



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

FERNANDA APARECIDA DA CUNHA

**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO PARA APOIAR A GESTÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO
ECONÔMICO DE UM PLANO DIRETOR MUNICIPAL**

Florianópolis

2017

FERNANDA APARECIDA DA CUNHA

**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO PARA APOIAR A GESTÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO
ECONÔMICO DE UM PLANO DIRETOR MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ademar Dutra, PhD.

Florianópolis

2017

C98 Cunha, Fernanda Aparecida da, 1986-
Avaliação multicritério para apoiar a gestão da implementação das
políticas de desenvolvimento sócio econômico de um plano diretor
municipal / Fernanda Aparecida da Cunha. – 2017.
215 f. : il. color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-
graduação em Administração.
Orientação: Prof. Dr. Ademar Dutra

1. Padrões de desempenho. 2. Administração pública. 3.
Administração pública - Controle de qualidade. I. Dutra, Ademar. II.
Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4013

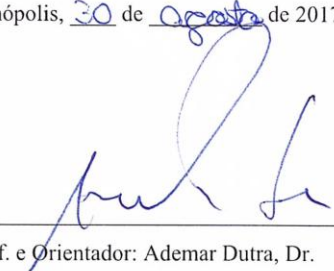
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

FERNANDA APARECIDA DA CUNHA

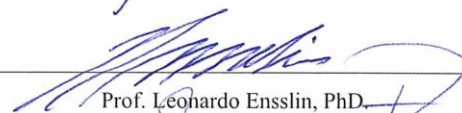
**AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO PARA APOIAR A GESTÃO DA
IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO
ECONÔMICO DE UM PLANO DIRETOR MUNICIPAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

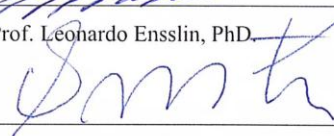
Florianópolis, 30 de agosto de 2017.



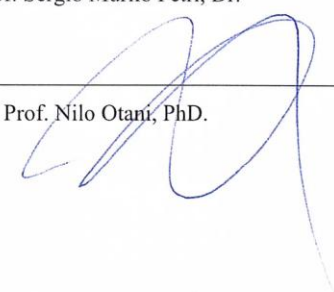
Prof. e Orientador: Ademair Dutra, Dr.



Prof. Leonardo Ensslin, PhD.



Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.



Prof. Nilo Otani, PhD.

Dedico este trabalho aos meus pais Lourival e Maria, e a minha irmã Juliana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter propiciado tantas coisas boas em minha vida, sendo uma delas a minha família, e agradeço o por ter permitido chegar ao final de mais essa jornada.

Ao Professor Dr. Ademar Dutra, meu orientador, pela paciência e dedicação nas orientações e pelas contribuições para a conclusão deste trabalho.

Ao professor PhD Leonardo Ensslin pela paciência, dedicação e ensinamentos ao longo do mestrado.

Aos Professores Sergio Murilo Petri, Nilo Otani e Leonardo Ensslin, por aceitarem o convite de participar da banca de qualificação e defesa desta dissertação, assim como pelas contribuições apresentadas.

Ao corpo docente e apoio administrativo do curso de mestrado em Administração – PPGA desta Universidade, UNISUL, pelo profissionalismo e dedicação, em especial a servidora aposentada Maria Eugenia.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela bolsa de estudo.

A Prefeitura Municipal de Biguaçu em especial o ex Secretário de Administração Willian Lofy, por me permitir estudar, e ao atual Secretário de Administração Daniel Cesar da Luz por estar sempre dispostos a diremir minhas dúvidas.

Aos meus amigos e colegas da Prefeitura Municipal de Biguaçu que me acompanharam e auxiliaram nesta jornada.

Aos meus colegas discentes pelas horas de descontração e na realização de atividades acadêmicas.

Ao meu pai, que mesmo cansado de uma jornada árdua de trabalho, sempre me esperou chegar em casa. A minha mãe, e eterna companheira, por não me deixar desistir. A ambos e a minha irmã pelo apoio incondicional, paciência e incentivo.

A Júlia, sobrinha de dois anos, que me faz todos os dias querer ser uma pessoa melhor.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta pesquisa.

Meus agradecimentos.

“ORAÇÃO DA FELICIDADE

Não chore pelo que você perdeu,

lute pelo que você tem.

Não chore pelo que está morto,

lute por aquilo que nasceu em você.

Não chore por quem te abandonou,

lute por quem está a seu lado.

Não chore por quem te odeia,

lute por quem te quer feliz.

Não chore pelo teu passado,

lute pelo teu presente.

Não chore pelo teu sofrimento,

lute pela tua felicidade.

Não é fácil ser feliz, temos que abrir mão de várias coisas, fazer escolhas e ter

coragem de assumir ônus e bônus para ser feliz.

Com o tempo vamos aprendendo que nada é impossível de solucionar, apenas siga

adiante com quem quer e luta para estar com você.

Se engana quem acha que a riqueza e o status atraem a inveja...

as pessoas invejam mesmo é o sorriso fácil, a luz própria, a felicidade simples e

sincera e a paz interior.”

(Oração atribuída ao Papa Francisco)

RESUMO

Na intenção de prover o acesso aos serviços básicos para a população e garantir que os municípios cumpram com a sua função social foi constituído o Plano Diretor como instrumento básico de desenvolvimento e expansão urbana que integra o processo de planejamento municipal. Diante deste contexto tem-se como por objetivo desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Esta pesquisa foi apoiada nos instrumentos *ProKnow-C* (*Knowledge Development Process-Constructivist*) e na MCDA-C (Metodologia Muticritério de Apoio à Decisão – Construtivista). O *ProKnow-C* possibilitou a construção de um Portfólio Bibliográfico –PB sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público no contexto regional/local, onde foram realizadas as análises Bibliométrica e Sistêmica, identificando as lacunas do conhecimento e oportunidades de contribuição científica por meio de seis lentes de análise. O MCDA-C foi utilizada na construção do estudo de caso realizado no Município de Biguaçu. Trata-se de uma pesquisa exploratória, na forma de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, envolvendo a coleta de dados primários e secundários. Como resultados destacam-se: (i) a identificação de um PB composto por 32 artigos científicos; (ii) a realização da análise sistêmica do PB evidenciou a inexistência de modelos construtivistas; (iii) na construção do modelo foram identificados 44 Elementos Primários de Avaliação – EPAs, 7 áreas de preocupações; 75 descritores; e, (iv) a identificação de 2 descritores em Nível Comprometedor e 73 descritores em Nível Competitivo. O modelo construído se mostrou adequado para lidar com a complexidade da operacionalização do Plano Diretor, especificamente em relação ao eixo Desenvolvimento Sócio - Econômico, subsidiando o decisor no monitoramento e avaliação do processo de implementação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Apoio à Decisão. Plano Diretor Municipal. Desenvolvimento Sócio – Econômico.

ABSTRACT

In order to provide access to basic services for the population and ensure that municipalities fulfill their social function, the Master Plan was established as a basic tool for urban development and expansion that integrates the municipal planning process. As a goal to develop a Performance Evaluation model to support the management of the implementation of socioeconomic development policies of the Biguaçu Municipal Master Plan, based on the Multicriteria Methodology to Support the Constructivist Decision (MCDA-C). This research was supported in the ProKnow-C (Knowledge Development Process-Constructivist) and MCDA-C (Muti-Criteria of Decision Support - Constructivist) tools. ProKnow-C enabled the construction of a Bibliographic Portfolio -PB on the subject of Public Sector Performance Evaluation in the regional / local context, where the Bibliometric and Systemic analyzes were carried out, identifying knowledge gaps and opportunities for scientific contribution through Six analysis lenses. The MCDA-C was used in the construction of the case study carried out in the Municipality of Biguaçu. It is an exploratory research, in the form of a case study, with a qualitative and quantitative approach, involving the collection of primary and secondary data. The results highlight: (i) the identification of a PB composed of 32 scientific articles; (Ii) the performance of the systemic analysis of PB revealed the lack of constructivist models; (Iii) in the construction of the model were identified 44 Primary Elements of Evaluation - EPAs, 7 areas of concern; 75 descriptors; And (iv) the identification of 2 descriptors in Compromising Level and 73 descriptors in Competitive Level. The built model was adequate to deal with the complexity of the operationalization of the Master Plan, specifically in relation to the Socio - Economic Development axis, subsidizing the decision maker in the monitoring and evaluation of the implementation process.

