

MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR DE CONTABILIDADE MUNICIPAL

Autoria

Luiz Carlos Krudycz - krudycz@gmail.com

Mestrado em Contabilidade / UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Ricardo Ruschel - ricaruschel@hotmail.com

PPGC - Mestrado em Contabilidade / UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Vinicius Abilio Martins - viniciusabilio@gmail.com

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

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos controles e procedimentos do setor de contabilidade de uma Prefeitura Municipal, no Sudoeste do Estado do Paraná. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, caracterizado como exploratório e tendo como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). Esta metodologia possibilitou ao gestor responsável pelo setor de contabilidade a identificação e formalização dos critérios, por ele utilizados, para a tomada de decisão voltado ao contexto dos seus processos de trabalho. O valor deste trabalho apoia-se na importância percebida pelo decisor no uso desta ferramenta e sua contribuição para melhoria da gestão pública, e em especial, para o setor da contabilidade. O modelo desenvolvido proporcionou ao gestores da instituição, maior transparência dos serviços prestados, demonstrando os pontos críticos que precisam ser aprimorados, sendo alguns deles acompanhados de sugestões de melhoria, quanto aos procedimentos efetuados entre a contabilidade e outras unidades administrativas da estrutura organizacional, contribuindo para que a prestação dos serviços públicos sejam mais eficientes e eficazes.

MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR DE CONTABILIDADE MUNICIPAL

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos controles e procedimentos do setor de contabilidade de uma Prefeitura Municipal, no Sudoeste do Estado do Paraná. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, caracterizado como exploratório e tendo como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). Esta metodologia possibilitou ao gestor responsável pelo setor de contabilidade a identificação e formalização dos critérios, por ele utilizados, para a tomada de decisão voltado ao contexto dos seus processos de trabalho. O valor deste trabalho apoia-se na importância percebida pelo decisor no uso desta ferramenta e sua contribuição para melhoria da gestão pública, e em especial, para o setor da contabilidade. O modelo desenvolvido proporcionou ao gestores da instituição, maior transparência dos serviços prestados, demonstrando os pontos críticos que precisam ser aprimorados, sendo alguns deles acompanhados de sugestões de melhoria, quanto aos procedimentos efetuados entre a contabilidade e outras unidades administrativas da estrutura organizacional, contribuindo para que a prestação dos serviços públicos sejam mais eficientes e eficazes.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão Pública. MCDA-C. Processos.

1 INTRODUÇÃO

Independente do setor, seja ele público ou privado, todas as organizações estão cada vez mais inseridas em ambientes competitivos e dinâmicos (Martins, 2015). Neste contexto encontra-se a administração pública que, diante da necessidade de fornecer melhores serviços, precisa buscar soluções rápidas para a resolução dos seus problemas (Motta, 2013). Nas últimas décadas, vem sendo requerido dos administradores públicos a melhor utilização, quanto a aplicação dos recursos públicos, e principalmente um comportamento empreendedor do Estado (Ensslin, Dutra, Ensslin, Krüger, & Gavazini, 2017).

Nesse sentido, a sociedade e principalmente as mídias (televisão, rádio, internet) apresentam uma crescente pressão sobre as organizações públicas, sejam elas Federais, Estaduais ou Municipais, para que sejam mais eficientes, enxutas e focadas em atender seus propósitos. Isto tem guiado os gestores públicos na busca de novos instrumentos de gestão, com maior transparência e, principalmente que sejam cientificamente reconhecidos por sua eficiência e pela constante busca na valorização dos recursos públicos, no contentamento da sociedade, na valorização dos servidores públicos e que proporcionem um ambiente moral para os entes públicos (Brown & Potoski, 2009).

Nishiyama, Lima, Ensslin e Chaves (2017) asseveram que o tema possui forte relevância e apontam que a comunidade científica, do mundo todo, está sofrendo excessivas pressões das mídias e da sociedade para o desenvolvimento de instrumentos de apoio a gestão mais eficientes e efetivos. Desse modo, a fim de se obter melhores resultados, muitos gestores têm-se utilizado da avaliação de desempenho, que surge por meio de um conjunto de esforços a favor da utilização eficiente e eficaz dos recursos públicos (Carvalho, Nóbrega & Kronbauer, 2020).

Novos processos têm surgido, predominantemente para a utilização das tecnologias da informação e muitas adaptações de modelos realistas (Panayotou, Gayialis & Tatsiopoulou, 2004). A avaliação de desempenho é uma área que apresenta maiores e melhores resultados disponíveis sobre o tema (Kennerley & Neely, 2002; Neely, 2005; Chaves, Ensslin, Ensslin, Valmorbida, & Shinohara, 2013; Ensslin, Ensslin, Rocha, Marafon, & Medaglia, 2013). Carvalho et al. (2020) destacam que é de extrema importância a utilização da avaliação de desempenho na esfera da gestão pública, pois proporciona inúmeros benefícios que são usufruídos pela própria gestão que está praticando a construção da avaliação. Estes autores descrevem alguns destes benefícios, tais como: a legitimação social e política perante a sociedade, elevado nível de aprendizado na instituição, ampliação na transparência da entidade e da *accountability* e por fim aumento na democracia da gestão pública.

Neste cenário a Contabilidade tem a função de promover informações necessárias para a organização, como um todo, as quais devem ser de qualidade, fidedignas e tempestivas. Ela é útil e está presente tanto nas organizações públicas quanto nas privadas.

Para alicerçar o processo de avaliação de desempenho, a metodologia *multi-criteria decision analysis* - MCDA, vem sendo utilizada para o apoio à decisão em seu formato tradicional, que compreende as etapas de formulação e avaliação. Ela segue conjuntos previamente definidos de objetivos, com mínima ou nenhuma participação, por parte do decisor, assim, dentre as opções alternativas que são previamente estabelecidas, ela é considerada a melhor (Keeney, 1992; Roy & Bouyssou, 1993; Roy, 1996; Goodwin & Wright, 2014).

As metodologias tradicionais do MCDA partem do pressuposto da escolha de soluções preexistentes consideradas ótimas, quem foram observadas nas pesquisas de Gomes (2005), Zambon, Carneiro, Silva e Negri (2005); Campos e Almeida (2006), Chen, Kilgou e Hipel (2008). Nesse sentido, Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011) abordam sobre o uso da metodologia construtivista, a MCDA-C, que proporciona a elaboração de indicadores mais pertinentes e adequados quanto às realidades das organizações públicas, demonstrando: prioridade nas ações a serem tomadas pelo decisor; elevação da transparência para à sociedade a partir de decisões e ações praticadas pelos administradores públicos, com a utilização da legitimação de indicadores; melhora nos gastos públicos, contribuindo com a redução de prováveis desperdícios, por meio do intermédio de um melhor encaminhamento dos recursos por parte do decisor.

Diante da necessidade de se promover melhorias na gestão pública e no uso eficaz dos recursos orçamentários e financeiros, o presente estudo elenca a pergunta de pesquisa: **Quais perspectivas podem ser consideradas na avaliação do setor de contabilidade de um município de pequeno porte, que possam apoiar na avaliação de desempenho e aperfeiçoamento do setor?** Para responder à pergunta, este estudo tem como objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos controles e procedimentos do Setor de Contabilidade de uma Prefeitura Municipal, no Sudoeste do Estado do Paraná. Este órgão público está localizado no município de Sulina.

Diante da complexidade de situações que ocorrem diariamente na instituição e que impactam na tomada de decisão e também na busca de melhorar os procedimentos executados, identificar este panorama torna-se relevante para o setor de contabilidade, emergindo assim a

necessidade de um modelo de apoio à decisão para avaliar os processos que estão sendo impactados na contabilidade, com vistas a promover sua melhoria contínua.

