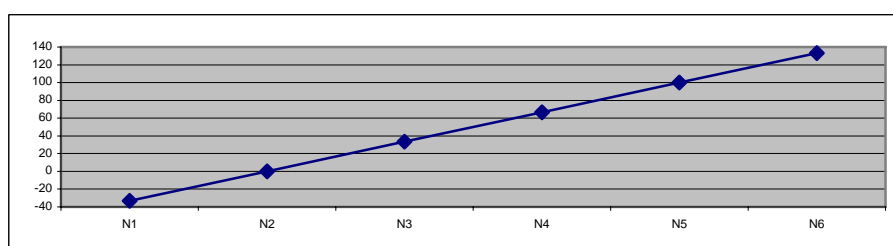
Descritor 1.2.4: Linguagem		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Inferior a 5
N4	BOM	5 a 9
N3		6 a 10
N2	NEUTRO	11 a 15
N1		Superior a 15

Escala: N° de não conformidades de linguagem encontradas no site da SDR no último trimestre



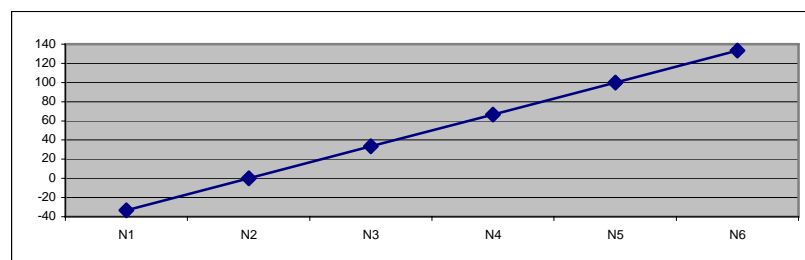
Descritor 2.1.1: Alimentação do sistema		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N6		Superior a 90%
N5	BOM	>80% a 90%
N4		>70% a 80%
N3		>60% a 70%
N2	NEUTRO	50% a 60%
N1		inferior a 50%

Escala: Percentual de municípios que atualizaram os dados no sistema SIABS no último trimestre



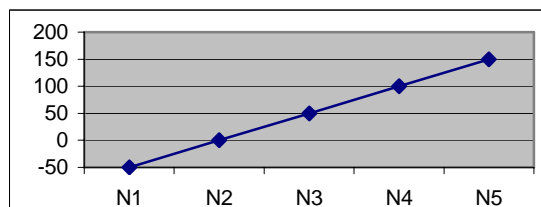
Descritor 2.1.2: Reuniões do PPS		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N6		Superior a 90%
N5	BOM	>80% a 90%
N4		>70% a 80%
N3		>60% a 70%
N2	NEUTRO	50% a 60%
N1		inferior a 50%

**Escala:** Percentual de participação do gerente de saúde nas reuniões de colegiado regional do pacto pela saúde no último trimestre



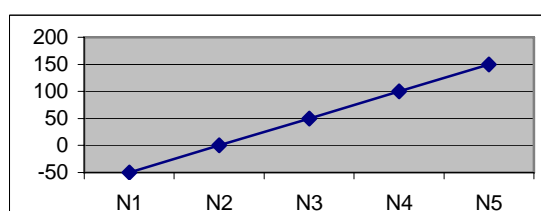
Descritor 2.2.1: Resolutividade de processos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>70% a 90%
N3		>50% a 70%
N2	NEUTRO	>30% a 50%
N1		30% ou inferior

**Escala:** Percentual de processos concluídos em relação aos processos autuados no último trimestre



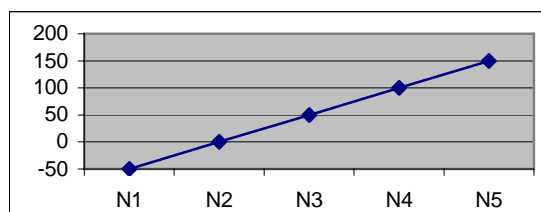
Descritor 2.2.2: Distribuição de auditores		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		1/ até 4
N4	BOM	1/mais de 4 a 5
N3		1/mais de 5 a 6
N2	NEUTRO	1/mais de 6 a 7
N1		1/mais de 7 a 8

**Escala:** Proporção de auditores em relação ao nº de municípios de abrangência do serviço no último trimestre



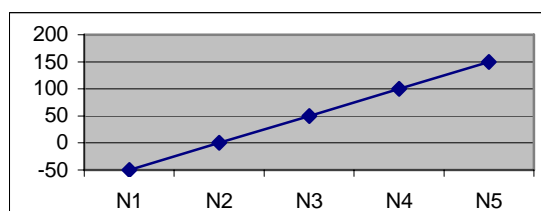
Descritor 2.3: Vigilância sanitária		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		superior a 90%
N4	BOM	>70% a 90%
N3		>50% a 70%
N2	NEUTRO	>30% a 50%
N1		30% ou inferior

**Escala:** Percentual de ações de vigilância sanitária dos municípios atualizados no sistema PHAROS no último trimestre



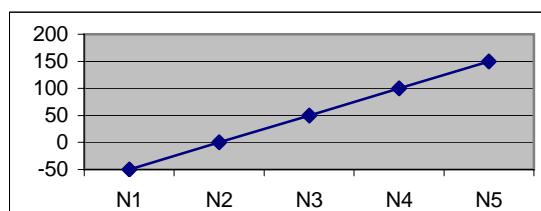
Descritor 2.4.1.1: HIV		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de gestantes com HIV em tratamento em relação ao total de gestantes com HIV cadastradas no último trimestre



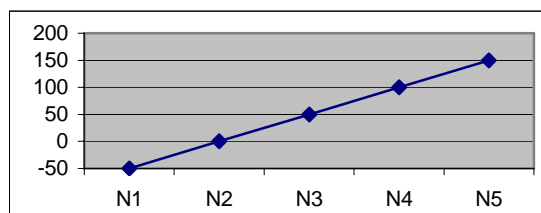
Descritor 2.4.1.2: Sífilis		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de gestantes com sífilis em tratamento em relação ao total de gestantes com sífilis cadastradas no último trimestre



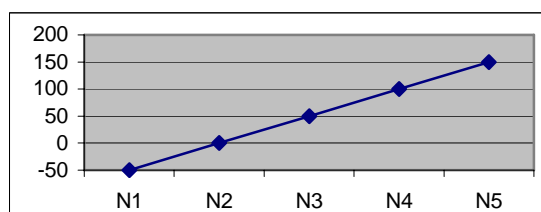
Descritor 2.4.2.1: Homogeneidade		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de municípios na área de abrangência da SDR com cobertura de vacinação superior a 80% na última campanha de vacinação.