Keywords: Performance Evaluation. Decision Aid. City plan director. Socio - Economic Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Enquadramento metodológico	41
Figura 2- Etapas do Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)	49
Figura 3 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico.	50
Figura 4 - Seleção do Portfólio Bibliográfico	51
Figura 5 - Filtro aplicado aos artigos que com reconhecimento científico ainda não confirmados.	52
Figura 6 - Metodologia MCDA-C e suas etapas.	56
Figura 7 - Lentes da Análise Sistêmica no <i>ProKnow-C</i>	69
Figura 8 - IDH Biguaçu	138
Figura 9 - Estrutura Administrativa do Poder Executivo Municipal de Biguaçu.....	138
Figura 10 – Atores	139
Figura 11 – Objetivos Estratégicos.....	140
Figura 12 – Árvore dos Pontos de Vistas Fundamentais com a vinculação dos respectivos EPAs	142
Figura 13 - Mapa cognitivo da PVF-1-Geração de emprego e Renda.	143
Figura 14 - Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters da PVF-1.Emprego e Renda.	144
Figura 15 - Estrutura Hierárquica de Valor do PVF 1.Emprego e Renda.	145
Figura 16 - Evidenciação da faixa de desempenho e dos níveis de referência.....	147
Figura 17- Perfil de desempenho PVEs 1.1 Capacitação	148
Figura 18 - Par de descritores do PVEs 1.1 Capacitação.	149
Figura 19 – Conjunto de alternativas para par de descritores 1.1E e 1.2C.....	150
Figura 20 – Teste de IPO de 1.1E em relação a 1.2C quando em 1.2C-B.	151
Figura 21 – Teste de IPO de 1.1E em relação a 1.2C quando em 1.2C-N.	151
Figura 22 – Independência Preferencial Ordinal 1.....	152
Figura 23 – Teste de IPO de 1.2C em relação a 1.1E quando em 1.1.E-B.....	152
Figura 24 - Teste de IPO de 1.2C em relação a 1.1E quando em 1.1.E-N.	153
Figura 25 – Independência Preferencial Ordinal 2.....	153
Figura 26 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para 1.2C entre 1.2C-B e 1.2C-N.	154
Figura 27 – Diferença de atratividade entre as alternativas B e D para 1.2C fixo em 1.2C-N	155
Figura 28 – Independência Preferencial Cardinal 1	155

Figura 29 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para 1.1E fixo em 1.1E-B	156
Figura 30 – Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para 1.1E fixo em 1.1E-N.	156
Figura 31 – Independência Preferencial Cardinal 2.	157
Figura 32 – Equivalência k_j e Δ_j	158
Figura 33 – Transformação do descritor 1.1.1 Egressos	159
Figura 34 – Transformação do descritor 1.1.2 Cursos	160
Figura 35 – Transformação do descritor 1.1.3 Egressos no Mercado de Trabalho.....	160
Figura 36 – Transformação do descritor 1.1.4 Egressos Empreendedores.	161
Figura 37 - Estrutura Hierárquica de Valor PVE 1.1 Capacitação com as escalas ordinais e cardinais.....	161
Figura 38 - Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com a indicação dos respectivos níveis Bom e Neutro.	163
Figura 39 - Matriz de Roberts da comparação dos PVE 1.1 Capacitação.....	164
Figura 40 – Matriz <i>Macbeth</i>	164
Figura 41 – Taxa de Compensação PVE 1.1 Capacitação.	165
Figura 42 – Estrutura Hierárquica de Valor com as Taxas de Compensação 1.1 Capacitação.	165
Figura 43 –Equação geral para PVE 1.1 Capacitação	166
Figura 44 – Estrutura Hierárquica de Valor PVE 1.1 Capacitação por meio da equação global a integração via Taxa de compensação.....	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da Busca de Artigos nas Bases de Dados.....	51
Gráfico 2 - Análise dos autores de destaque	61
Gráfico 3 - Artigos de maior destaque no Portfólio Bibliográfico	62
Gráfico 4 - Análise dos periódicos de destaque	63
Gráfico 5 - Classificação conforme a abordagem Melnyk et. al. (2014).....	66
Gráfico 6 - Classificação conforme a abordagem Srimai; Radford; Wrigh (2011).....	68
Gráfico 7 - Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao local no qual se aplica o modelo.....	83
Gráfico 8 - Análise da harmonia das abordagens utilizadas para construção dos modelos em relação ao uso dado ao modelo.....	83
Gráfico 9 - Análise da Singularidade quanto ao reconhecimento dos atores (decisor).....	89
Gráfico 10 - Análise da Singularidade quanto ao reconhecimento dos atores (decisor) e do contexto físico.	90
Gráfico 11 - Artigos do Portfólio Bibliográfico que realizam a mensuração.....	107
Gráfico12 - Artigos do Portfólio Bibliográfico em que as escalas atendem as propriedades da Mensurabilidade	108
Gráfico 13 - Artigos do Portfólio Bibliográfico em que as escalas atendem às propriedades da Teoria da Mensuração no que diz respeito às operações matemáticas e estatísticas.....	108
Gráfico14 - Forma como os artigos realizam a integração.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de avaliação de desempenho	23
Quadro 2 - Rasões para uso interno e externo da medição de desempenho	27
Quadro 3 - Benefícios da avaliação de desempenho do setor público	28
Quadro 4- Fatores que contribuem para o uso da medição de desempenho.....	29
Quadro 5 - Tipos de medidas de desempenho apresentadas por Ho (2006).....	32
Quadro 6 - Tipos de indicadores em função do seu conteúdo conforme Kuhlmann (2010)....	33
Quadro 7 - Taxonomia com variáveis exógenas e endógenas segundo Da Cruz e Marques (2014)	35
Quadro 8 - Municípios com Plano Diretor	39
Quadro 9 - Tipologias de pesquisa quanto ao procedimento.....	44
Quadro 10 - Tipologias de pesquisa quanto ao objetivo	45
Quadro 11 - Horizonte do tempo.....	46
Quadro 12 - Lentes da análise sistêmica do <i>ProKnow-C</i>	54
Quadro 13 - Etapas e sub-etapas da fase estruturação.....	56
Quadro 14- Artigos do Portfólio Bibliográfico	59
Quadro 15 - Classificação conforme a abordagem Melnyk et al. (2014).....	64
Quadro 16 - Classificação conforme a abordagem Srimai; Radford; Wrigh (2011).....	67
Quadro 17 - Descrição dos artigos do PB.....	70
Quadro 18 - Análise dos artigos PB quanto à lente abordagem.	74
Quadro 19 - Composições das abordagens e seus usos/aplicações, tendo em vista identificar sua harmonia.....	77
Quadro 20 - Enquadramento dos artigos quanto à abordagem e seu uso/aplicação, tendo em vista identificar sua harmonia.....	78
Quadro 21 - Análise dos artigos PB quanto à lente singularidade.	85
Quadro 22 - Análise dos artigos PB quanto à lente processo para identificar.....	91
Quadro 23 - Análise dos artigos PB quanto à lente mensuração.....	102
Quadro 24 - Analise dos artigos PB quanto à lente Integração.	110
Quadro 25 - Análise dos artigos PB quanto à Lente Gestão	114
Quadro 26 - Oportunidades de pesquisa por lente da análise sistêmica para o fragmento da literatura representativo ao tema Avaliação de Desempenho da Comunicação em Órgãos Públicos.	136
Quadro 27 - EPAs relativos ao objetivo estratégico 1. Emprego e Renda	140

Quadro 28 - EPAs e conceitos do Objetivo Estratégico 1.Emprego e Renda.	141
Quadro 29 – Descritor do PVE 1.1 Capacitação	146
Quadro 30 – Quantidade de Descritores por PVFs.....	147
Quadro 31 – Descritores com desempenho em nível comprometedor.....	167
Quadro 32 – Ação de aperfeiçoamento para o descritor 1.1.4Egressos Empreendedores	168
Quadro 33 – Ação de aperfeiçoamento para 1.6 Tempo	168
Quadro 34 – Cotejamento entre a literatura e o modelo construído.....	169

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.1.1	Evolução da Avaliação de Desempenho	20
2.1.2	Definições de Avaliação de Desempenho.....	23
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	25
2.2.1	Indicadores de desempenho na gestão pública	31
2.3	PLANO DIRETOR.....	36
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.1.1	Paradigma Científico	42
3.1.2	Abordagem da Pesquisa	43
3.1.3	Lógica da Pesquisa	44
3.1.4	Estratégia da Pesquisa	44
3.1.5	Objetivo da Pesquisa.....	45
3.1.6	Horizonte do Tempo.....	46
3.1.7	Coleta de Dados	46
3.2	INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO	48
3.2.1	Knowledge Development Process – Constructivist - Proknow-C.....	48
3.2.1.1	Seleção do Portfólio Bibliográfico	50
3.2.1.2	Procedimentos para análise bibliométrica	53
3.2.1.3	Procedimentos para Análise Sistêmica.....	54
3.2.2	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).	55
3.2.2.1	Fase de Estruturação.....	56
3.2.2.2	Fase de Avaliação.....	57
3.2.2.3	Fase de Recomendação.....	58