Esta pesquisa possui relevância a partir da contribuição teórica e prática gerencial, a qual pretende oferecer. Com relação à contribuição teórica, parte-se do objetivo oferecer para a pesquisa, em específico por meio de processos sistematizados, o resultado da aplicação das etapas de identificação, mensuração, avaliação, seguida das recomendações e do aperfeiçoamento dos aspectos do Setor de Contabilidade, que o decisor julga serem necessários e suficientes para as melhorias pretendidas. Já com relação à prática gerencial, tem como objetivo oferecer, por meio do instrumento de intervenção, a possibilidade do decisor aprimorar e desenvolver o entendimento, de todo o contexto, de uma forma que possa efetuar a explicação de suas preferências e seus valores, e demonstrar como está o desempenho do setor.

Este estudo apresenta-se organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção aborda sobre o referencial teórico, na terceira seção demonstram-se os métodos de pesquisa utilizados; a quarta seção é composta pela análise do caso e, por fim, apresentam-se às considerações finais deste trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é algo que assiste a humanidade desde os primórdios (Ensslin, Dutra, Ensslin, Longaray & Dezem, 2016). Os primeiros parâmetros formais de sua presença foram documentados na obra intitulada *Tractatus de Computis et Scripturis do Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita*, do autor Frei Luca Bartolomeo de Paccioli, em 1494, que descreve os métodos contábeis praticados por mercadores venezianos (Ensslin, Dutra, Ensslin, Chaves & Dezem, 2015).

A consolidação no campo científico iniciou-se a partir do século XVIII, após a Revolução Industrial, por meio das obras de Francis Bacon, tornando a avaliação de desempenho uma ferramenta de apoio aos processos produtivos, inicialmente sendo utilizada no controle de qualidade com a presunção de redução de custos dos produtos (Ensslin et al., 2016). Estes autores descrevem que no século XX, a partir da alta produtividade das empresas e das pesquisas científicas nas academias, surgiram fortes contribuições para a avaliação de desempenho.

Apesar de haver diversas definições para a avaliação de desempenho (Neely, Gregory & Platts, 1995; Lebas, 1995; Franco-Santos et al., 2007; Camp & Braet, 2016; Matos, Valmorbidia, Martins & Ensslin, 2019), Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri e Vianna (2010 p. 130) descrevem que a avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio a decisão é:

O processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor, por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

A avaliação de desempenho a partir desta ótica é compreendida como um instrumento de apoio à gestão, que possibilita o monitoramento e aperfeiçoamento do contexto em que o decisor pretenda realizar a gestão, por meio da construção, fixação e generalização das formas de conhecimento (Ensslin, Ensslin, Chaves, Gabriel & Oliveira, 2014). Assim, não se pode falar em avaliação de desempenho sem mencionar a tomada de decisão.

Quanto ao apoio à decisão, este tem como propósito amparar o alcance de elementos explicativos quanto às decisões, em que, podem ser tomadas ou não, quando se necessita realizar algum ato, ou até quando se opta em fazer de certa forma (Roy, 1996). Porém as tomadas de decisões, normalmente não são decididas por um indivíduo de maneira singular

(Ensslin et al., 2017). Mesmo que a responsabilidade seja de apenas um indivíduo, geralmente a decisão deve ser gerada a partir de interações com as preferências de outros indivíduos (Roy, 1996). A tomada de decisão está ligada ao processo decisório e não pode ser separada por completo.

2.2 A metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista (MCDA-C)

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C) é conceituada a partir de uma ciência que tem como objetivo de expandir conexões entre conceitos, procedimentos, modelos e resultados, que são capazes de constituir estruturas e podem operar por meio de um grupo de hipóteses, com o propósito de direcionar os decisores, principalmente seguindo a coerência com os valores e objetivos traçados pela empresa (Ensslin et al. 2011). Estes autores complementam que a metodologia apresenta uma estrutura de informações, que consiste em demonstrar o entendimento das implicações referente às decisões que o decisor considera pertinentes.

A MCDA-C tem como propósito a construção do entendimento do decisor sobre o ambiente em avaliação (Ensslin et al., 2010). A abordagem construtivista torna-se mais oportuna tão logo que o objetivo seja o apoio à decisão (Roy, 1993; Dias & Tsoukiàs, 2004). Tal como, para a realização da avaliação de desempenho, faz-se necessário respeitar a percepção do gestor, partindo do alinhamento das estratégias da empresa e análise das variáveis internas e externas, assegurando que os objetivos, metas estabelecidas e estratégias estejam em conformidade com o ambiente da empresa (Bititci, Turner & Begemann, 2000; Bourne et al., 2000).

Della Bruna, Ensslin e Ensslin (2014) ponderam quanto ao surgimento da MCDA-C, que partiu de uma ramificação da MCDA tradicional, com o objetivo de auxiliar os decisores em ambientes conflituosos, complexos e com muitas incertezas. Ensslin et al. (2011) explicam sobre estes ambientes, sendo: conflituosos, pois compreende inúmeros indivíduos, que por vezes possuem preocupações ou interesses divergentes com as do decisor; complexos por abranger numerosas variáveis quantitativas e qualitativas, parcialmente ou não demonstrada; incertos por requisitarem conhecer as informações que os decisores concordam que não sabem quais são e possivelmente não tem como mensurar, apesar disso, possuem a presunção de desenvolver tal conhecimento, para fundamentar a tomada de decisão, considerando suas preferências e seus valores.

Conforme Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011), estes autores asseveram que a MCDA-C proporciona a identificação de parâmetros considerados importantes para o decisor, que tem como principal objetivo a geração de conhecimento essencial para compreender quais aspectos são julgados importantes, diante de um conjunto das circunstâncias específicas, que tem a necessidade de serem incluídas no modelo de avaliação de desempenho.

Roy (1993) aborda que a MCDA tradicional parte da racionalidade dedutiva como lógica da pesquisa, em contrapartida a MCDA-C emprega o modelo de pesquisa no formato construtivista misto, ou seja, dedutiva e indutiva. Lago, Kolling e Santos (2021) afirmam que a questão das MCDA tradicionais partem de escolher uma solução considerada ótima entre as opções ou alternativas já precedidas. Já a MCDA-C procura estimular a geração de conhecimento no decisor, com objetivo de compreensão quanto às possíveis consequências que podem haver, com relação às escolhas que ele julgou serem importantes naquele momento (Ensslin et al., 2011).

A MCDA-C mostra-se como um instrumento que apoia a decisão e está à disposição dos administradores de uma forma construtivista (Ensslin et al., 2017). Ela se identifica a partir de um processo inserido nas empresas, que tem como objetivo de prover informações suficientes e necessárias para auxílio na tomada de decisão pelos administradores, conforme

suas preferências e valores (Lacerda et al., 2011). A Metodologia do MCDA-C é constituída a partir de três fases: a estruturação, a avaliação e a recomendação (Ensslin et al., 2011).

A fase de Estruturação busca qualitativamente a identificação, a organização e a mensuração de aspectos considerados relevantes, com relação a tomada de decisão, e que são considerados pelo decisor essenciais e suficientes para a avaliação do contexto inserido (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000; Ensslin et al., 2010; Ensslin et al., 2011; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Silveira, Vianna, Cândido & Petri, 2017). Martins, Ensslin e Ensslin (2018) asseveram que entrevistas interativas proporcionam a estimulação do debate entre o facilitador e o decisor, promovendo a aprendizagem e geração de conhecimento, diante do contexto em que o decisor tem a intenção de gerir.

Na fase da Avaliação, se observa a modificação do modelo que foi construído na fase de Estruturação, de forma qualitativa para um modelo quantitativo (Martins, Ensslin & Ensslin, 2018). Para tal, se faz necessário a aplicação das seguintes etapas: construção da função de valor; identificação das taxas de compensação entre critérios; e a identificação na organização do perfil de desempenho desejado (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000; Ensslin et al., 2011; Ensslin et al., 2016) e ainda deve-se efetuar uma avaliação de forma global (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

Já na fase de Recomendação, é realizada a proposição de ações de aprimoramento, relacionado a performance do setor que foi pesquisado, comparando com o desempenho atual. Conforme Keeney (1992) esta fase também proporciona maior robustez para o modelo que está sendo construído, que se dá por meio da análise de sensibilidade. Para Cardoso, Ensslin, Dutra e Dias (2017) esta fase tem como objetivo de auxiliar o decisor, quanto a identificação de possíveis ações que melhorem o estado atual, em que a organização se encontra, em relação ao seu perfil de desempenho, por meio da observação do contexto gerido nos indicadores.