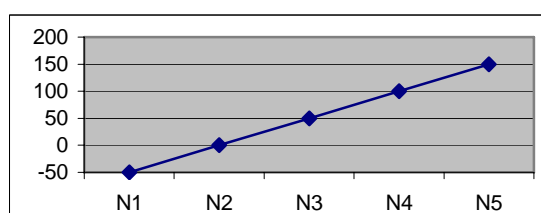
Descritor 2.4.2.2: Cobertura		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual da população na área de abrangência da SDR vacinada na última campanha de vacinação.



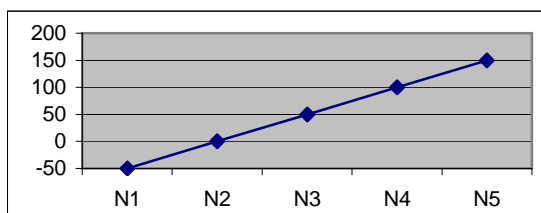
Descritor 3.1.1.1.1: Prazo de aditamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de contratos aditados no prazo igual ou inferior a 30 dias do prazo legalmente previsto no último trimestre



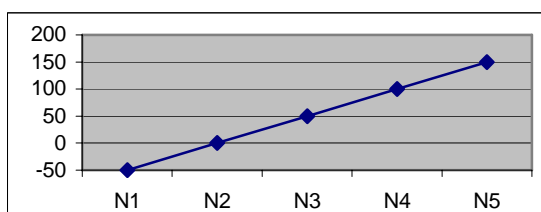
Descritor 3.1.1.1.2: Aplicação de índices		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Inferior
N4	BOM	Igual
N3		Até 20% superior
N2	NEUTRO	>20% a 30% superior
N1		>30% a 40% superior

**Escala:** Média dos índices de correção aplicados na locação de imóveis em relação aos informados pela Dir. de G. Pat. no último trimestre



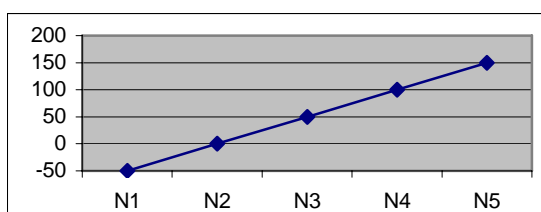
Descritor 3.1.1.1.3: Regularização de faturas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		No ato
N4	BOM	1 a 30 dias
N3		Mais de 30 a 60 dias
N2	NEUTRO	Mais de 60 a 90 dias
N1		Mais de 90 a 180 dias

**Escala:** Prazo médio decorrido para regularização de faturas de água e luz após a assinatura do contrato ou termo de entrega no último trimestre.



Descritor 3.1.1.1.4: Legislação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>56% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

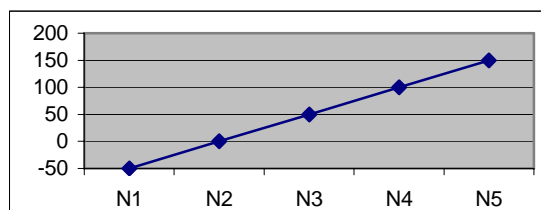
**Escala:** Percentual de processos de dispensa de licitação para locação de imóveis que atendem às normas da IN nº 001/99/SEA/DIPA, (itens 3.3.1 a 3.3.7), no último trimestre





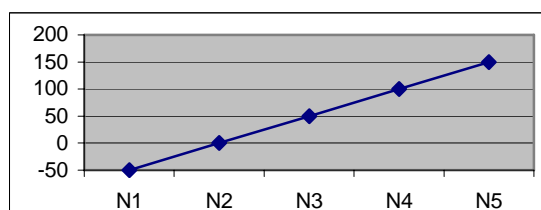
Descritor 3.1.1.1.5: Devolução de contratos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de contratos de locação de imóveis devolvidos em prazo igual ou inferior a 30 dias da assinatura no último trimestre



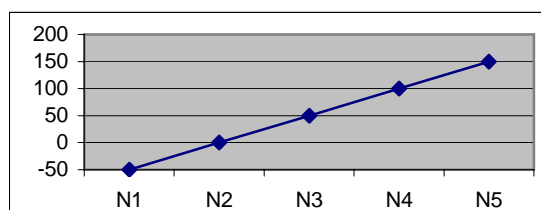
Descritor 3.1.1.2: Escrituração de imóveis		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Até 30 dias.
N4	BOM	Mais de 30 a 60 dias.
N3		Mais de 60 a 90 dias.
N2	NEUTRO	Mais de 90 a 120 dias.
N1		Mais de 120 a 180 dias.

**Escala:** Prazo médio decorrido entre o encaminhamento de processos para escrituração e sua devolução no último trimestre.



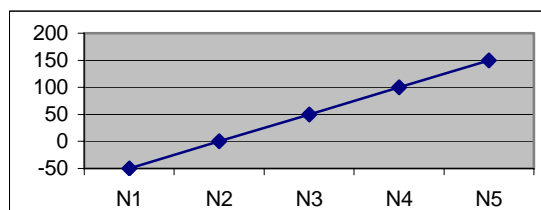
Descritor 3.1.1.3: Transferência de escolas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Mais de 80%
N4	BOM	>59% a 80%
N3		>39% a 59%
N2	NEUTRO	20% a 39%
N1		Menos de 20%

**Escala:** Percentual de escolas isoladas devidamente cadastradas e transferidas para os municípios no âmbito da região no último trimestre.