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
4.1 ANALISE BIBLIOMÉTRICA	59
4.1.1 Análise Bibliométrica: características básicas.....	61
4.1.2 Análise Bibliométrica: Características Avançadas	63
4.2 ANÁLISE SISTÊMICA	69
4.2.1 Lente Abordagem.....	73
4.2.2 Lente Singularidade	85
4.2.3 Lente processo para identificar.....	91
4.2.4 Lente Mensuração	100
4.2.5 Lente Integração.....	109
4.2.6 Lente Gestão	113
4.2.7 Conclusões da Análise Sistêmica.....	135
4.3 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESTUDO DE CASO	137
4.3.1 Fase da Estruturação	137
4.3.1.1 Contextualização e problematização	137
4.3.1.2 Elementos Primários de Avaliação – EPAs, conceitos e áreas de preocupação.	140
4.3.1.3 Mapa Cognitivo e Estrutura Hierárquica de Valor.....	142
4.3.1.4 Construção dos descritores	145
4.3.2 Fase de Avaliação	148
4.3.2.1 Independência Ordinal e Cardinal	149
4.3.2.1.1 <i>Independência Preferencial Ordinal - IPO</i>	150
4.3.2.1.2 <i>Independência Preferencial Cardinal – IPC</i>	154
4.3.2.2 Funções de valor.....	158
4.3.2.3 Taxas de Compensação	162
4.3.2.4 Avaliação Global e Perfil de Impacto da Situação Atual	166
4.3.3 Fase de Recomendação	167
4.4 COTEJAMENTO ENTRE A LITERATURA E O MODELO CONSTRUÍDO	169
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
REFERÊNCIAS	179
APÊNDICE A – EPAS E CONCEITOS	189
APÊNDICE B – MAPAS COGNITIVOS DOS PVFS	192
APÊNDICE C – DESCRITORES.....	204

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema da pesquisa e está composto pelas seções: Contextualização do Tema e Problematização; Objetivos da Pesquisa; Justificativa; Delimitação da Pesquisa e Estrutura do Trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão pública tem sido amplamente discutida nas últimas décadas com ênfase no aperfeiçoamento das práticas de gestão e nos procedimentos para a busca de maior eficiência (ASTRINI, 2014; DOWNE et al., 2010). Nesta perspectiva, os gestores públicos desenvolveram esforços no sentido de introduzir técnicas e ferramentas administrativas utilizadas no setor privado como a avaliação de desempenho (ASTRINI, 2014).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta para o processo de apoio à decisão, auxiliando o gestor e fornecendo o embasamento e conhecimento da realidade organizacional (GUTH, 2013). Cabe ao gestor perante a organização tomar decisões fundamentadas e transparentes, sejam elas meramente de caráter de rotina ou que possam afetar o futuro e a existência da mesma (DRUCKER, 1998; GUTH, 2013).

De acordo com Neely (2002, p. 20), “um sistema de avaliação do desempenho permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de ações, pois quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados”.

A forma de avaliar e monitorar as ações dos gestores, principalmente os públicos, ocorre por meio do uso de indicadores permitindo que pesquisadores e outros agentes possam examinar e verificar se suas ações estão sendo realizadas e se os objetivos estão sendo alcançados (FARIA, 2005).

Com o intuito de melhorar os resultados e na busca constante pela eficiência e eficácia as empresas e organizações públicas têm-se preocupado cada vez mais ao longo do tempo com a Avaliação de desempenho (BORTOLUZZI, 2009).

De acordo com Neely (2005), no final do século XIX com a revolução industrial e no século XX, bem como nos anos subsequentes, os métodos de gestão tornaram-se mais complexos. A globalização do mercado fez com que as organizações desenvolvessem novos mecanismos de gestão que fossem capazes de atender as demandas do novo contexto, cada vez mais dinâmico, competitivo e exigente.

A avaliação de desempenho no setor público surgiu para auxiliar os gestores governamentais a comunicarem os resultados à sociedade, apoiar os gestores na tomada de decisão e propiciar qualidade de vida para seus cidadãos, na medida em que metas e resultados passaram a ser atingidos (HO, 2005; BOVAIRD; LOEFFLER, 2007; YIGITCANLAR; LÖNNQVIST, 2013).

Neste sentido, a avaliação de desempenho pode contribuir para a eficiência do setor público, possibilitando conhecer onde os recursos estão sendo aplicados, se há desperdício, como anda a produtividade e a prestação dos serviços governamentais, fazendo com que as partes interessadas percebam as prioridades e a qualidade dos serviços prestados (BALAGUER-COLL; PRIOR; TORTOSA-AUSIN, 2004; HO; NI, 2005).

O histórico da avaliação de desempenho nas organizações costuma dividir-se em três fases distintas: do século XIV ao século XIX sendo a primeira fase, com as primeiras práticas contábeis para o controle do processo produtivo e o surgimento dos sistemas de administração e controle da produção; a segunda fase com início do século XIX até meados da década 1980, quando a medição passou a fazer parte do ciclo de planejamento e controle das organizações; e a terceira fase teve então seu início durante a década de 1980 com surgimento de novos modelos com múltiplas dimensões de desempenho e a identificação de características necessárias para sua eficácia (FIGUEIREDO et al, 2005).

A Avaliação de Desempenho é um instrumento à disposição dos gestores para a melhoria contínua das organizações, sobretudo após a transcendência da fase de custos para a fase de valores nas mais diversas organizações (NEELY, 2005).

As organizações públicas possuem o importante papel de satisfazer demandas e expectativas da sociedade que não podem ser supridas exclusivamente pelo mercado. O processo de atualização da gestão pública com ênfase nos resultados instituiu uma dinâmica nova no setor público (TEIXEIRA; SANTANA, 1995).

Há inúmeras ferramentas disponíveis, contudo, a escolha da melhor metodologia de aplicação depende do propósito a ser alcançado com a avaliação de desempenho no âmbito das organizações públicas (BEHN, 2003).

Cada gestor governamental utilizou e implementou a avaliação de desempenho de acordo com as suas preferências político-administrativas, estabelecendo assim diferentes abordagens de acordo com os contextos avaliados (DOWNE et al., 2010). Há países que tornaram obrigatória a aplicação da avaliação de desempenho e outros deixaram a critério dos seus gestores, evidenciando-se diferentes metodologias, estratégias de implementação e

utilização das informações pelos gestores, decorrentes dos processos avaliados (BALAGUER-COLL; PRIOR; TORTOSA-AUSIN, 2004).

Alguns países fazem uso da avaliação de desempenho em um contexto macro, enquanto outros deixam a critério de cada área (gestor) adotar as práticas de Avaliação de Desempenho que consideram adequadas (DUTRA; ENSSLIN; ENSSLIN; LIMA, 2009).

A relevância pela temática dos indicadores sociais e econômicos e sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento governamental e ao ciclo de formulação e avaliação de políticas públicas vêm crescendo no País, nas diferentes esferas de governo e nos diversos fóruns de discussão sobre essas questões (JANNUZZI, 2005).

Dutra e Ensslin (2005), informam que a sociedade está participando mais ativamente da vida política do país, exigindo a otimização dos recursos arrecadados pelo governo e sua aplicação em políticas que atendam as necessidades da sociedade, tornando à avaliação do desempenho da gestão pública imprescindível. Balaguer-Coll, Prior e Tortosa-Ausina (2007), ratificam tal entendimento, na medida em que afirmam que a sociedade está cada vez mais interessada na eficiência e na melhoria da produtividade das atividades do setor público, fiscalizando principalmente o cumprimento das Leis e os gastos com recursos públicos.

Dentre o conjunto de leis que impactam na vida da sociedade, pode-se citar os planos diretores, que contempla as principais diretrizes e políticas básicas de desenvolvimento que os governantes municipais devem seguir continuamente. Trata-se de um instrumento obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes conforme a Constituição Federal de 1988, artigo 182, e na Lei nº 10.257/2001 denominada como Estatuto das Cidades em que delineia o formato do plano.

O Estatuto das Cidades (2001), define que Plano Diretor é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana e parte integrante do processo de planejamento municipal.

As políticas públicas constantes no plano diretor vêm ao encontro de ajustar os desequilíbrios sociais, econômicos e ambientais existentes nos municípios promovendo o crescimento e desenvolvimento de forma ordenada visando a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos (SILVA JUNIOR; PASSOS, 2006).

O Plano Diretor, portanto, visa promover um conjunto de ações que permitam que os cidadãos tenham acesso aos serviços básicos como saneamento, transporte, trabalho, lazer, infraestrutura urbana, moradia, entre outros, evitando assim a favelização, a miséria e todas as formas de exclusão social (SILVA JUNIOR; PASSOS, 2006).

Neste sentido, cabe a cada município em seu Plano Diretor desenvolver e instrumentalizar políticas para o desenvolvimento econômico social visando o bem estar da sociedade da sua jurisdição.