2.3 Gestão pública

Para Dias (2017), a definição de gestão pública ou administração pública, pode ser designada a partir de um conjunto de mecanismos, procedimentos e formas sociais que o Estado gestiona os serviços e bens públicos, cria regulamentações para as atividades privadas e com as políticas econômicas contribui para o comportamento do mercado. Corroborando com o assunto Matias-Pereira (2016, p. 6) define como um “sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum”.

Nesse sentido, Braun e Mueller (2014) salientam que a gestão pública pode ser entendida como a coordenação de bens e serviços que são ofertados para a sociedade, de modo qualitativo, proporcionando o bem comum de acordo com as leis, orientações do direito e normas. Deste modo, a gestão pública necessita ser perspicaz e apta a conduzir os usuários da administração pública em condições favoráveis, e que todos sejam capazes de usufruir dos resultados e benefícios, proporcionando a sociedade bem-estar social e qualidade de vida, em que o Estado está constantemente buscando realizar sua função social, e que necessita alcançar com a maior eficiência e qualidade a prestação dos serviços (Matias-Pereira, 2014; Silva, Souza & Silva, 2015).

A partir de um crescente número de insatisfação com o modelo burocrático, deu-se início a movimentos comprometidos com a estruturação de modelos focalizados na eficiência e nos resultados das ações do setor público, que visa à preferência e enfatiza na responsabilidade social, os quais fazem pressão para uma melhora e faz-se surgir a administração pública gerencial (Lima & Lima, 2019). Assim, os mesmos autores asseveram que a principal característica da gestão pública é a busca na qualidade dos bens e serviços prestados para a população, melhor dizendo, defender o interesse público.

Nesse sentido, por meio de inúmeras cobranças, tanto da mídia quanto da sociedade em que os serviços públicos possam atender os anseios da população, os gestores estão em busca de novos meios para auxiliá-los na gestão dos serviços públicos (Nishiyama et al., 2017). O serviço público apresenta-se de forma diferenciada dos serviços realizados por empresas do setor privado ou até por prestadores de serviços autônomos, porque possui uma subordinação relacionada ao coletivo, portanto, circunda-se de outros interesses mais importantes do que os interesses individuais (Botelho & Paiva, 2011).

3 Metodologia

3.1 Enquadramento metodológico da pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, é caracterizada como exploratória. Segundo Malhotra (2019) os estudos qualitativos possibilitam compreensões e percepções da circunstância do problema. Diehl e Tatim (2004) salientam que tal abordagem proporciona o entendimento com maior profundidade da conduta das organizações ou do grupo de indivíduos.

A abordagem qualitativa ocorre durante a consideração das preocupações do decisor, no momento da fase de estruturação do modelo de avaliação, mais especificamente, durante a construção dos Elementos Primários de Avaliação - EPAs e também nos Mapas Cognitivos. Quanto aos procedimentos da pesquisa foi realizado um estudo de caso único, sendo empregado para a coleta dos dados a aplicação de entrevistas semiestruturadas, de forma remota, com o uso dos softwares *Google Meet* e *Microsoft Teams*. Para o procedimento de coleta de dados foram realizadas 06 entrevistas durante os meses de dezembro de 2021 e janeiro de 2022. Ainda, para aplicar a MCDA-C faz-se necessário a interpretação do discurso por parte dos facilitadores, que também requer habilidades para analisar as representações mentais durante o caminhar da pesquisa do processo decisório (Ensslin et al., 2001).

3.2 Instrumento de intervenção - Metodologia MCDA-C

Para Cardoso, Ensslin, Dutra e Dias (2017), a partir da abordagem construtivista, a metodologia procura produzir conhecimento para o decisor, com relação ao contexto o qual ele está posto e também quanto a sua percepção do problema em questão. A compreensão deste conhecimento é alcançada a partir de inúmeras entrevistas semiestruturadas, que possuem o intuito de captar aspectos considerados relevantes do ambiente, conforme a percepção do decisor (Ensslin et al., 2010).

O instrumento de intervenção da Metodologia MCDA-C está dividido em três fases. Inicia-se pela Fase de Estruturação, que primeiramente parte para a identificação do ambiente decisório. Destaca-se a apresentação dos atores, os quais são: os decisores, os facilitadores, os intervenientes e os agidos no processo de decisão da empresa (Lago et al., 2021). Na sequência realiza-se a identificação dos objetivos, estabelece os fatos que possuem significância junto ao processo do apoio à tomada de decisão e avaliação de alternativas exequíveis (Ensslin et al., 2011). Valmorbidia, Ensslin, Ensslin e Ripoll-Feliu (2015) descrevem que a fase da estruturação parte da geração de conhecimento do ambiente para o decisor, buscando identificar os aspectos que segundo sua percepção sejam considerados importantes, de forma que tais percepções sejam incluídas para a construção do modelo.

Destaca-se que para a aplicação da metodologia apenas a identificação do decisor já é suficiente, pois todas as decisões são apoiadas e fornecidas por ele (Azevedo, Oliveira Lacerda, Ensslin, Jungles & Ensslin, 2013), visto que o decisor possui um elevado nível de poder e interesse no processo de tomada de decisão (Ensslin et al., 2001). Com relação aos intervenientes, por possuírem poder no processo decisório, os mesmos acabam não representando certo nível de interesse que se faz necessário para sua participação no processo.

Os agidos, de maneira oposta, dispõem de interesse no ambiente decisório, porém não possuem o poder sobre as decisões. Já os facilitadores são os pesquisadores que conduzem o desenvolvimento e aplicação da metodologia, colaborando para a obtenção do sucesso na aplicação e legitimando as etapas do MCDA-C (Della Bruna et al., 2014).

Segundo Ensslin et al. (2001), nesta fase, define-se o rótulo, que é descrito o problema a partir da delimitação do ambiente decisório, sem esquecer do foco dos aspectos iniciais implicados. Em seguida, por meio de *brainstorming*, busca-se a identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs), os quais são formados por valores, metas, alternativas e ações. Também servem como base na construção dos conceitos, os quais são estruturados primeiramente pelo pólo de conceito que é o pretendido e posterior pelo pólo oposto, ao passo que serão colocados em hierarquia, por meio do mapa cognitivo, que possibilita o conhecimento dos conceitos meios e os conceitos fins, os quais são relacionados por meio das ligações de influência, que possibilitam a identificação dos *clusters*, que são, as áreas que têm afinidade.

Já com relação a transcrição do mapa cognitivo, no modelo multicritério, que acontece por meio da determinação dos pontos de vista fundamentais (PVFs), os quais são os elementos fundamentais para avaliação das possíveis ações, demonstrando e explicando os valores que foram julgados relevantes no contexto pelo decisor. Ademais, eles representam as características de ações consideradas interessantes pelos decisores (Ensslin et al., 2011).

Valmorbida et al. (2015) concluem que para finalizar esta fase, depois de ser realizada a identificação dos pontos importantes a serem administrados, parte-se para a construção dos indicadores, a forma como serão medidos, com inclusão de níveis de referência a partir de cada circunstância identificada. Ao concluir a fase da estruturação, que são identificados os pontos relevantes, suficientes e necessários conforme o decisor tem sua percepção, constrói-se o modelo para avaliação dos aspectos considerados no contexto (Ensslin et al., 2010).

Já a Fase de Avaliação é constituída pela elaboração de funções de valor, as quais são associadas aos descritores (Lago et al., 2021). Valmorbida et al. (2015) descrevem que nesta fase são realizadas as coletas dos dados, em seguida faz-se a mensuração dos indicadores que foram construídos na fase anterior “estruturação”, em outras palavras, é a transformação das escalas que são ordinais (qualitativas) para escalas cardinais (quantitativas). Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) a incumbência do valor é capaz de ser caracterizado a partir de uma representação matemática, que se torna responsável em organizar a diferença de atratividade, dentre as ações potenciais e os níveis de impacto.