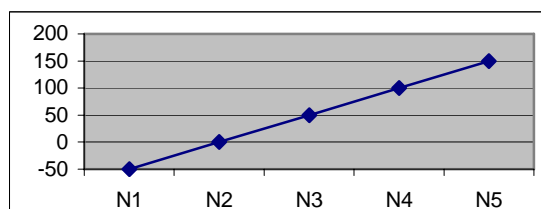
Descritor 3.1.2.1: Prazo de fechamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de bens adquiridos pela SDR atualizados dentro do prazo de fechamento da consolidação mensal do patrimônio no último trimestre



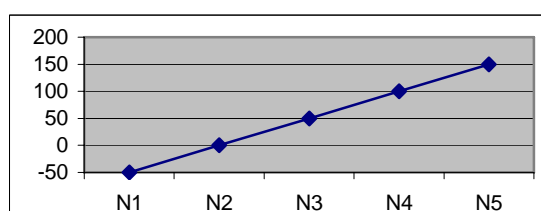
Descritor 3.1.2.2.1: Entrega de documentos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de solicitações de baixa de mat. e veículos com documentação completa no último trimestre. (Solicitação de baixa via sistema, ata da comissão e ofício de encaminhamento)



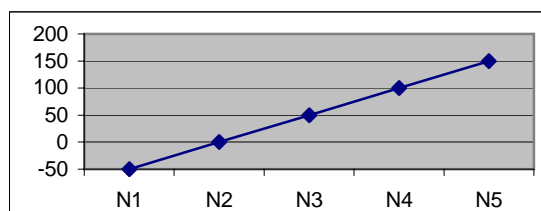
Descritor 3.1.2.2.2: Qualidade da ata		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de atas relativas à baixa de materiais e veículos dentro dos padrões determinados, no último trimestre.



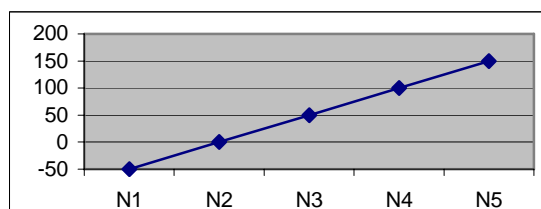
Descritor 3.1.3.1: Locação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 50%
N4	BOM	>40% a 50%
N3		>30% a 40%
N2	NEUTRO	20% a 30%
N1		Inferior a 20%

**Escala:** Percentual de contratos de locação de imóveis com custos de locação reduzidos no último trimestre em relação aos custos do mesmo período do ano anterior.



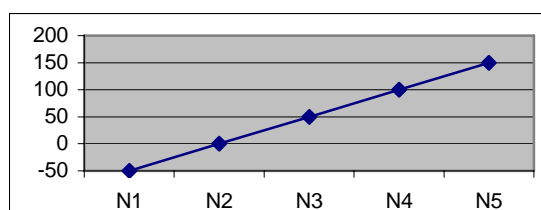
Descritor 3.1.3.2: Energia		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15%.
N4	BOM	10%.
N3		5%
N2	NEUTRO	0%
N1		Aumento

**Escala:** Percentual médio de redução de custos com energia no último trimestre em relação ao mesmo período do ano anterior.



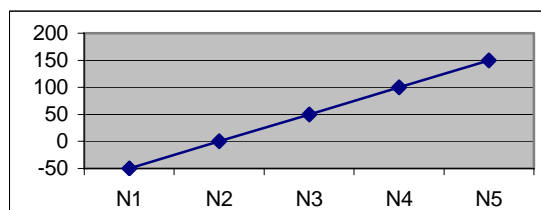
Descritor 3.1.3.3: Água e esgoto		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15%.
N4	BOM	10%.
N3		5%
N2	NEUTRO	0%
N1		Aumento

**Escala:** Percentual médio de redução de custos com água e esgoto no último trimestre em relação ao mesmo período do ano anterior.



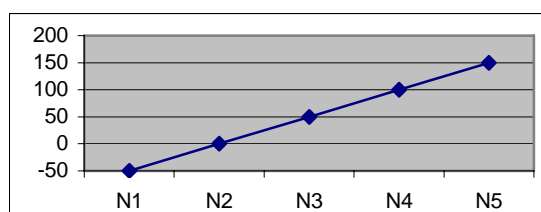
Descritor 3.1.4.1: Locação de veículos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		15%.
N4	BOM	10%.
N3		5%
N2	NEUTRO	0%
N1		Aumento

**Escala:** Percentual médio de redução de custos com locação de veículos no último trimestre em relação ao mesmo período do ano anterior.



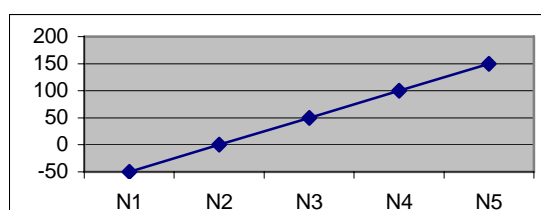
Descritor 3.1.4.2: Débitos na baixa de veículos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de veículos sem débitos relativos a (i) multas, (ii) seguro obrigatório e (iii) licenciamento no último trimestre.



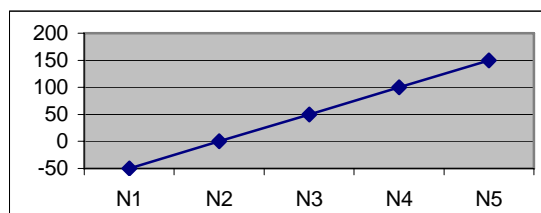
Descritor 3.1.4.3.1: Combustíveis		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		No dia do abastecimento
N4	BOM	Até 30 dias após o abastecimento.
N3		Mais de 30 a 60 dias após o abastecimento.
N2	NEUTRO	Mais de 60 a 90 dias após o abastecimento.
N1		Mais de 90 dias após o abastecimento.

**Escala:** Prazo médio que a SDR levou para proceder a atualização de gastos com combustível no sistema de controle de veículos no último trimestre.



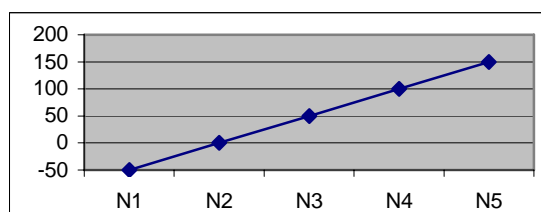
Descritor 3.1.4.3.2: Manutenção		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		No dia da manutenção.
N4	BOM	Até 30 dias após a manutenção.
N3		Mais de 30 a 60 dias após a manutenção.
N2	NEUTRO	Mais de 60 a 90 dias após a manutenção.
N1		Mais de 90 dias após a manutenção.