No Município de Biguaçu, objeto de estudo deste trabalho, o Plano Diretor foi inserido no ano de 2009 e foi revisado em 2014 com o objetivo de implantar as políticas de desenvolvimento municipal relacionadas. Nele foram definidos as principais políticas estratégicas: Desenvolvimento Sócio – Econômico; Desenvolvimento da Qualificação Ambiental; Desenvolvimento Físico – Territorial; Gestão Pública Urbana.

Neste trabalho aborda-se-á apenas as políticas de Desenvolvimento Sócio – Econômico por ser a área em que o pesquisador atua e tem afinidade. A principal dificuldade encontrada pelo Gestor está na verificação da operacionalização das políticas públicas constantes no Plano Diretor.

Observa-se que o Plano Diretor enquanto lei não assegura a possibilidade de verificar o levantamento dos benefícios à sociedade, devido à dificuldade em identificar o nível de implementação, ou seja, se as metas e resultados foram alcançados em determinado período da gestão municipal.

Santos Junior e Montandon et al (2011) comentam que não basta apenas ter um Plano diretor faz-se necessário a aplicação de outras práticas de gestão que permita avaliar o desempenho das políticas apresentadas nele.

Assim, requer-se um processo de avaliação da implementação com a definição de uma metodologia adequada a esse contexto. Contudo, observa-se que a maioria das metodologias utilizadas na avaliação e mensuração do desempenho são apoiadas por paradigmas teóricos baseados no uso das abordagens realistas (normativista, descritivista) (ROY, 1993), as quais estabelecem critérios genéricos, muito dos quais não alinhados as especificidades locais.

Nas abordagens subjetivistas (prescritivista, construtivista) são contemplados a singularidade do contexto analisado e dos atores envolvidos, em especial a consideração dos valores do decisor, a fim de assegurar harmonia entre o modelo proposto e sua aplicação (ROY, 1993).

Na abordagem prescritivista, as preocupações frequentes do modelo de avaliação decorrem a partir das percepções individuais do próprio decisor, ao longo de um processo de aprendizado conduzido pelo facilitador. Esta abordagem tem como fonte de dados central o decisor, no entanto, o conhecimento é construído no facilitador (ENSSLIN et al., 2007).

A abordagem construtivista se destina a construir conhecimento nos gestores, de um contexto específico, direcionando e motivando os esforços organizacionais para o alcance de objetivos holísticos e alinhados aos valores e preferências dos gestores (ENSSLIN et al., 2007).

Neste trabalho, será utilizada a abordagem construtivista e o instrumento de intervenção a ser utilizado será Metodologia de Apoio à Decisão Multicritério Construtivista - MCDA-C, pois se considera a mais adequada ao contexto do plano diretor municipal, devido a lei inicial não aprofundar os planos e ações necessários a sua implementação, requerendo com isso a explicitação de valores e percepções do gestor desta política pública.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, permite a construção de um modelo de apoio à decisão personalizados aos valores, perspectivas e a visão do contexto organizacional do gestor do setor pesquisado.

Neste contexto emerge o questionamento que forma o presente estudo: Quais aspectos devem ser considerados na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico de um Plano Diretor Municipal?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em vista conseguir resultados que respondam a pergunta da pesquisa, foram estabelecidos objetivos que seguem apresentados na sequência desta seção: 1.2.1 Objetivo geral; e, 1.2.2 Objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral desta pesquisa apresenta-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Delimitar, por meio de um processo estruturado construtivista, um portfólio bibliográfico de artigos representativos do tema de pesquisa procedendo a análise bibliométria e crítica.
- ii. Identificar os aspectos necessários e suficientes para a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor municipal, segundo a percepção do gestor.
- iii. Mensurar por meio de escalas ordinais os aspectos identificados.
- iv. Evidenciar o perfil de desempenho (Status Quo) da política sócio econômica do plano diretor por meio das escalas construídas.
- v. Ilustrar a aplicação de escalas cardinais e taxas de substituição, exclusivamente para PVE 1.1 Capacitação do modelo construído.
- vi. Propor ações de aperfeiçoamento de desempenho via processo estruturado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste trabalho encaminha-se por meio das premissas quanto à importância, originalidade e viabilidade, proposta por Castro (1977).

A importância deste trabalho consiste que a avaliação de desempenho possa vir a possibilitar auxiliar os governos a comunicarem os resultados à sociedade, apoiar os gestores na tomada de decisão e propiciar qualidade de vida para seus cidadãos, na medida em que metas e resultados passem a ser atingidos (HO, 2005; BOVAIRD; LOEFFLER, 2007; YIGITCANLAR; LÖNNQVIST, 2013).

A avaliação de desempenho pode contribuir para a eficiência do setor público, possibilitando conhecer onde os recursos estão sendo aplicados, se há desperdício, como anda a produtividade e a prestação dos serviços governamentais, fazendo com que as partes interessadas percebam as prioridades e a qualidade dos serviços prestados (BALAGUER-COLL; PRIOR; TORTOSA-AUSIN, 2004; HO; NI, 2005).

Independentemente do fato de que os municípios foram um dos primeiros setores públicos a experimentar a medição de desempenho na década de 1970, as evidências

empíricas sobre o uso e utilidade das medidas de desempenho nos municípios ainda é algo limitado e contraditório (POLLANEN, 2005).

Apesar do grau significativo de desenvolvimento relatado de medidas de desempenho em grandes municípios, o aumento de sua adoção com fundamentação científica não tem sido amplamente confirmada, particularmente em jurisdições de médio e pequeno porte (POLLANEN, 2005). Além disso, as medidas utilizadas tendem a ser de baixo nível de insumos e medidas de carga de trabalho, não disponíveis para todos os programas. As medidas de desempenho também não são usadas de forma significativa na tomada de decisão e não apresentam relatórios a partes externas (POLLANEN, 2005). Portanto, existe uma grande oportunidade para um estudo mais aprofundado dessas questões nos governos municipais e realizar o atendimento aos questões científicas, particularmente da Teoria da Mensuração.

Ao realizar a delimitação do fragmento da literatura do tema no qual permitiu o levantamento de um Portfólio Bibliográfico sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público no contexto regional/local, por meio do *ProKnow-C*, que possibilitou a construção do conhecimento do pesquisador, o levantamento do mapeamento, seleção e análise sistêmica da literatura científica internacional.

A seguir foi realizado a bibliometria e a análise sistêmica dos artigos do Portfólio Bibliográfico o que possibilitou identificar as lacunas e as oportunidades de aperfeiçoamento científico segundo a visão de mundo da Avaliação de Desempenho.

A originalidade do tema deste trabalho pode ser constatada nos artigos constantes no Portfólio Bibliográfico foram classificados todos como abordagem realista (normativista e descritivista). A identificação desta lacuna na literatura juntamente com a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, no qual o modelo é construído levando em conta valores e o contexto do decisor, faz com que seja um modelo singular.

A viabilidade desta pesquisa se dá pelo fato de a pesquisadora trabalhar na instituição e ter acesso aos dados e informações. A obtenção das informações científicas foi proporcionada pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL pelo portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho é composto, além desta Introdução, pelos seguintes capítulos: Capítulo 2 – Referencial Teórico que aborda: Avaliação de Desempenho; Avaliação de Desempenho no setor público; e Plano Diretor. 3 – Metodologia de Pesquisa. Capítulo 4 - análise dos Resultados da pesquisa; e o Capítulo 5 - Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa está sustentada a partir de três eixos fundamentais: em primeiro plano encontra-se a Avaliação de Desempenho, no qual se pretende mostrar a visão de mundo adotada pelo autor, o segundo o levantamento referente à Avaliação de Desempenho no setor público, e o terceiro refere-se a Plano Diretor.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta subseção tem o objetivo de contextualizar e definir o de Avaliação de Desempenho objetivando facilitar o entendimento e apresentar a visão de mundo adotada pelo autor

2.1.1 Evolução da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem sido utilizada há milênios como instrumento gerencial. De acordo com ENSSLIN e ENSSLIN (2009) os primeiros princípios formais de sua existência foram documentados apenas no *Tractatus de Computis et Scripturis do Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalita*, escrita em de 1494 pelo Frei Luca Bartolomeo de Paccioli, a qual contém descrições de métodos contábeis dos mercadores venezianos.

Sendo assim, a Avaliação de Desempenho remete a época da criação dos sistemas contábeis com a necessidade das organizações pré-industrial de controlar suas finanças e seus estoques de produtos. Contudo, foi a partir da Revolução Industrial que os métodos contábeis ganharam prestígios, especialmente devido aos sofisticados sistemas de controle da produção (GIFFHORN, 2011).

Na Revolução Industrial, que teve início no século XVIII, cuja produção deixou de ser meramente artesanal e familiar para uma produção manufatureira e mecanizada, foi onde se criou condições e exigiu que houvesse alterações e melhorias nas formas de controle e informações adequadas (ENSSLIN, 2014).