Por fim, tem-se a terceira e última fase – Fase de Recomendações, que corresponde à formulação das recomendações, que é a apresentação de possíveis ações e soluções que aderem aos valores e objetivos propostos pelos decisores (Ensslin et al. (2001). Segundo Cardoso et al. (2017) esta fase tem como objetivo auxiliar o decisor, por meio de identificação de condutas com o intuito de melhoria da forma atual, quanto o perfil de desempenho, contemplando no contexto conduzido, em cada um dos indicadores. Conforme pode ser observado na Tabela 1 que expõe as etapas e fases da MCDA-C.

Tabela 1. Fases e etapas do MCDA-C

Fases da MCDA-C	Etapas	Descrição
Estruturação	Rótulo do problema	O tomador de decisão, com o apoio do facilitador, rotula o problema que descreve o foco das suas principais preocupações.
	Elementos primários de avaliação (EPAs)	O tomador de decisão é incentivado a falar sobre o contexto do problema e, por meio de um <i>brainstorming</i> realizado em entrevista aberta, com questões semiestruturadas, o facilitador identifica os EPAs. Em seguida, o entendimento de cada elemento é ampliado pela construção do objetivo a ele associado.
	Conceitos	Para cada EPA, um conceito que representa a escolha do

		tomador de decisão da direção de preferência e seu pólo oposto é construído. Em seguida, o tomador de decisão agrupa os conceitos em áreas de interesse.
	Mapas cognitivos	Mapas cognitivos são construídos por meio da hierarquização dos conceitos em suas respectivas áreas de interesse, por meio de ligações de influência entre os conceitos meios e fins. Eles são utilizados para ampliar o conhecimento de cada objetivo estratégico, identificando as relações causais existentes e os fatores que descrevem o contexto decisório.
	Pontos de vista fundamentais (PVFs)	No mapa cognitivo, <i>clusters</i> dos conceitos são identificados. Cada <i>cluster</i> possui um PVF equivalente, que o caracteriza com base nos valores do decisor. Essa etapa permite que o conhecimento do mapa cognitivo seja transferido para estrutura hierárquica de valor.
	Descritores	As informações dos mapas cognitivos são transformadas em escalas ordinais, quantificáveis, que permitirão a avaliação de desempenho das ações potenciais, de acordo com os decisores.
Avaliação	Funções de valor	As escalas ordinais (descritores) são transformadas em escalas cardinais (funções de valor). Essa transformação requer que os tomadores de decisão descrevem os diferentes níveis de atratividade para todos os níveis do descritor
Recomendações	Proposição de ações de melhoria	O conhecimento gerado nas fases anteriores torna possível que os tomadores de decisão visualizem o desempenho dos conceitos e pontos de vista. A escala dos descritores permite a identificação de ações para melhorar o desempenho daqueles classificados como insuficientes de acordo com os parâmetros dos decisores.

Nota. Fonte: Recuperado de “Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista para analisar a sustentabilidade corporativa de uma indústria de pequeno porte” De N. C. Lago, C. Kolling, & J. M. dos Santos, 2021. *Produto & Produção*, 22 (2).

Para alcançar o objetivo definido, este estudo foi delimitado pela execução da Fase de Estruturação da Metodologia MCDA-C, para o instrumento de gestão de apoio aos trabalhos do setor de Contabilidade da Prefeitura Municipal de Sulina. Deste modo, com a aplicação da Fase de Estruturação, a qual proporciona a identificação dos aspectos considerados pelo decisor como essenciais, suficientes e necessários para serem vistos junto ao processo de aperfeiçoamento e monitoramento do desempenho, tornando possível uma linguagem mais comum entre todos os atores que estão envolvidos no ambiente (Ensslin, Ensslin, Dutra, Longaray & Dezem, 2018; Longaray, et al., 2018). Dessa maneira, com a elucidação das preocupações, as quais fornecem informações para a elaboração e construção do modelo qualitativo representativo que visa o apoio a gestão do setor de Contabilidade. Por fim, torna-se possível a evidenciação de um modelo composto com métricas que são qualitativas de desempenho (Araújo, Santos Matos & Ensslin, 2021).

Por fim, é apresentado o modelo completo para a construção da metodologia MCDA-C, com as três fases: fase de estruturação, fase de avaliação e a fase de recomendações, conforme apresentado na Figura 1.

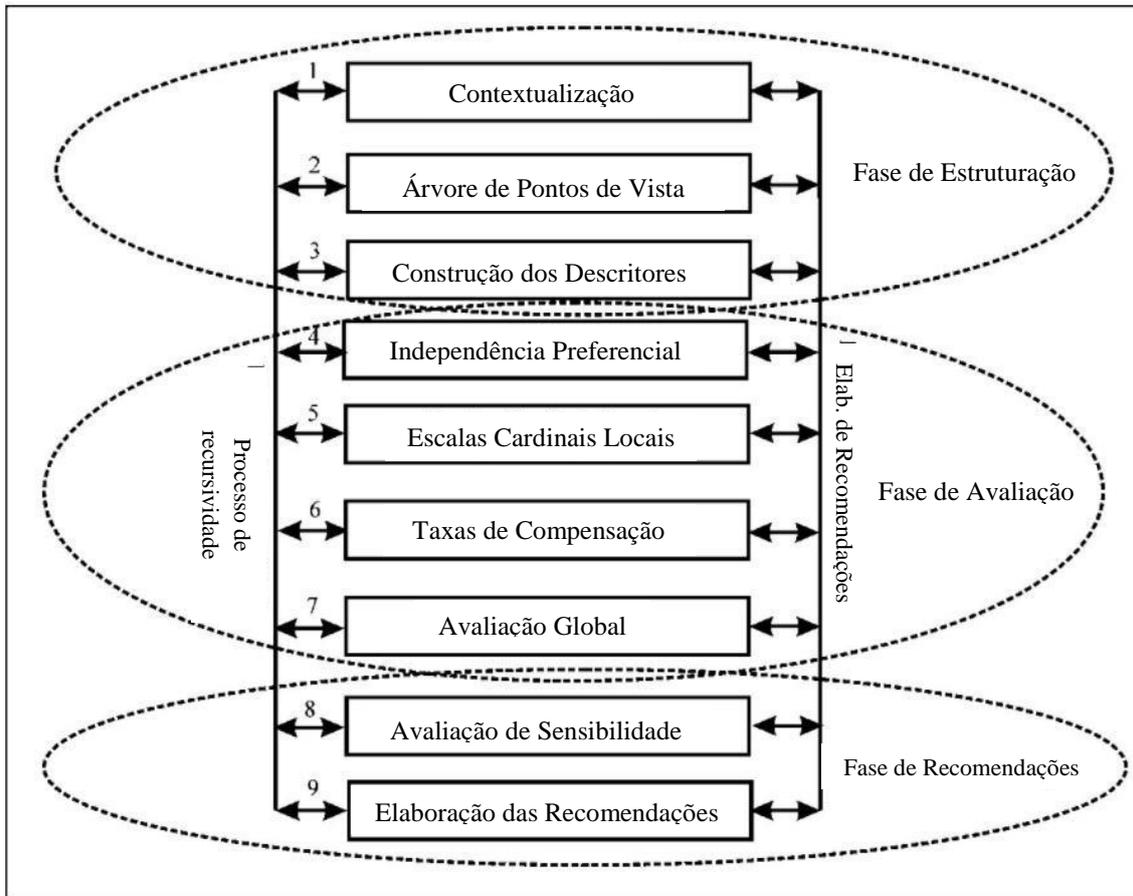


Figura 1. Fases da Metodologia MCDA-C

Fonte: Recuperado de “A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency”, Dutra, A de. Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2000) *International Transactions in Operational Research-IFORS*, 7.

4 Resultados da Pesquisa

O caso selecionado para o desenvolvimento da pesquisa é o setor de contabilidade da prefeitura do município de Sulina, situado no Sudoeste do Estado do Paraná, com população estimada em 2.880 (dois mil, oitocentos e oitenta) habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021). O setor de contabilidade é de extrema importância, pois além de fornecer informações contábeis, serve como apoio a outros setores como o de licitações, tesouraria, tributação, procuradoria entre outros.