**Escala:** Prazo médio que a SDR levou para proceder a atualização de despesas com manutenção no sistema de controle de veículos o último trimestre.



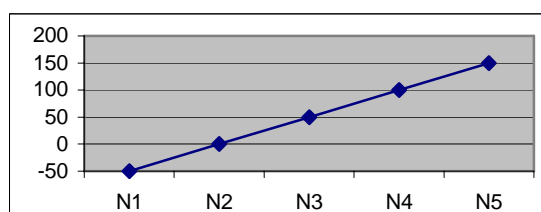
Descritor 3.2.1.1: Forma de encaminhamento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 60%
N4	BOM	>50% a 60%
N3		>40% a 50%
N2	NEUTRO	30% a 40%
N1		Inferior a 30%

**Escala:** Percentual de documentos encaminhados via e-mail no último trimestre



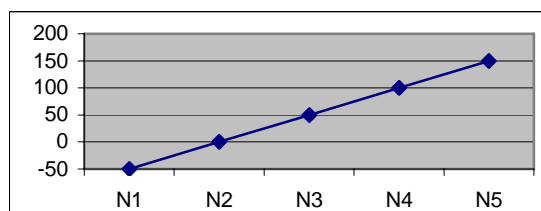
Descritor 3.2.1.2: Formato do documento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 80%
N4	BOM	>70% a 80%
N3		>60% a 70%
N2	NEUTRO	50% a 60%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Percentual de documentos encaminhados que atendem às normas estabelecidas no que se refere a formatação de página, tamanho e tipo de fonte, no último trimestre.



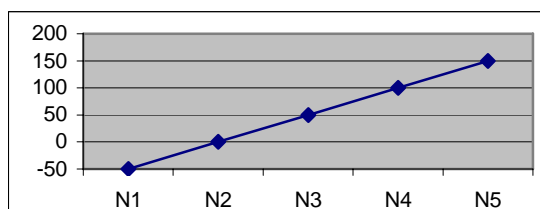
Descritor 3.2.2.1: Recebimento de informações		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Inferior a 10%
N4	BOM	10%
N3		20%
N2	NEUTRO	30%
N1		Superior a 30%

**Escala:** Percentual de documentos encaminhados para publicação com vigência superior a 30 dias da data de publicação no último trimestre



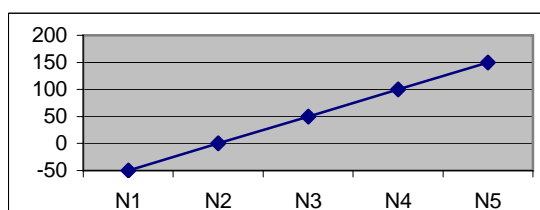
Descritor 3.2.2.2: Cobrança		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 60%
N4	BOM	>50% a 60%
N3		>40% a 50%
N2	NEUTRO	30% a 40%
N1		Inferior a 30%

**Escala:** Percentual de matérias publicadas cujo pagamento esteja devidamente quitado no último trimestre.



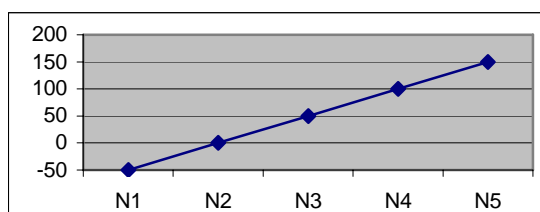
Descritor 3.2.3.1: Recolhimento		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de documentos recolhidos no prazo legal conforme legislação específica no último trimestre.



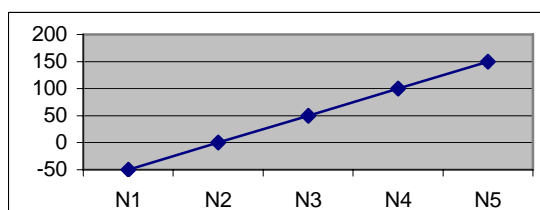
Descritor 3.2.3.2: Destruição		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de documentos destruídos no prazo legal conforme legislação específica no último trimestre.



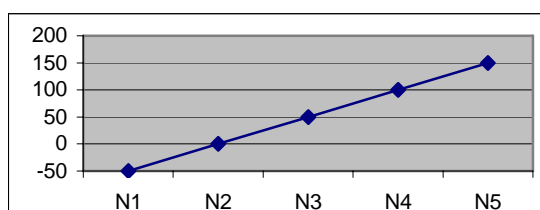
Descritor 3.2.3.3: Guarda		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de documentos guardados de forma adequada (local, pessoal e registro em sistema) no último trimestre



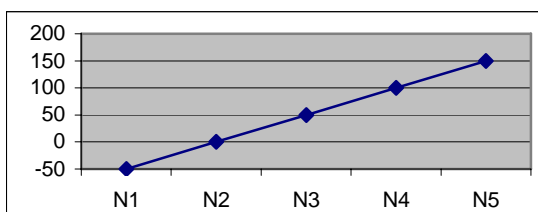
Descritor 3.2.3.4: Documentos Extraviados		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0%
N4	BOM	5%
N3		10%
N2	NEUTRO	15%
N1		Superior a 15%

**Escala:** Percentual de documentos demandados não encontrados no último trimestre



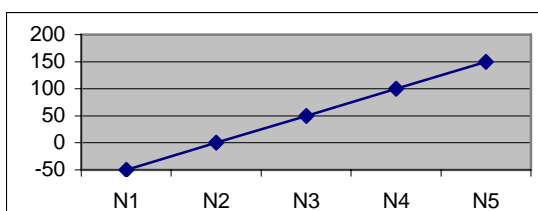
Descritor 3.3.1.1: Modalidade de licitação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 80%
N4	BOM	>70% a 80%
N3		>60% a 70%
N2	NEUTRO	50% a 60%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Percentual de compras realizadas via pregão eletrônico no último trimestre