Com os trabalhos de Francis Bacon (*Novum Organum*, 1620), a partir do início da Revolução Industrial, o conhecimento científico se consolidou e a avaliação de desempenho passou a apoiar diretamente os processos produtivos, iniciando-se preliminarmente com o

controle de qualidade, com o propósito de criar melhores condições para alcançar vantagens competitivas e a redução dos custos dos produtos (ENSSLIN et al., 2009; ENSSLIN, 2014).

Diante desse cenário a avaliação de desempenho se consolida no século XX, passando pelos princípios da Teoria da Administração, administração científica e administração clássica, de Taylor e Fayol, somadas, posteriormente, ao surgimento das ideias positivistas, provocaram mudanças no estudo da Administração (ENSSLIN, 2014).

No fim do século XIX e século XX, surgem as correntes da teoria econômica neoclássica que davam as organizações as características como reducionismo, mecanicismo e pensamento analítico, que contribuíram para difundir a metáfora da organização como sendo uma máquina, juntamente com cenário externo isolado e isento de competitividade. Faz com que a avaliação de desempenho seja utilizada apenas como um instrumento destinado à mensuração dos ganhos e de lucratividade, com critérios de avaliação centrados nas dimensões contábeis e financeiras (GIFFHORN, 2011; DUTRA, 2005).

O cenário econômico mundial foi afetado severamente com a Segunda Guerra Mundial, ocorrida entre 1939 a 1945, no qual se sucedeu um aumento significativo da produção e da competitividade e aconteceram significativas mudanças nas relações de trabalho, com o surgimento de novas teorias administrativas como a Teoria do Comportamento Organizacional, diante disto fez com que houvesse uma reformulação dos processos de gestão organizacional e conseqüentemente nos procedimentos da avaliação de desempenho (NEELY, 1999; ENSSLIN, 2014).

Desta forma, organizações que antes as eram tratadas como ambientes fechados, sem interconexão com o ambiente, passaram a ser abordadas como um sistema aberto, com interação com meio ambiente e uma visão centrada na adaptação aos contextos de mudança organizacional. Convém citar o desenvolvimento da Teoria Geral de Sistemas, a partir de 1970, e da Teoria da Contingência, final da década de 1970 (ENSSLIN et. al., 2005; GIFFHORN, 2011).

A Teoria Geral de Sistemas contribuiu para o desenvolvimento da Pesquisa Operacional e influenciou a Avaliação de Desempenho na sua busca para construir novos instrumentos de gestão (ENSSLIN et. al., 2007).

A partir deste cenário, com ambiente competitivo global, entende-se que as ideias de que o processo decisório seja formado por vários atores e que apresentam visões diferentes a respeito do mesmo problema, visão Soft da Pesquisa Operacional, e que os elementos necessários e suficientes para se fazer gestão de um contexto são indefinidos e não estruturados (ENSSLIN et. al., 2005; ROY, 1993).

Na década de 1980 existem as indagações referentes à dissolução entre os modelos de avaliação de desempenho existentes e os processos de gestão desenvolvidos e adotados neste período (ENSSLIN, 2014). No final da década de 1980 a Pesquisa Operacional clássica entra em crise devida os sistemas contábeis tradicionais promoverem apenas ações de curto prazo e constituírem barreias à economia globalizada, sendo assim, contrários às necessidades da nova gestão (ENSSLIN et. al., 2005).

A Avaliação de Desempenho acompanhando essas mudanças adéqua seus métodos e instrumentos de acordo com a nova realidade. Surgem, então, novas metodologias que tentam explicar o processo decisório por meio da visão do sujeito e do contexto, diferenciando-se, portanto, da visão tradicional da Pesquisa Operacional, até então calcada em uma visão positivista de otimização dos processos, por meio de formulações matemáticas (ENSSLIN et al, 2005; LACERDA, 2012; VALMORBIDA, 2012). Dentro desse novo contexto houve o surgimento das metodologias denominadas multicritério (DUTRA, 1998).

As metodologias multicritérios de tomada de decisão são fundamentadas em um raciocínio baseado em múltiplos pontos de vista. Essa nova metodologia se dividiu em duas correntes de pensamentos distintos, uma é a Escola Americana da Tomada de Decisão, no qual se deu a origem da *Multicriteria Decision Making* –MCDM, e a Escola Europeia do Apoio à Decisão no qual se dá a origem *Multicriteria Decision Aid* – MCDA (ROY, 1993; VANDERPOOTEN, 1996).

A metodologia MCDM baseia-se na visão realista, com característica do paradigma positivista, e a essência é encontrar uma solução ótima por meio do desenvolvimento de modelos matemáticos, independente dos envolvidos no contexto e considera apenas um único decisor. Já a metodologia MCDA possui a característica construtivista e procura levar em conta os valores e preferências do decisor, bem como o contexto envolvido. Este modelo procura sustentar as decisões na solução que acredita ser a mais adequada para a situação específica. (ROY, 1993; VANDERPOOTEN, 1996; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista -MCDA-C é um desdobramento da abordagem Europeia. A diferença entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais reside principalmente no fato de a MCDA tradicional restringir o apoio à decisão em duas etapas: a primeira de formulação, e a outra de avaliação para selecionar, segundo um conjunto definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), qual, dentre as alternativas previamente estabelecidas, é a melhor (solução ótima) (ENSSLIN

et al., 2010). Segundo os autores, a lógica de pesquisa da MCDA tradicional é a racionalista, enquanto que a MCDA-C utiliza uma lógica de pesquisa construtivista.

2.1.2 Definições de Avaliação de Desempenho

Objetivando facilitar o entendimento da avaliação de desempenho e apresentar a visão de mundo adotada pelo autor, nesta seção serão apresentadas as abordagens referentes à Avaliação do Desempenho Organizacional.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o processo de tomada de decisão, auxiliando o gestor e fornecendo o embasamento e conhecimento da realidade organizacional. A principal função do administrador perante a organização é tomar decisão sejam elas meramente de caráter de rotina ou que possam afetar o futuro e a existência da mesma (DRUCKER, 1998; GUTH, 2013).

Como ferramenta para apoiar a tomada de decisão, são atribuídas algumas definições para avaliação de desempenho que, consiste basicamente, para Martins (2006), em atribuir valor qualitativo ou quantitativo e, para Neely (2002), no processo de quantificar a ação passada.

Em uma análise da literatura sobre o conceito de avaliação de desempenho feita por Tasca (2013) constatou-se que não há consenso quanto à definição. Neste contexto são apresentadas no quadro as definições identificadas por Tasca (2013).

Quadro 1 - Definição de avaliação de desempenho

Autor	Definição de avaliação de desempenho
Bourne et al. (2000)	um exercício cognitivo para traduzir visões das necessidades dos clientes e dos stakeholders em objetivos do negócio e medidas de performance apropriadas.
Amaratunga e Baldry (2002), Bourne et al. (2003), Tangen (2003, 2004); Neely, Gregory e Platts (2005)	um processo que utiliza um conjunto de métricas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.
Kennerly e Neely (2002)	Defende um sistema que permite que decisões e ações sejam tomadas, uma vez que quantificam a eficiência e eficácia de ações passadas por meio da aquisição, separação, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados adequados.
Santos, Belton e Howick (2002)	um processo que provê, ao decisor, informações a respeito do grau de alcance dos objetivos organizacionais e de como bem se está desempenhando as atividades.
Behn (2003)	é o reflexo do que os decisores esperam ver e de como esperam responder.
Verweire e Van den Berghe (2004)	um sistema de medição e de relatórios, que quantifica o grau com que os gerentes alcançam seus objetivos.
Neely e Powel (2004)	consideram ser o entendimento do que está acontecendo dentro da organização e de como introduzir aperfeiçoamentos.
Chenhall (2005)	um sistema elaborado para prover, aos decisores, informações financeiras e nãofinanceiras, que cubram diferentes perspectivas, de tal forma a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho.
Garengo, Biazzo e Bititci (2005)	um sistema balanceado e dinâmico habilitado a sustentar o processo decisório ao coletar, elaborar e analisar informações.

Halachmi (2005)	m subsistema dos esforços de gerenciamento do desempenho.
Tapinos, Dyson e Meadows (2005)	um fator com significativa influência em sustentar o alcance das metas organizacionais e a eficiência e eficácia do processo de planejamento estratégico.
Kuwaiti (2004)	Uma coleção de atividades relacionadas projetado para, ao identificar e coletar dados, transformá-los em informações de desempenho relevantes, compreensíveis e factíveis, que permitam a avaliação precisa da extensão em que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais foram alcançados.
Elg (2007)	um sistema que transforma dados de entrada em informações úteis para vários tipos de decisões na organização.
Dutra (2003, 2005)	um processo onde avaliar é atribuir valor àquilo que se considera relevante, face a determinados objetivos, identificando em qual nível de desempenho se encontra e visando a promoção de ações de melhoria.