Quanto à escolha da unidade administrativa, deu-se pelo interesse do responsável pelo setor de contabilidade da prefeitura, o contador público municipal (decisor). Justifica-se a escolha, a partir do interesse demonstrado pelo decisor em solucionar o problema em questão, e por possuir alto grau de poder de decisão na contabilidade. Por fim, por ser um setor que está no centro de todas as operações, ou seja, todas as Secretarias e suas unidades são dependentes deste setor, aumentando o grau de importância em se melhorar os seus procedimentos.

Nesta seção são descritas as fases e etapas realizadas para a construção do modelo de avaliação de desempenho multicritério construtivista dos controles e procedimentos do setor de contabilidade da prefeitura de Sulina. Na metodologia MCDA-C, a Fase de Estruturação busca obter o conhecimento no decisor a respeito do contexto e do problema que é vivenciado por ele no seu dia a dia, para que este demonstre quais são as suas preferências e pontos importantes que devem ser incorporados no modelo (Ensslin, Dutra, Ensslin, Valmorbidá, & Cardoso, 2015). Nesta fase realizou-se uma contextualização do problema, sendo identificados os atores

envolvidos, o rótulo que contempla o objetivo do modelo e as questões julgadas pelo decisor como importante e suficientes para analisar o contexto, posto isto, identificadas, organizadas e mensuradas de acordo com suas preferências.

Inicialmente foi necessário identificar quem seriam os atores envolvidos neste trabalho, sendo assim, foi realizada uma reunião com o contador da prefeitura para se levantar estas informações. As discussões resultaram na identificação do decisor, intervenientes, agidos e dos facilitadores (Lago et al., 2021), sendo estabelecido como Decisor o servidor responsável pelo Setor de Contabilidade da prefeitura, em função deste possuir as atribuições necessárias para apoiar no desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente, por meio de um processo interativo entre o facilitador e o decisor, definiu-se o rótulo (Ensslin et al., 2001) para o modelo, de forma a representar as preocupações do decisor, sendo denominado de “modelo para avaliação de desempenho dos controles e procedimentos do setor de contabilidade da Prefeitura Municipal de Sulina”. A Tabela 2 apresenta todos os atores envolvidos neste modelo.

Tabela 2. Atores do contexto

Stakeholders	Decisor	Responsável pelo setor de contabilidade
	Intervenientes	Prefeito e Secretários
	Facilitadores	Autores do trabalho
	Agidos	Servidores, fornecedores, contribuintes e população em geral.

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com a identificação dos atores, os trabalhos avançaram para outra etapa do MCDA-C, a qual trata da identificação dos elementos primários de avaliação - EPA (Lago et al., 2021). Nesta entrevista, o Facilitador abordou sobre o objetivo do trabalho, a importância do decisor em registrar os seus valores, preferências, metas, ações e anseios, como base primordial para a execução deste método. Para promover o conhecimento no decisor, em relação aos aspectos que devem ser considerados para construção deste instrumento, elaborou-se um roteiro semiestruturado com perguntas que auxiliaram na condução das entrevistas.

Iniciou-se um processo de *brainstorming* entre facilitador e o decisor, na identificação dos aspectos essenciais para construção deste instrumento de gestão. O decisor apontou todos os elementos que ele entende serem importantes e mesmo aqueles de pouca relevância, mas que dependendo do contexto poderiam vir a contribuir para o estudo. No decorrer da entrevista, o facilitador buscou auxiliar o decisor na busca de elementos para ampliar o seu conhecimento sobre o tema, procurou aprofundar mais a discussão sobre algum problema apontando e também para conhecer um pouco mais sobre o seu trabalho.

Com as informações obtidas do Decisor, iniciou-se a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Nesta etapa deve-se buscar identificar o maior número possível de EPAs, com o propósito de se registrar todos os pontos que auxiliam o decisor na tomada de decisão (Grzebieluckas, Buson, Queiroz, Ensslin, Nickel, & Balbin, 2011). A análise das entrevistas realizadas pelo facilitador e posterior validação do decisor permitiu a identificação de 41 EPAs. Buscando expandir estes elementos, foram elaborados os conceitos orientados para uma ação, com a direção de preferência do decisor (polo presente), seguido do seu pólo oposto psicológico, que retrata as preocupações que se busca mitigar. Estes polos são separados por meio do uso de reticências, que substituem a expressão “ao invés de” (Matos, Valmorbida & Ensslin, 2018). Foram desenvolvidos 41 conceitos, um para cada EPA, sendo exibidos 10 destes conceitos com seus respectivos polos opostos psicológicos na tabela 3.

Tabela 3. EPAs e conceitos

Nº	EPA	Conceitos
----	-----	-----------

1	Processos de trabalho	Aprimorar os procedimentos de trabalho ... comprometer a eficiência do setor de contabilidade.
4	Preventivas	Implementar ações preventivas ... não haver preocupação na mitigação de erros.
8	Solicitações	Formalizar as solicitações demandadas para contabilidade em documentos ou sistemas ... manter as solicitações verbais/informais, dificultando a responsabilização dos autores.
13	Comissões	Criar comissões para receber as compras de forma a atestar o justo recebimento ... indicar servidores sem conhecimento e/ou responsabilidade direta pela compra ou serviço prestado.
25	Informações	Lançar os dados no sistema de gestão sem erros ... comprometer o envio da prestação de contas.
27	Tempestivas	Preencher os dados no sistema de gestão de forma tempestiva ... provocar atrasos no envio da prestação de contas.
30	Fiscal	Designar formalmente fiscais capacitados para o recebimento de bens, materiais e serviços ... atestar o recebimento dos produtos e serviços em desacordo com o esperado.
35	Controles	Implementar rotinas de conferência após efetuar os lançamentos no sistema de gestão ... perder muito tempo para identificar e corrigir erros.
37	Fluxos	Revisar o fluxo dos processos de trabalho ... não promover melhorias no trâmite dos documentos.
39	Atribuições	Formalizar as atribuições de cada setor ... não assumir responsabilidades por determinadas ações.

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Os EPAs e os seus conceitos, depois de identificados e relacionados, foram agrupados em áreas de preocupação. Os conceitos semelhantes foram reunidos estrategicamente em cada área de preocupação definida pelo decisor. A análise dos elementos primários culminou na identificação de três áreas, que são: Prestação de Contas, Processos de Trabalho e Orçamento e Empenho. A Figura 2 demonstra estas áreas e a numeração dos conceitos que as compõem.

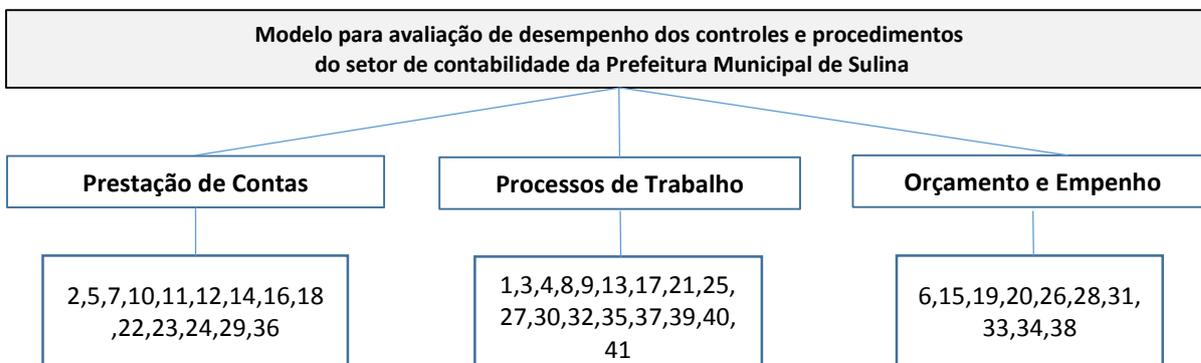


Figura 2. Agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação.
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2022).