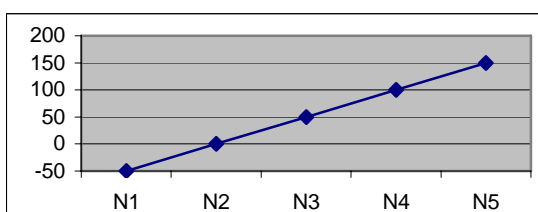
Descritor 3.3.1.2: Utilização do sistema LIC		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>70% a 80%
N2	NEUTRO	60% a 70%
N1		Inferior a 60%

**Escala:** Percentual de licitações cujas vencedoras foram atualizadas no sistema no último trimestre



Descritor 3.3.2.1: Modalidade de licitação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 80%
N4	BOM	>70% a 80%
N3		>60% a 70%
N2	NEUTRO	50% a 60%
N1		Inferior a 50%

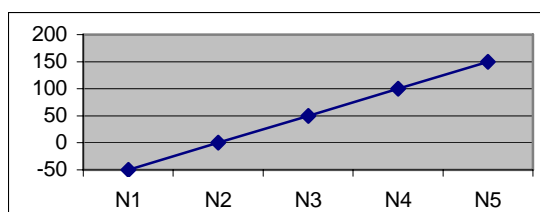
**Escala:** Percentual de serviços contratados via pregão eletrônico no último trimestre





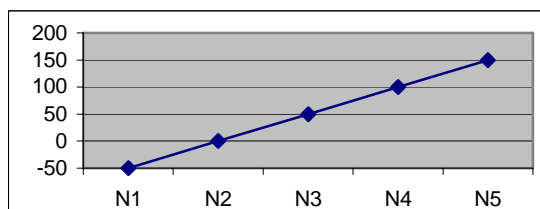
Descritor 3.3.2.2: Cumprimento de prazos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>70% a 80%
N2	NEUTRO	60% a 70%
N1		Inferior a 60%

**Escala:** Percentual de contratos de prestação de serviços cuja solicitação de alteração ou prorrogação foi encaminhada com antecedência igual ou superior a 30 dias do seu vencimento no último trimestre



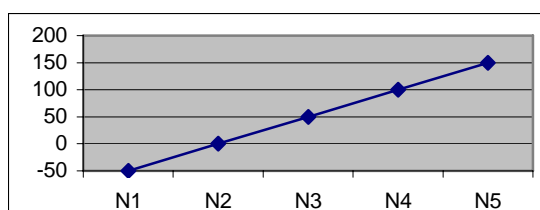
Descritor 3.4.1.1: Preenchimento de cadastro		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de cadastros de servidores preenchidos corretamente (nome, cargo, ato, data e escolaridade) no último trimestre



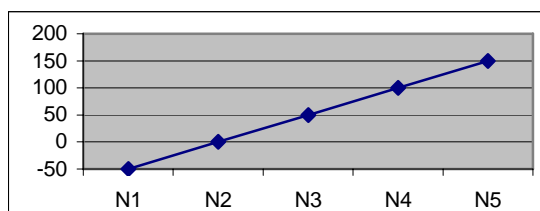
Descritor 3.4.1.2: Encaminhamento de documentos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de documentos encaminhados que atendem aos procedimentos contidos no manual no último trimestre



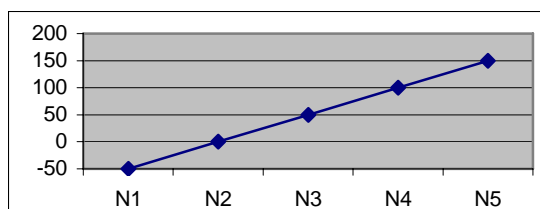
Descritor 3.4.1.3: Prazo de envio		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0%
N4	BOM	10%
N3		20%
N2	NEUTRO	30%
N1		Superior a 30%

**Escala:** Percentual de cadastros enviados para processamento de folha de pagamento com 5 ou menos dias de antecedência no último trimestre



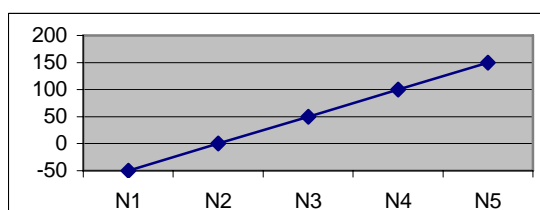
Descritor 3.4.2.1: Instrução de processos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 95%
N4	BOM	>80% a 95%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	>50% a 65%
N1		50% ou inferior

**Escala:** Percentual de processos para movimentação de servidores instruídos corretamente no último trimestre



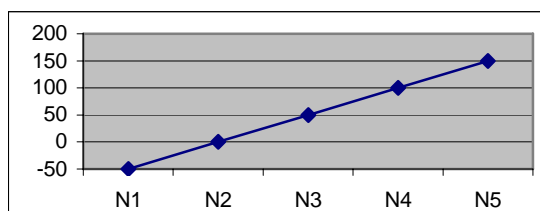
Descritor 3.4.2.2: Servidores em atividades fins		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		0%
N4	BOM	10%
N3		20%
N2	NEUTRO	30%
N1		Superior a 30%

**Escala:** Percentual de servidores convocados que exercem cargos vinculados a atividades fins da SDR e/ou de outras SDR's no último trimestre



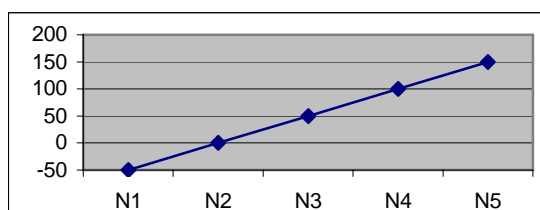
Descritor 4.1.1.1: Membros natos		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 70%
N4	BOM	>50% a 70%
N3		>30% a 50%
N2	NEUTRO	20% a 30%
N1		Inferior a 20%

**Escala:** Percentual de membros natos titulares (secretário, prefeitos e Presidentes da câmara de vereadores) que participaram das reuniões do CDR no último trimestre.