Fonte: Adaptado de Tasca (2013, p. 46-47).

Como de ser observado anteriormente a avaliação de desempenho possui diversos conceitos e a divergência existente entre eles é atribuída a quantidade de ferramentas de avaliação encontrada na literatura (VALMORBIDA et. al., 2012).

Em uma pesquisa sobre avaliação de desempenho organizacional no panorama das publicações em periódicos nacionais realizada por Valmorbida et. all. (2012) foi constatado que as ferramentas mais utilizadas são a Análise Envoltória de Dados (DEA), Balanced Scorecard (BSC) e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (VALMORBIDA et. al., 2012).

Diante da diversidade de conceitos e métodos utilizados, este trabalho fundamenta-se na Metodologia MCDA-C, e faz uso do conceito de avaliação de desempenho proposto por Ensslin et al (2010, p. 130):

avaliação de Desempenho 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, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento

De acordo com esse conceito, as informações aferidas no processo de avaliação de desempenho auxiliam no processo de tomada de decisão possibilitando a verificação se a estratégia está sendo cumprida e se o desempenho está compatível com os objetivos e com o planejamento realizado (MARTINS, 2006).

Ainda, visando apoiar o processo de tomada de decisão, Dutra e Ensslin (2005) apresentam algumas características presentes nas abordagens de avaliação de desempenho:

(i) a avaliação visa medir o desempenho de possíveis funções ou atividades das organizações, conforme percebido pelos autores da metodologia; (ii) a avaliação tende a não captar considerações específicas de desempenho, tais como, falta ou excesso de recursos humanos em determinada área da organização, falta ou excesso de matéria-prima por questões de corporativismo, dentre outros; (iii) as abordagens, de uma maneira geral, tendem a considerar a avaliação em termos numéricos, sem uma caracterização das referências de escala para a atribuição de notas; (iv) pela ausência de personalização e por carência de flexibilidade, as abordagens tendem a permitir seu uso apenas para gerar análises de caráter macro; (v) pela falta de foco na personalização, as abordagens dificultam e/ou inibem seu uso para gerar

ações de aperfeiçoamento; e, (vi) por seu caráter normativo, as abordagens limitam a participação e o crescimento dos atores, em termos de conhecimento do que está sendo avaliado..

Segundo esses autores, a avaliação de desempenho pode ser abordada de forma macroorganizacional, quando contempla a organização de forma abrangente e global ou microorganizacional quando envolve um área, processo ou atividade específica (DUTRA; ENSSLIN, 2005).

Ao construir um modelo de apoio a decisão de acordo com a visão de Avaliação de Desempenho Construtivista, desenvolve-se um processo que permite identificar, construir, fixar e disseminar o conhecimento de forma a permitir o monitoramento e aperfeiçoamento do contexto em que o decisor almeja realizar a gestão (ENSSLIN et. al., 2010).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.

No início do século XX, podemos encontrar varias pesquisas recomendando o uso das medidas de desempenho para avaliar a economia e a eficiência das operações governamentais. Ho e Ni (2005).

Torres, Pina e Yetano, (2011) relatam que o desenvolvimento de ferramentas para melhorar a eficiência, responsabilidade e gestão por resultados está na agenda de muitos governos locais como uma expressão pública de sua preocupação com o uso adequado dos impostos. O objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia não é apenas uma questão de racionalidade gerencial, mas também uma questão política na agenda da maioria dos países.

Para Ho e Ni (2005) a orientação econômica da medição do desempenho foi logo sendo considerada insuficiente por uma série de razões. Principalmente porque a tomada de decisões orçamentárias é um processo político. Embora análises econômicas objetivas, como análise de custo unitário e análise de eficiência, sejam úteis para permitir que os gerentes entendam como alocar melhor os recursos, os decisores precisam muitas vezes equilibrar as razões políticas e econômicas.

Os serviços que o governo deveria fornecer e como esses serviços devem ser prestados, como as partes interessadas percebem as prioridades de prestação de serviços e a qualidade dos serviços são questões políticas que não podem ser facilmente capturados por uma análise econômica pura (HO; NI, 2005).

Na tentativa de expandir a medição de desempenho, além da análise econômica pura, na década de 1960 foi iniciada uma reforma na qual mudou - se o foco do orçamento de

controle e de contabilidade de custos para o planejamento e o gerenciamento dos programas (HO; NI, 2005; GREILING, 2005).

Na década de 1970 surgiram uma série de publicações para ajudar os gestores a pensarem sobre a medição de desempenho em termos de eficácia e resultados, incentivando também a utilização de *feedback* (HO; NI, 2005). As metas de desempenho também foram um elemento de implementação de gerenciamento por objetivos no setor público na década de 1970 (GREILING, 2005).

A medição de desempenho nas décadas de 80 e 90 voltam novamente a ser o tema no setor público devido a uma série de situações, como falhas crescentes nas receitas e uma mudança de atitudes em relação ao setor público, que tornaram necessário encontrar soluções além da gestão praticada nas últimas décadas como veremos em seguida (GREILING, 2005).

Nos anos 80, em resposta a um crescente descaso dos órgãos públicos, iniciou-se movimento de reforma governamental que desafiou os gestores públicos a pensarem além das fronteiras burocráticas e tornarem-se mais orientados aos anseios da população e orientados para os resultados (HO; NI, 2005; CARASSUS; FAVOREU; GARDEY, 2014).

Na década de 1990, a partir desta reforma, começaram a surgir as primeiras leis na tentativa de fortalecer o vínculo entre a definição de metas e a medição de desempenho nos órgãos federais (HO; NI, 2005; TORRES; PINA; YETANO, 2011).

Além disso, os defensores da medição do desempenho desafiaram os gestores e orçamentários a envolverem mais as partes interessadas, incluindo cidadãos, líderes comunitários e funcionários eleitos, no desenvolvimento e uso da medição do desempenho, para que os resultados a serem medidos sejam mais relevantes e significativos para os decisores (HO; NI, 2005).

Nos anos 1980 e 1990, a nova doutrina da Administração Pública (*New Public Management*) aumentou o interesse pela medição do desempenho, enfatizando o papel dos resultados e da avaliação por objetivos / resultados em entidades públicas (TORRES; PINA; YETANO, 2011).

As principais mudanças no foco da medição de desempenho ocorreram na década de 1990, podem ser resumidas da seguinte forma: o foco mudou de quanto dinheiro foi gasto de acordo com leis e regulamentos para o que aconteceu com esses recursos, como eles foram usados e com que resultado para a sociedade. A informação produzida por tais sistemas de medição de desempenho torna-se parte de um processo de gestão. Seu uso passou além dos níveis internos para os campos externos (HO; NI, 2005).

Torres, Pina e Yetano (2011) sugerem duas principais razões, de uso externo e de uso interno, para introduzir o desempenho como atividade regular nas entidades públicas conforme quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Razões para uso interno e externo da medição de desempenho

Autor	Uso	Motivo
Halachmi (2002)	uso externo	estabelecer uma melhor prestação de contas
	uso interno	melhorar o desempenho e a produtividade
OCDE (2005)	uso externo	melhorar a transparência e a responsabilização
	uso interno	gestão da eficiência e eficácia e melhoria da tomada de decisões

Fonte: Adaptado Torres, Pina e Yetano (2011).

Do ponto de vista da utilização interna, os sistemas de avaliação de desempenho criam incentivos para alinhar as metas individuais com os objetivos da organização, fornecem informações valiosas sobre o progresso rumo a esses objetivos e formam a base para a responsabilização interna e externa. Do ponto de vista do uso externo, a transparência tornou-se um símbolo generalizado de boa governança e um elemento-chave para responsabilizar os governos com os cidadãos. A imagem de profissionalismo e tomada de decisão racional derivada da coleta de informações por meio da mensuração do desempenho simboliza a sensibilidade do governo para o uso apropriado e alocação adequada dos recursos dos contribuintes (TORRES; PINA; YETANO, 2011).

A utilização de a medição de desempenho em seus processos de tomada de decisão, especialmente nas decisões internas mostram que a informação sobre o desempenho é útil para melhorar a comunicação entre os departamentos e entre o departamento e a área contábil, agregando assim valor à discussão orçamental entre os poderes executivo e legislativo (HO, 2006).

Além disso, existem estudos que apontam para o reforço dos processos internos de tomada de decisão, eficiência e eficácia e a resposta às pressões ambientais como fatores que incentivam o desenvolvimento de indicadores de desempenho em entidades do sector público (TORRES; PINA; YETANO, 2011; HO, 2006).