A etapa seguinte da MCDA-C é a elaboração dos Mapas Cognitivos, utilizando-se dos conceitos já identificados e agrupados nas suas respectivas áreas de preocupação, por meio de ligações de influência entre os conceitos meios e fins (Lago et al.,2021). Identificadas as relações meios-fins dos conceitos, facilita-se a sua análise e a compreensão com o uso de mapas, estabelecidos em clusters (Ensslin, Ensslin, Giffhorn, Petri & Vianna, 2010). Nesta fase o facilitador deu início ao processo de conexão entre os conceitos, utilizando-se de um mapa cognitivo. Devido ao volume de informações presentes no modelo, neste trabalho será apresentado somente o *clusters* com foco no Ponto de Vista Fundamental - PVF denominado de “Processos de Trabalho”, conforme demonstrado na Figura 3.

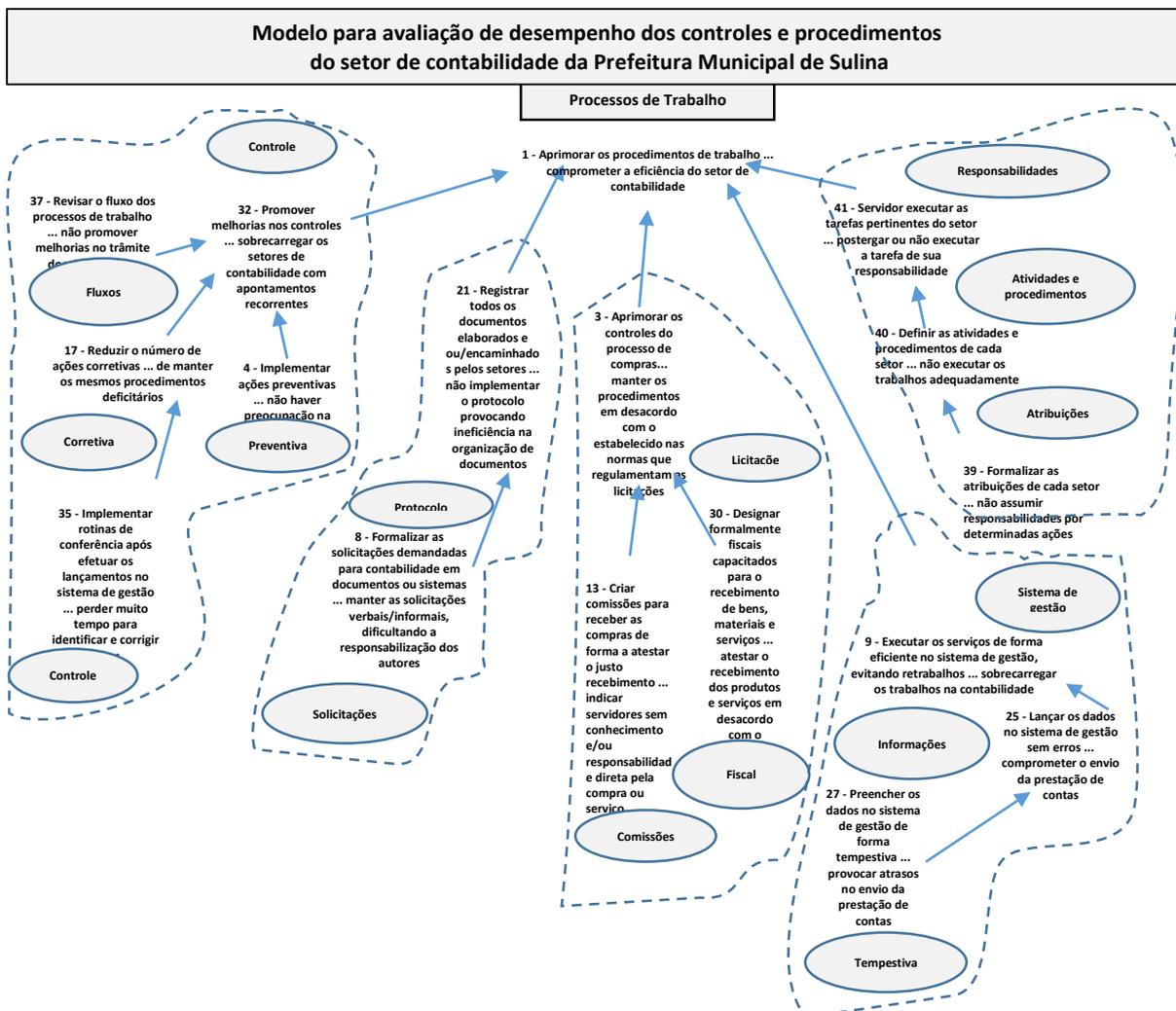


Figura 3. Determinação dos *clusters* com foco no PVF “Processos de Trabalho”
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2022).

Na construção da Estrutura Hierárquica de Valor - EHV, cada *cluster* foi relacionado a um PVF, que representa as características de ações consideradas importantes pelo decisor da estrutura hierárquica de valor (Ensslin et al., 2011). O PVF foi decomposto em elementos menos abrangentes e mensuráveis, denominados de Pontos de Vista Elementares (PVEs). Assim, a EHV do modelo, exemplificada a partir do PVF “Processos de Trabalho”, está disposta na Figura 4.

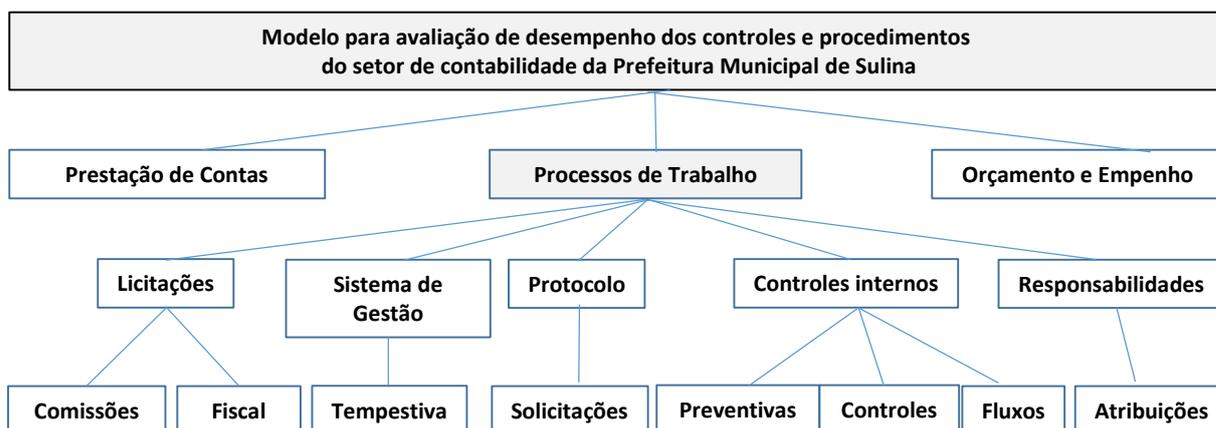


Figura 4. Estrutura Hierárquica de Valor com os Pontos de Vista Elementares (PVEs) – do PVF “Processos de Trabalho”

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2022).

Elaborada a estrutura hierárquica de valor, são construídos, em conjunto com o decisor, as escalas ordinais quantificáveis dos PVEs (Lago et al., 2021), denominadas de descritores. Com base no conhecimento do decisor foram definidos os seus níveis de desempenho, os quais permitiram a avaliação das ações desenvolvidas. Para quantificação dos descritores, o decisor apoiou-se em informações que já eram do seu conhecimento, obtidas por meio de conversas com os secretários, servidores, apontamentos do Controle Interno, da Procuradoria, do Setor de Contabilidade e em documentos institucionais.

Identificou-se os níveis de referência, bom e neutro, para cada descritor, permitindo assim a medição de desempenho das suas propriedades. A partir dos níveis de preferência definidos pelo Decisor, pode-se traçar o perfil de desempenho dos controles e procedimentos do setor de contabilidade da prefeitura de Sulina. Concluída a fase de construção dos descritores, inicia-se a medição do desempenho dos objetivos determinados, a partir da identificação da situação atual (Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin & De Almeida, 2017). O Decisor efetuou o levantamento para apurar o *status quo* dos PVEs, sendo exibidos na Figura 5.