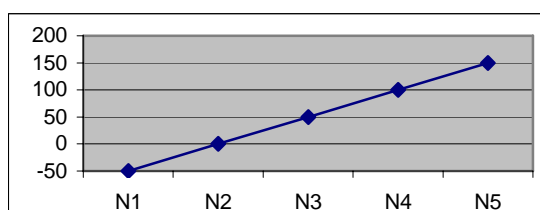
Descritor 4.1.1.2: Representantes dos municípios		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 70%
N4	BOM	>50% a 70%
N3		>30% a 50%
N2	NEUTRO	20% a 30%
N1		Inferior a 20%

**Escala:** Percentual de representantes titulares dos municípios (sociedade civil) que participaram das reuniões do CDR no último trimestre.



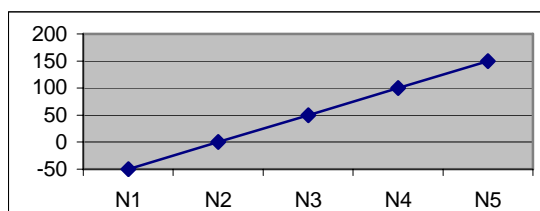
Descritor 4.1.1.3: Rep. da adm. direta e indireta		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	50% a 65%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Percentual de representantes da Administração Direta e Indireta com sede no âmbito da região que participaram das reuniões com o CDR no último trimestre.



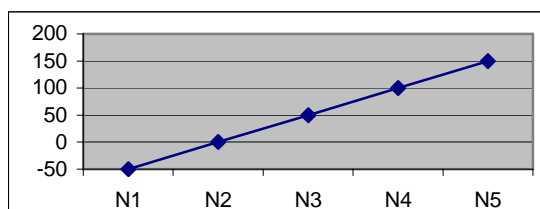
Descritor 4.1.2: Divulgação		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Todas as mídias
N4	BOM	3 mídias
N3		2 mídias
N2	NEUTRO	1 mídia
N1		Nenhuma das mídias

**Escala:** Meios utilizados pela SDR para divulgar os resultados de cada reunião do CDR no último trimestre (1. Internet; 2. Jornal ; 3. Jornal Institucional; 4 - Rádio)



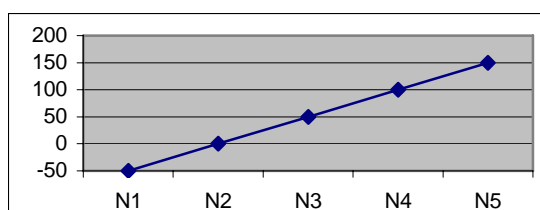
Descritor 4.1.3: Rotatividade de local		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Cada uma em local diferente.
N4	BOM	Duas no mesmo local.
N3		Três no mesmo local.
N2	NEUTRO	quatro no mesmo local.
N1		Superior a quatro no mesmo local.

**Escala:** Rotatividade de locais de realização das reuniões do CDR no último trimestre



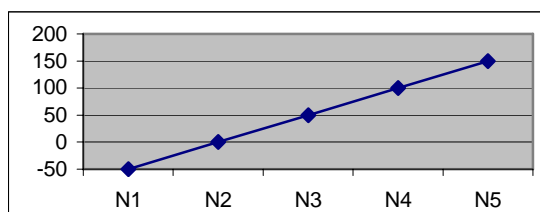
Descritor 4.1.4.1.1: SDR		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	50% a 65%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Nível médio de execução de projetos de competência orçamentária da SDR aprovados no último semestre



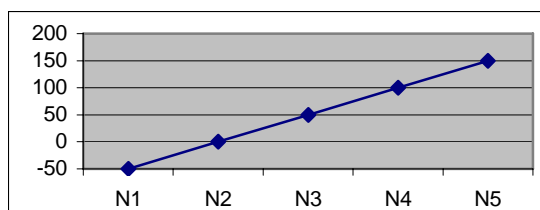
Descritor 4.1.4.1.2: Setoriais e vinculadas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>65% a 80%
N2	NEUTRO	50% a 65%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Nível médio de execução de projetos de competência orçamentária das Setoriais aprovados no último semestre



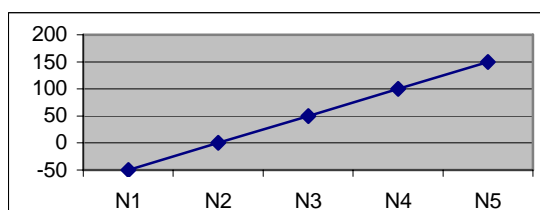
Descritor 4.1.4.2: Parcerias		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 15
N4	BOM	11 a 15
N3		7 a 10
N2	NEUTRO	3 a 6
N1		Inferior a 3

**Escala:** N° de parcerias (arranjos institucionais) realizadas para a viabilização de projetos aprovados no CDR no último trimestre



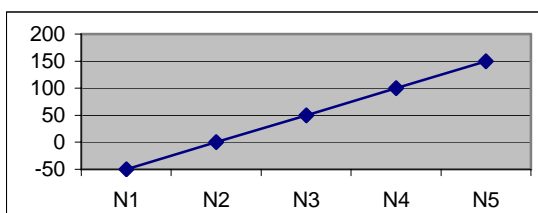
Descritor 4.2.1: Periodicidade		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 4
N4	BOM	4
N3		3
N2	NEUTRO	2
N1		1 ou nenhuma

**Escala:** Número de Forças Tarefas realizadas no âmbito da SDR no último semestre



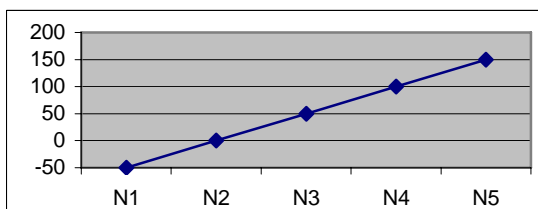
Descritor 4.2.2: Atividades desenvolvidas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		7 atividades
N4	BOM	Mais de 6 a menos de 7 atividades
N3		Mais de 5 a 6 atividades
N2	NEUTRO	4 a 5 atividades
N1		Menos de 4 atividade

**Escala:** Nº médio de atividades desenvolvidas pelas Forças Tarefas no último trimestre dentre as relacionadas: (1. Saúde; 2. Educação e Cultura; 3. Social; 4. Agricultura; 5. Segurança Pública; 6. Meio-Ambiente; 7. Palestras)



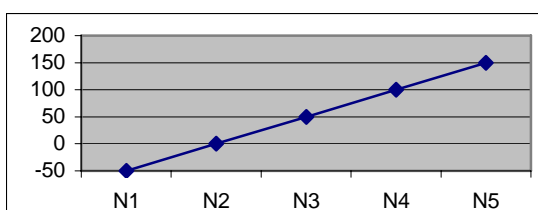
Descritor 4.2.3: Pessoas atendidas		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>80% a 90%
N3		>70% a 80%
N2	NEUTRO	60% a 70%
N1		Inferior a 60%

**Escala:** Percentual de pessoas atendidas pelas Forças Tarefas em relação ao total de habitantes do município/bairros, cfe. Padrão previamente estabelecido, no último trimestre.