Como tal, a avaliação de desempenho pode ser melhorada por meio da verificação da sua performance e promover a responsabilidade administrativa (interna) e ações corretivas atempadas. Além disso, a comunicação externa de medidas de desempenho pode aumentar a responsabilização pública (externa) aumentando a visibilidade das ações gerenciais nas dimensões de desempenho relatadas (POLLANEN, 2005)

Estudos realizados por Ho (2006) apontam que a integração de medidas de desempenho da área contábil e da gestão ajuda a aumentar a produtividade e a rentabilidade

dos programas públicos. Ho (2006), pautado em outros autores, destacou os benefícios da avaliação de desempenho no setor público, conforme apresentado no Quadro 03.

Quadro 3 - Benefícios da avaliação de desempenho do setor público

Autor	Benefício
Hatry (1999)	Ajuda os gestores a desenvolver e justificar orçamentos e fazer o melhor uso dos recursos disponíveis. No processo, os gestores também vão ser capazes de medir e demonstrar a imparcialidade dos programas, assim como a construção de confiança no governo.
Ammons (2001)	A ferramenta ajuda o governo comunicar os resultados aos cidadãos e clientes, detectar deficiências operacionais em um estágio inicial, avaliar o desempenho dos funcionários de forma mais sistemática, subsidiar a discussão da alocação de recursos e operações de programas diretos para alcançar melhores resultados.
International City/County Management Association (ICMA 2001)	Contribui para o governo aprender e avançar em direção a objetivos das políticas públicas em especial a social e a economica.
GASB (2002); U.S. GAO (2000)	É uma ferramenta valiosa para aumentar a responsabilidade pública e o planejamento estratégico.
Greiling (2005).	É vista como uma ferramenta para melhorar o orçamento público, promover um melhor sistema de relatórios e modernizar a gestão pública.

Fonte: Adaptado Ho, (2006) e Greiling (2005).

Os benefícios destacados no Quadro 3 são convergentes e evidenciam os ganhos que o cidadão poderá ter, quando os gestores utilizarem práticas de avaliação de desempenho. Destacam-se questões associadas ao planejamento das políticas públicas, transparência, comunicação e aprendizagem.

Yigitcanlar e Lönnqvist (2013) afirmam que o principal motivo que leva os gestores a implantarem a avaliação de desempenho está associado à geração de qualidade de vida para os cidadãos, pois os gestores adquirem conhecimentos que possibilitam a melhor utilização dos recursos disponíveis.

Estas perspectivas procuram fazer uso efetivo das medidas de desempenho como instrumentos para incentivar ações administrativas mais eficientes. Procuram mover o foco da orçamentação, gestão e responsabilização para longe dos insumos em direção aos resultados (TORRES; PINA; YETANO, 2011).

Um fator crítico apontado por Ho (2006) está ligado ao papel dos representantes eleitos e as suas percepções sobre a ferramenta. Se eles não estiverem interessados na medição do desempenho, os gerentes podem facilmente perder o entusiasmo sobre a ferramenta porque não vêem nenhum retorno de seu investimento de tempo e esforço para coletar e relatar os dados.

Faz-se necessário que os representante eleitos vinculem os planos e metas a legislação, para que torne-se claros os objetivos e as ações para que sejam elencadas estejam

explicitas para os funcionários e a sociedade (HO; NI, 2005; HO, 2006; TORRES; PINA; YETANO, 2011).

Apesar da importância dos representantes eleitos como principais consumidores e partes interessadas na medição do desempenho, existem outros fatores que contribuem para o uso da medição de desempenho apontados por Ho (2006), pautado em outros autores, conforme quadro 04 a seguir.

Quadro 4- Fatores que contribuem para o uso da medição de desempenho

Autor	fatores
Wang e Berman (2000)	mostram que o apoio de funcionários eleitos e cidadãos, a orientação para a missão, o envolvimento da gestão central e a competência profissional são susceptíveis de aumentar a implementação de medidas de desempenho
Moynihan e Ingraham (2001)	acha que a liderança ea acessibilidade da informação de desempenho são fatores significativos
Julnes e Holzer (2001)	mostram que a disponibilidade de recursos, a pressão de grupos de interesse externos eo acesso à informação têm influência significativa no uso da medida de desempenho

Fonte: Adaptado Ho (2006).

Greiling (2005) apresenta uma análise dos propósitos de medição de desempenho dentro do setor público, que se distingue pelo seguinte:

- a) Modernizar o orçamento público. A passagem de um sistema de contábil público orientado para os insumos para um sistema de contábil orientado para os resultados. Os resultados tornam se um elemento-chave das reformas do setor público. Em vez de debater a quantidade de recursos financeiros ou de pessoal que os órgãos públicos ou as autoridades precisam, os indicadores de resultados são incluídos no orçamento e no processo de planejamento. Embora o foco das reformas relativas à contabilidade do sector público tenha predominantemente sido na transição da contabilidade baseada em numerário para a contabilidade de exercício, também se pretende reformar o sistema de orçamentação, incluindo medidas qualitativas e quantitativas, bem como indicadores de resultados (GREILING, 2005).
- b) Relatórios obrigatórios ou voluntários. Melhorar a responsabilização pública é outro tema central nas iniciativas de reforma do setor público. Relatórios de rentabilidade, informação sobre a forma como os objetivos públicos são cumpridos, informação sobre a qualidade dos serviços públicos, dados de desempenho publicados pelos órgãos reguladores e relatórios de qualidade de vida são elementos que proporcionam maior transparência para o público geral. Do ponto de vista político, há também a expectativa de que uma maior

responsabilização pública também contribua para um maior envolvimento dos cidadãos (GREILING, 2005).

- c) Gestão de contratos. Os indicadores de desempenho também realizam um papel importante nos contratos de serviços. Uma nova cultura de contrato está surgindo no setor público. Os indicadores de desempenho tornaram-se um elemento integrador nos acordos contratuais entre os vários níveis administrativos, bem como entre o nível gerencial e o político. Os contratos baseados em desempenho fornecem detalhes da quantidade e da qualidade esperada dos serviços, bem como indicadores que ajudam a medir o quão bem os serviços foram prestados pelo agente. Em linha com a promoção da concorrência, os prestadores de serviços escolhidos podem ser uma administração pública, uma organização privada sem fins lucrativos ou uma empresa comercial. Os contratos de serviços também desempenham um papel cada vez mais importante na supervisão dos órgãos públicos. Na administração pública, os contratos como instrumento de coordenação são estabelecidos ao longo dos vários níveis hierárquicos: entre a alta administração de uma administração pública e os vários departamentos e entre o chefe de departamento e equipes ou funcionários públicos individuais (GREILING, 2005).
- d) Comparação inter-administrativa / benchmarking. A introdução de comparações inter-administrativas obrigatórias é muitas vezes considerada um instrumento de promoção da concorrência em domínios em que não existam concorrência ou quase nenhuma. Os gestores públicos descobriram comparações inter-administrativas, muitas vezes erroneamente referidas como benchmarking, como um instrumento para melhorar a eficiência do processo. Embora os projetos de comparação inter-administrativa sejam freqüentemente descritos como benchmarking, os projetos reais de benchmarking, que significam aprender com os melhores da classe ou entre os melhores do setor, são muito mais raros (GREILING, 2005).
- e) Sistema de diagnóstico interno. A avaliação do desempenho também é fortemente promovida tanto como um instrumento para a gestão administrativa, permitindo-lhe obter uma imagem mais clara da eficiência dos vários departamentos, e como uma ferramenta de controle, mostrando como os vários departamentos cumprem os seus acordos contratuais. Os indicadores de

desempenho podem também fornecer uma base para processos de tomada de decisão interna (GREILING, 2005).

- f) Sistema de gestão estratégica. Outra ideia é usar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para implementar a estratégia. Os indicadores são usados pela comunidade e para medir o quão bem a estratégia de governo estão sendo realizada. Nos últimos anos, os indicadores de qualidade de vida alcançaram popularidade e a elaboração de relatórios sobre a qualidade de vida faz parte da estratégia da avaliação de desempenho no setor público. Os indicadores de qualidade de vida podem ser usados para: identificar objetivos-chave dentro das estratégias comunitárias, monitorar o progresso em relação a esses objetivos e prioridades locais definidas dentro das estratégias comunitárias e em áreas específicas, facilitam a comparação entre as diferentes áreas e ilustram e monitoram as mudanças na qualidade de vida em uma área (GREILING, 2005).

Diante do contexto apresenta do segundo Pollanen (2005) a avaliação de desempenho no setor público está preocupada com a análise das organizações, unidades organizacionais e programas governamentais. Pollanen (2005) ainda apresenta em seu artigo um conceito de Nyhan e Martin (1999, p. 348) no qual definem que a avaliação de desempenho é a coleta regular e a divulgação de informações sobre a eficiência, qualidade e eficácia dos programas governamentais. Deste modo, sua função principal é monitorar a realização de objetivos organizacionais e gerenciais e, portanto, servir como um importante dispositivo de planejamento, controle e tomada de decisão (POLLANEN, 2005).