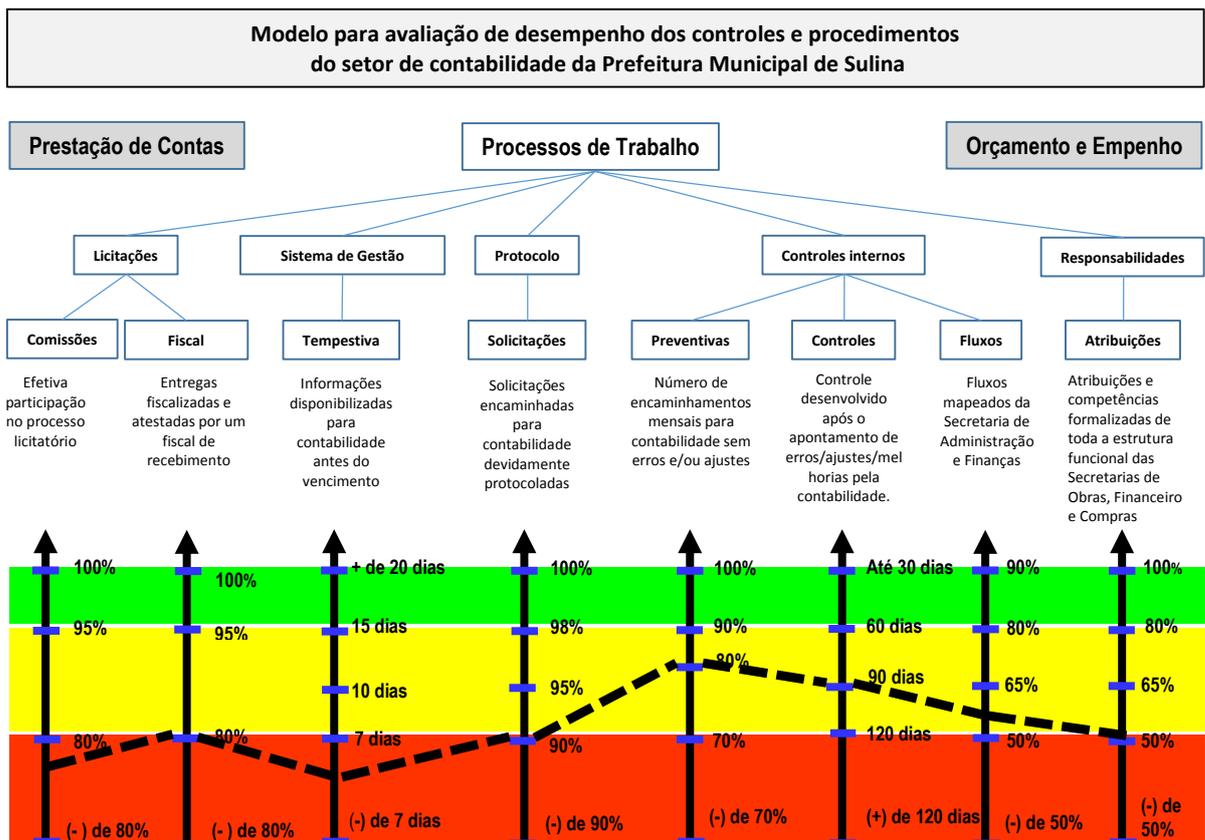


Figura 5. Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do PVF “Processos de Trabalho”.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2022).

A Fase de Estruturação possibilitou ao decisor visualizar como está a situação dos controles e procedimentos executados na prefeitura, diante do contexto apurado. O conhecimento adquirido com a elaboração do método de multicritério proporcionou ao decisor, com o apoio do facilitador, a elaboração de recomendações sobre os PVEs que apresentaram

descritores com níveis abaixo do “neutro”, sendo eles: comissões e tempestiva. Foram elaboradas recomendações para cada um deles, conforme evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4. Ações de aperfeiçoamento do desempenho

Ponto de Vista Elementar: Comissões	
Unidade de medida	Efetiva participação no processo licitatório
Ações propostas	1 - Envolver os interessados na compra do bem; 2 - Não efetuar o pagamento sem a declaração de recebimento das comissões.
Responsável pela ação	Secretário de Administração e Finanças
Prazo para atendimento	120 dias
Impacto no descritor	Passar do nível comprometedor para o nível competitivo
Ponto de Vista Elementar: Tempestiva	
Unidade de medida	Informações disponibilizadas para contabilidade antes do vencimento
Ações propostas	1 - Priorizar o lançamento das informações necessárias para prestação de contas; 2 - Divulgar os prazos de vencimento das obrigações acessórias.
Responsável pela ação	1 - Setores responsáveis pelos módulos de prestação de contas; 2 - Setor de Contabilidade.
Prazo para atendimento	30 dias
Impacto no descritor	Passar do nível comprometedor para o nível competitivo

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Estas recomendações propiciam oportunidades para que os gestores identifiquem e implementem ações de melhoria em suas áreas de gestão, proporcionando ao setor de contabilidade mais agilidade no desenvolvimento dos trabalhos e na redução de riscos.

5 Considerações Finais

A avaliação de desempenho na administração pública municipal tem se tornado cada vez mais indispensável para a gestão. Dentre os motivos, estão a escassez dos recursos públicos e as cobranças, por parte da sociedade e da mídia, quanto ao uso do dinheiro público e maior transparência na aplicação destes recursos. Pode-se destacar nesse sentido a necessidade de se avaliar as atividades e os processos. Assim, o objetivo deste trabalho pautou-se na estruturação de um modelo de avaliação de desempenho dos controles e procedimentos do setor de contabilidade de uma Prefeitura Municipal, no Sudoeste do estado do Paraná, utilizando-se, como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C).

O modelo aplicado na instituição foi legitimado pelo decisor, em cada uma das suas etapas, proporcionando a formalização de um instrumento que visa oportunizar ações de melhorias contínuas nos serviços prestados, os quais carecem de aprimoramento das práticas de gestão. Assim, para a construção do modelo de avaliação de desempenho foram identificados 41 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), os quais deram origem a 41 conceitos. Estes conceitos foram agrupados em três áreas de preocupação: Processos de Trabalho, Prestação de Contas e Orçamento e Empenho, sendo desenvolvido neste trabalho a fase de estruturação referente a área de preocupação: Processos de Trabalho.

Após a geração do mapa cognitivo, elaborou-se a Estrutura Hierárquica de Valor contendo os Pontos de Vistas Elementares (PVEs), juntamente com os seus descritores, escalas em ordem de preferência e da identificação do *status quo* (perfil de desempenho). A partir do *status quo*, tornou-se possível a identificação dos aspectos mais críticos, sendo emitido algumas recomendações para os PVEs que apresentaram desempenho com nível comprometedor.

O presente estudo limitou-se à construção de um modelo *ad hoc* (personalizado) para apoiar a tomada de decisão do setor de contabilidade da prefeitura de Sulina, de acordo com a

percepção do Decisor e da aplicação da primeira fase do MCDA-C, que contempla as etapas da “Estruturação” da metodologia. Buscou-se a construção de um modelo personalizado para avaliar os controles e procedimentos que impactam o setor de contabilidade, permitindo a identificação de problemas nos processos de outros setores da instituição. Nesse sentido, Agyemang e Broadbent (2015) asseveram que se faz necessário o gerenciamento dos processos, pois estes permitem que se realize um estudo de forma a se obter conhecimento de forma eficaz.

As informações coletadas podem auxiliar os decisores de outras instituições na identificação de oportunidades de melhorias na gestão pública, vislumbrando possíveis impactos das suas decisões nos indicadores de desempenho e ainda proporcionar conhecimento para os intervenientes, agidos, população e pesquisadores. Além de servir como uma ferramenta de inovação para o serviço público, promove a transparência das ações executadas pelos gestores. O estudo contribui para o crescimento da literatura sobre a avaliação de desempenho em processos que envolvem a contabilidade pública, além de demonstrar a potencialidade da abordagem MCDA-C para o apoio nas tomadas de decisão.