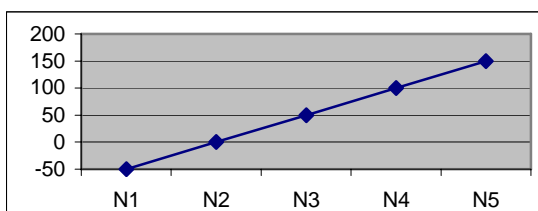
Descritor 4.3.1: Agenda semanal		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a uma semana
N4	BOM	Até uma semana
N3		Até 5 dias
N2	NEUTRO	Até 3 dias
N1		Inferior a 3 dias

**Escala:** Prazo médio de atualização da agenda semanal de atividades do Secretário no Sistema PAE no último trimestre.



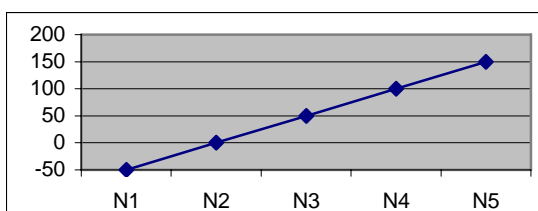
Descritor 4.3.2: Relatório de ações		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Até o 2º dia útil do mês subsequente
N4	BOM	Até o 5º dia útil do mês subsequente
N3		Até o 10º dia útil do mês subsequente
N2	NEUTRO	Até o 15º dia útil do mês subsequente
N1		Após o 15º dia útil do mês subsequente

**Escala:** Prazo médio de encaminhamento do Relatório de Ações realizadas no último trimestre.



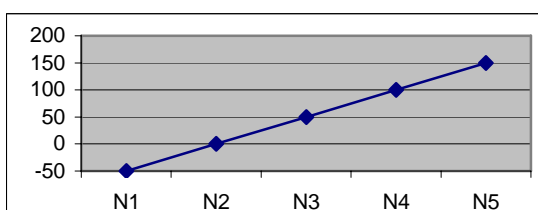
Descritor 4.4.1: Periodicidade		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		6
N4	BOM	5
N3		4
N2	NEUTRO	3
N1		Menos de 3

**Escala:** Número de reuniões realizadas com os órgãos da administração direta e indireta no último trimestre



Descritor 4.4.2: Representatividade		
Níveis de Impacto	Níveis de Referência	Descrição
N5		Superior a 90%
N4	BOM	>75 a 90%
N3		>65 a 75%
N2	NEUTRO	50 a 65%
N1		Inferior a 50%

**Escala:** Representatividade dos órgãos da administração direta e indireta do Estado participantes da reunião no último trimestre



## Apêndice G – Taxas de Substituição

### Taxas de Substituição para os Pontos de Vista Fundamentais (PVF's)

	[ 4 ]	[ 3 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 4 ]	no	very weak	weak	moderate	positive	40.00	extreme
[ 3 ]		no	very weak	weak	positive	30.00	v. strong
[ 2 ]			no	very weak	positive	20.00	strong
[ 1 ]				no	positive	10.00	moderate
[ all lower ]					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

### Taxas de Substituição para o primeiro nível dos Pontos de Vista Elementares (PVE's)

	[ 1.1 ]	[ 1.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 1.1 ]	no	very weak	positive	67	extreme
[ 1.2 ]		no	positive	33	v. strong
[ all lower ]			no	0	strong
					moderate
					weak
					very weak
					no

Consistent judgements

	[ 2.4 ]	[ 2.3 ]	[ 2.1 ]	[ 2.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 2.4 ]	no	very weak	moderate	moderate	positive	45	extreme
[ 2.3 ]		no	weak	weak	positive	33	v. strong
[ 2.1 ]			no	no	positive	11	strong
[ 2.2 ]			no	no	positive	11	moderate
[ all lower ]					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements



**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1 ]	[ 3.3 ]	[ 3.4 ]	[ 3.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 3.1 ]	no	very weak	very weak	weak	positive	35.00	extreme
[ 3.3 ]		no	no	very weak	positive	24.79	v. strong
[ 3.4 ]		no	no	very weak	positive	24.79	strong
[ 3.2 ]				no	positive	15.42	moderate
[ all lower ]					no	0.00	weak
							very weak
							no

**Consistent judgements**

### Taxas de Substituição para o segundo nível dos Pontos de Vista Elementares (PVE's)

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 1.1.1 ]	[ 1.1.2 ]	[ 1.1.3 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 1.1.1 ]	no	very weak	weak	positive	50	extreme
[ 1.1.2 ]		no	very weak	positive	33	v. strong
[ 1.1.3 ]			no	positive	17	strong
[ all lower ]				no	0	moderate
						weak
						very weak
						no

**Consistent judgements**

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 1.2.2 ]	[ 1.2.3 ]	[ 1.2.1 ]	[ 1.2.4 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 1.2.2 ]	no	strong	strong	v. strong	positive	54	extreme
[ 1.2.3 ]		no	moderate	moderate	positive	27	v. strong
[ 1.2.1 ]			no	weak	positive	14	strong
[ 1.2.4 ]				no	positive	5	moderate
[ all lower ]					no	0	weak
							very weak
							no

**Consistent judgements**

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 2.1.1 ]	[ 2.1.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 2.1.1 ]	no	no	positive	50.00	extreme
[ 2.1.2 ]	no	no	positive	50.00	v. strong
[ all lower ]			no	0.00	strong
					moderate
					weak
					very weak
					no