Referências

- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Araújo, S. S. de, Santos Matos, L. dos, & Ensslin, S. R. (2021). Sistema de avaliação de desempenho para apoio à gestão da coordenadoria dos processos licitatórios de um Hospital Universitário. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 13(1), 244-262.
- Azevedo, R. C. de, Oliveira Lacerda, R. T. de, Ensslin, L., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2013). Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment-building construction: case study using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 225-235.
- Bititci, U. S.; Turner, T. & Begemann, C. (2000) Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (5-6), 692-704.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão e Produção*, 18(3), 633-650.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & de Almeida, M. O. (2017). Multicriteria decision aid tool for the operational management of an industry: a constructivist case. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 165-182.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. D. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283.
- Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A. & Platts, K. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (7), 754-771.
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA-Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983-1006.
- Brown, T., & Potoski, M. (2009). Contracting for Management: Assessing Management Capacity Under Alternative Service Delivery Arrangements. *Public administration issues*, (4), 111-135.

- Camp, J. van, & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693.
- Campos, V.R. & Almeida, A.T. de. (2006). Modelo multicritério de decisão para localização de Nova Jaguaribara com VIP Analysis. *Pesquisa Operacional*, 26, 91-107.
- Cardoso, T. L., Ensslin, S. R., Dutra, A., & Dias, J. (2017). Um modelo multicritério construtivista para apoiar a gestão da atividade de pesquisa da universidade de Mindelo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(2), 76-96.
- Carvalho, J. R. M. de, Nóbrega, A. K. Q., & Kronbauer, C. A. (2020). Avaliação do Desempenho da Gestão Pública Municipal. *Desenvolvimento em Questão*, 18(53), 138-165.
- Chaves, L. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Valmorbida, S. M. I., & Shinohara, K. J. (2013). Segurança de software: uma abordagem multicritério para avaliação de desempenho. *Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento*, 5(2), 136-171.
- Chen, Y.; Kilgour, D.M. & Hipel, K.W. (2008). A case-based distance method for screening in multiple-criteria decision aid. *Omega*, 36, 373-383.
- Della Bruna Jr, E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). An MCDA-C application to evaluate supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Dias, L. C. & Tsoukiàs, A. (2004) On the constructive and other approaches in decision aiding. In (Ed.). C.H. Antunes, J. Figueira, J. Clímaco (eds) *Aide multicritère à la décision: Multiple criteria decision aiding CCDRC/INESCC/FEUC*. Coimbra, 3-28
- Dias, R. (2017). Gestão pública: Aspectos atuais e perspectivas para atualização. *São Paulo: Atlas*.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. Pearson Brasil.
- Dutra, A., Ensslin, L., & Ensslin, S. (2000). A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research-IFORS*, 7, 79-100.
- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79-100.
- Ensslin, L., Montibeller Neto, G., & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Insular.
- Ensslin, L.; Giffhorn, E.; Ensslin, S. R.; Petri, S. M. & Vianna, W. B. (2010) Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*, 30 (1), 125 - 152.
- Ensslin, L., Queiroz, S., Grzebieluckas, C., Ensslin, S. R., Nickel, E., Buson, M. A., & Balbim Junior, A. (2011). Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. *Production*, 21, 555-569.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Rocha, S., Marafon, A. D., & Medaglia, T. A. (2013). Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. *Production*, 23, 402-421.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Chaves, L. C., Gabriel, M., & de Oliveira, C. C. (2014). Seleção e Análise de Conteúdo de um Portfólio de Artigos sobre a Avaliação do Desempenho Logístico. *Revista ESPACIOS/ Vol. 35 (Nº 13)*.

- Ensslin, S. R.; Dutra, A.; Ensslin, L.; Valmorbida, S. M. I. & Cardoso, T. L.; (2015) Avaliação multicritério de desempenho de portos marítimos brasileiros: estudo de caso para apoiar à gestão do porto de São Francisco do Sul. In Congresso Internacional de Desempenho Portuário (Cidesport). Florianópolis – SC.
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Chaves, L. C., & Dezem, V. (2015). Research process for selecting a theoretical framework and bibliometric analysis of a theme: Illustration for the management of customer service in a bank. *Modern Economy*, 6(06), 782.
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Longaray, A. A., & Dezem, V. (2016). Modelo construtivista de apoio à gestão bancária. *Revista ESPACIOS/ Vol. 37 (Nº 09)*.
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Krüger, A. C., & Gavazini, A. A. (2017). Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71).
- Ensslin, L., Ensslin, S., Dutra, A., Longaray, A., & Dezem, V. (2018). Performance assessment model for bank client's services and business development process: a constructivist proposal. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 11 (1), 100 - 126.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Gomes, C.F.S. (2005). Using MCDA methods THOR in an application for outranking the ballast water management options. *Pesquisa Operacional*, 25, 11-28.
- Goodwin, P., & Wright, G. (2014). *Decision analysis for management judgment*. John Wiley & Sons.
- Grzebieluckas, C., Buson, M. A., Queiroz, S. G, Ensslin, L., Nickel, E., & Balbin, A. J. (2011) Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. *Gest. Prod., São Carlos*, v. 18, n. 2, p. 337-350.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). Município de Sulina. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/sulina>
- Keeney, R.L. (1992). *Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking*. Harvard University Press, London
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management*.
- Lacerda, R. T. de O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2011). Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. *Gestão Organizacional*, 9(2), 327-358.
- Lago, N. C., Kolling, C., & Santos, J. M. dos (2021). Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista para analisar a sustentabilidade corporativa de uma indústria de pequeno porte. *Produto & Produção*, 22(2).
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lima, J., & Lima, J. B. D. (2019). Avaliação de desempenho do ensino superior através da análise multicritério: uma aplicação em Universidades Federais do Nordeste Brasileiro.
- Longaray, A., Ensslin, L., Ensslin, S., Alves, G., Dutra, A., & Munhoz, P. (2018). Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital. *International Transactions in Operational Research*, 25 (1), 133 - 156.

- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6 ed. Bookman Editora.
- Martins, V. A. (2015). Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(2), 88-103.
- Martins, V. A., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 26(2), 61-83.
- Matias-Pereira, J. (2014). *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de gestão pública contemporânea*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Matos, L. S., Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2018). Gestión y Evaluación de la Monitorización en el Sector de Auditoría Interna de una Universidad Federal Brasileña: Una Propuesta Constructivista. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 67-85.
- Matos, L. dos S., Valmorbida, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019) Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63- 97
- Motta, P. R. de M. (2013). O Estado da arte da Gestão Pública. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International journal of operations & production management*.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Nishiyama, M. A., de Lima, M. V. A., Ensslin, L., & Chaves, L. (2017). Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 9-28.
- Panayiotou, N. A., Gayialis, S. P., & Tatsiopoulou, I. P. (2004). An e-procurement system for governmental purchasing. *International journal of production economics*, 90(1), 79-102.
- Roy, B. & Bouyssou, D. (1993). Decision-aid: an elementary introduction with emphasis on multiple criteria. *Information Science and Technology*, 2, 109-123
- Roy, B. (1993) Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, 66 (2), 184-203.
- Roy, B. (1996). *Multicriteria methodology for decision aiding* (Vol. 12). Springer Science & Business Media.
- Silva, R. F., Souza, A., & Silva, W. (2015). Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta walk/Corporate Governance in agricultural cooperatives: a classification model with application tool WALK. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 313-322.
- Silveira, M. M., Vianna, W. B., Cândido, A. C., & Petri, S. M. (2017). Estruturação de elementos formais para implantação de Gestão da Inovação em Bibliotecas. *Informação & Sociedade*, 27(3).
- Valmorbida, S. M. I.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. & Ripoll-Feliu, V. M. (2015) University management with focus on multicriteria performance evaluation: illustration in the brazilian context. *GCG: Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 9 (2), 61 - 75.

Zambon, K.L.; Carneiro, A.A. de F.M.; Silva, A.N.R. da & Negri, J.C. (2005). Análise de decisão multicritério na localização de usinas termoeletricas utilizando SIG. *Pesquisa Operacional*, 25, 183-199.