**Consistent judgements**

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 2.2.1 ]	[ 2.2.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 2.2.1 ]	no	very weak	positive	67
[ 2.2.2 ]		no	positive	33
[ all lower ]			no	0

**Consistent judgements**

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 2.4.1 ]	[ 2.4.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 2.4.1 ]	no	no	positive	50
[ 2.4.2 ]	no	no	positive	50
[ all lower ]			no	0

**Consistent judgements**

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.1 ]	[ 3.1.3 ]	[ 3.1.2 ]	[ 3.1.4 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.1 ]	no	very weak	weak	moderate	positive	41
[ 3.1.3 ]		no	weak	moderate	positive	35
[ 3.1.2 ]			no	very weak	positive	18
[ 3.1.4 ]				no	positive	6
[ all lower ]					no	0

**Consistent judgements**

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.2.3 ]	[ 3.2.2 ]	[ 3.2.1 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.2.3 ]	no	moderate	moderate	positive	66
[ 3.2.2 ]		no	no	positive	17
[ 3.2.1 ]		no	no	positive	17
[ all lower ]				no	0

**Consistent judgements**

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.3.1 ]	[ 3.3.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.3.1 ]	no	no	positive	50.00
[ 3.3.2 ]	no	no	positive	50.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.4.1 ]	[ 3.4.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.4.1 ]	no	moderate	positive	80.00
[ 3.4.2 ]		no	positive	20.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

### Taxas de Substituição para o terceiro nível dos Pontos de Vista Elementares (PVE's)

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 2.4.1.1 ]	[ 2.4.1.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 2.4.1.1 ]	no	no	positive	50.00
[ 2.4.1.2 ]	no	no	positive	50.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.1.3 ]	[ 3.1.1.1 ]	[ 3.1.1.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.1.3 ]	no	moderate	moderate	positive	66
[ 3.1.1.1 ]		no	no	positive	17
[ 3.1.1.2 ]		no	no	positive	17
[ all lower ]				no	0

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.2.2 ]	[ 3.1.2.1 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.2.2 ]	no	very weak	positive	67
[ 3.1.2.1 ]		no	positive	33
[ all lower ]			no	0

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.3.1 ]	[ 3.1.3.2 ]	[ 3.1.3.3 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.3.1 ]	no	very weak	weak	positive	50
[ 3.1.3.2 ]		no	very weak	positive	33
[ 3.1.3.3 ]			no	positive	17
[ all lower ]				no	0

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.4.3 ]	[ 3.1.4.2 ]	[ 3.1.4.1 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.4.3 ]	no	very weak	moderate	positive	50
[ 3.1.4.2 ]		no	weak	positive	37
[ 3.1.4.1 ]			no	positive	13
[ all lower ]				no	0

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.2.1.2 ]	[ 3.2.1.1 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.2.1.2 ]	no	moderate	positive	80.00
[ 3.2.1.1 ]		no	positive	20.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.2.2.1 ]	[ 3.2.2.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.2.2.1 ]	no	no	positive	50.00
[ 3.2.2.2 ]	no	no	positive	50.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.2.3.4 ]	[ 3.2.3.1 ]	[ 3.2.3.2 ]	[ 3.2.3.3 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.2.3.4 ]	no	very weak	very weak	very weak	positive	40.00
[ 3.2.3.1 ]		no	no	no	positive	20.00
[ 3.2.3.2 ]		no	no	no	positive	20.00
[ 3.2.3.3 ]		no	no	no	positive	20.00
[ all lower ]					no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.3.1.1 ]	[ 3.3.1.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.3.1.1 ]	no	moderate	positive	80.00
[ 3.3.1.2 ]		no	positive	20.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.3.2.1 ]	[ 3.3.2.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.3.2.1 ]	no	moderate	positive	80.00
[ 3.3.2.2 ]		no	positive	20.00
[ all lower ]			no	0.00

Consistent judgements

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.4.1.3 ]	[ 3.4.1.1 ]	[ 3.4.1.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 3.4.1.3 ]	no	weak	moderate	positive	56	extreme
[ 3.4.1.1 ]		no	weak	positive	33	v. strong
[ 3.4.1.2 ]			no	positive	11	strong
[ all lower ]				no	0	moderate
						weak
						very weak
						no

Consistent judgements

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.4.2.1 ]	[ 3.4.2.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 3.4.2.1 ]	no	no	positive	50.00	extreme
[ 3.4.2.2 ]	no	no	positive	50.00	v. strong
[ all lower ]			no	0.00	strong
					moderate
					weak
					very weak
					no

Consistent judgements

### Taxas de Substituição para o quarto nível dos Pontos de Vista Elementares (PVE's)

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.1.1.1 ]	[ 3.1.1.1.5 ]	[ 3.1.1.1.3 ]	[ 3.1.1.1.2 ]	[ 3.1.1.1.4 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 3.1.1.1.1 ]	no	very weak	very weak	moderate	moderate	positive	36	extreme
[ 3.1.1.1.5 ]		no	very weak	weak	weak	positive	27	v. strong
[ 3.1.1.1.3 ]			no	very weak	weak	positive	23	strong
[ 3.1.1.1.2 ]				no	very weak	positive	9	moderate
[ 3.1.1.1.4 ]					no	positive	5	weak
[ all lower ]						no	0	very weak
								no

Consistent judgements

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.2.2.1 ]	[ 3.1.2.2.2 ]	[ all lower ]	Current scale	
[ 3.1.2.2.1 ]	no	weak	positive	75.00	extreme
[ 3.1.2.2.2 ]		no	positive	25.00	v. strong
[ all lower ]			no	0.00	strong
					moderate
					weak
					very weak
					no

Consistent judgements

**Weighting (Avaliação de Desempenho das SDR's)**

	[ 3.1.4.3.1 ]	[ 3.1.4.3.2 ]	[ all lower ]	Current scale
[ 3.1.4.3.1 ]	no	very weak	positive	67
[ 3.1.4.3.2 ]		no	positive	33
[ all lower ]			no	0

**Consistent judgements**

extreme  
v. strong  
strong  
moderate  
weak  
very weak  
no

Apêndice H – Perfil de Desempenho da SDR-X (Status Quo)