2.2.1 Indicadores de desempenho na gestão pública

Levando-se em consideração os aspectos da sessão anterior um sistema de medição de desempenho ideal em organizações públicas pode permitir uma avaliação dos efeitos dos programas sobre o bem-estar de múltiplos stakeholders (POLLANEN, 2005; GREILING, 2005).

Em um esforço para progredir para um bem estar social são propostos diversos indicadores no qual as medidas vão além das tradicionais financeiras, orçamentárias de controle e de contabilidade de custos, são propostas medidas sócio – políticas (POLLANEN, 2005; HO; NI, 2005; GREILING, 2005).

Pollanen (2005) relata que são recomendados realizar um *scorecard* comunitário com medidas sociais, políticas e relacionadas ao usuário para os governos locais.

No entanto, como medidas diretas de bem-estar não existem, medidas de substituição de diferentes graus de sofisticação são úteis como indicadores de bem-estar social. As medidas de desempenho podem, portanto, ser consideradas como instrumentos de medição úteis para a consecução dos objetivos de uma organização e, em última instância, sua contribuição para o bem-estar de sua comunidade em geral (POLLANEN, 2005).

Na pesquisa realizada por Ho (2006) foram levantados os seguintes medidas de desempenho referente aos aspectos apresentados no quando a seguir.

Quadro 5 - Tipos de medidas de desempenho apresentadas por Ho (2006)

Tipo de medidas	Realização de serviço- medidas de desempenho
Medidas de resultado (resultados / impacto Cidadãos)	Avaliação cidadão quanto à qualidade de vida ou satisfação com a qualidade do serviço. Propriedade e vidas salvas pela polícia e bombeiros. Quantidade média de tempo de viagem nas principais estradas durante horários de maior movimento.
Medidas de Resultados (quantidade de serviços)	Número médio de livros e materiais de áudio e vídeo distribuídos mensalmente. Número de casos anuais tratados por um departamento Quantidade de pistas/quilometragem da estrada construída e mantida
Eficiência e medidas de produtividade	Tempo médio necessário para fazer um trabalho Média anual de casos por equivalente em tempo integral

Fonte: Adaptado de Ho (2006).

Pollanen (2005) apresenta em seu artigo a medição de desempenho em municípios do Canadá e o uso de relatórios de medidas de eficiência e eficácia nos seguintes serviços e programas: serviços de bombeiros, serviços de polícia, manutenção de estradas, serviços de trânsito, gestão de resíduos, serviços municipais de abastecimento de água, licenças, licenças e / ou cobranças de impostos, parques, recreio e / ou cultura, serviços de biblioteca, planejamento comunitário, zoneamento e desenvolvimento, serviços de cuidados de saúde, serviços sociais, finanças e administração municipal.

Greiling (2005) apresenta em seu artigo uma visão geral das principais medidas de desempenho utilizado no setor público da Alemanha que envolvem círculos de comparação de diversas atividades dentre elas compreendem desde autoridades de construção, departamentos de ambiente, departamentos de finanças, jardins-de-infância, departamentos de pessoal, parques públicos, escritórios de registro, escolas, autoridades de bem-estar social, instalações de eliminação de resíduos / esgoto, Serviços de assistência social à juventude.

Kuhlmann (2010) em seu trabalho diferencia cinco campos de metas de desempenho e indicadores em função do seu conteúdo (o que é medido?) e cada campo representa um aspecto específico da performance como apresentado no quadro a seguir.

Quadro 6 - Tipos de indicadores em função do seu conteúdo conforme Kuhlmann (2010)

Indicador	Metas de desempenho
Indicadores de processo	registram os procedimentos de decisão e implementação (por exemplo, coordenação, gestão e transparência)
Indicadores de saídas	medem a quantidade e a qualidade da produção e das decisões administrativas (por exemplo, o número de decisões, a qualidade dos serviços).
Indicadores de entradas	monitoram os recursos utilizados (por exemplo, pessoal, custos, o tempo necessário).
indicadores de impacto	registram a recepção pelos beneficiários (por exemplo, satisfação do cliente, a aceitação de medidas e ofertas, o cumprimento das obrigações e comandos).
indicadores de resultados	concentram-se nos efeitos sociais num contexto mais global, no grau em que os objectivos foram alcançados e nas consequências a longo prazo das medidas políticas (por exemplo, redução das desigualdades sociais, crescimento económico, efeitos ambientais).

Fonte: Adaptado de Kuhlmann (2010).

Ainda de acordo com Kuhlmann (2010), o escopo e a intensidade da avaliação de desempenho em diferentes países dependem da aplicação efetiva de indicadores e do uso de informações de desempenho para tomada de decisão pública (formulação / administração de políticas baseadas em evidências). Portanto, é importante observar se a informação de desempenho é efetivamente utilizada para fins de direção, a fim de avaliar corretamente os impactos das reformas sobre os governos locais (KUHLMANN, 2010).

Bovaird e Loeffler (2007) abordam a governança local que definem como maneira em que partes interessadas locais interagem uns com os outros em a fim de influenciar os resultados das políticas públicas, sendo assim, a governança é constituída pela interação de estruturas, processos e outros mecanismos que ligam redes de intervenientes.

Os resultados da medicação da qualidade de vida são vistos como relevantes, pelo público ou pelos políticos, e podem variar de contexto para contexto. Deste modo é provável que incluam alguns ou todos os seguintes elementos para avaliação: saúde, a segurança pública, empregos e prosperidade econômica, bem-estar social e integração, lazer e cultura, aprendizagem ao longo da vida e capital humano, acesso e mobilidade, conforto habitação e abrigo e um ambiente habitável (BOVAIRD; LOEFFLER, 2007).

Outros aspectos importantes que devem ser abordados na avaliação da qualidade de vida conforme Bovaird e Loeffler (2007) são: tomada de decisão democrática, participação dos cidadãos e das partes interessadas, transparência, prestação de contas,

inclusão social e igualdade, de oportunidades, de uso, de custo, de acesso ou de resultados) para grupos desfavorecidos, tratamento justo e honesto dos cidadãos, disposição e capacidade para trabalhar em parceria, capacidade de competir em um ambiente global, respeito pelo Estado de Direito, respeito pelos direitos dos outros, respeito pela diversidade e sustentabilidade das políticas.

Yigitcanla e Lönnqvist (2013) trazem em seu artigo o desenvolvimento das cidades baseado na era do conhecimento e relatam que embora o conhecimento esteja se tornando um recurso-chave para as cidades, outros fatores também devem ser levados em conta ao analisar o desempenho de uma cidade, pois os recursos de conhecimento por si só não garantem os resultados desejados. As cidades visam proporcionar uma qualidade de vida elevada aos seus cidadãos. A qualidade de vida é influenciada por uma variedade de questões como qualidade ambiental, segurança, qualidade e disponibilidade de serviços, governo aberto e justo e assim por diante (YIGITCANLA; LÖNNQVIST, 2013)

Assim, na era da economia do conhecimento, o desempenho de uma cidade é um fenômeno complexo e multifacetado. Para captar esse fenômeno, o conceito de conhecimento tornou-se altamente popular em muitas regiões urbanas que visam aumentar sua competitividade, atrair talentos e investimentos e proporcionar prosperidade e alta qualidade de vida aos seus habitantes (YIGITCANLA; LÖNNQVIST, 2013).

Torres, Pina e Yetano, (2011) abordam a introdução de um sistema de avaliação de desempenho para dar suporte a tomada de decisão, pois as informações geradas a partir da medição de desempenho irão informar os decisores sobre a situação atual e ajuda-los a selecionar a melhor estratégia.

O fornecimento de informações sobre o desempenho não é um fim em si mesmo, mas em vez disso, seu principal objetivo é melhorar a tomada de decisão por parte dos políticos e funcionários públicos, levando a um melhor desempenho e / ou prestação de contas e, em última instância, melhorar os resultados para sociedade (Torres, Pina e Yetano, 2011).

Torres, Pina e Yetano (2011) salientam que no entanto, os países continuam a lutar para garantir que esta informações sejam utilizadas nas tomadas de decisões. É preciso tempo para desenvolver indicadores de desempenho e mais tempo para mudar o comportamento dos principais atores e intervenientes do sistema (políticos e burocratas) para que eles usem essas informações e desenvolvam uma cultura de desempenho adaptada ao seu país específico.

Da Cruz e Marques (2014) relatam que um município adequadamente administrado deve não só operar eficientemente, mas também de uma forma eficaz. As

medidas de eficácia, também chamadas de medidas de resultado, representam a qualidade do desempenho ou indicam em que o estado está cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Um conjunto de taxonomia com variáveis exógenas e endógenas de determinantes do desempenho do governo local são apresentadas por Da Cruz e Marques (2014) no quadro 7.

Quadro 7 - Taxonomia com variáveis exógenas e endógenas segundo Da Cruz e Marques (2014)

Determinantes Naturais	Determinantes relacionadas com cidadão	Determinantes institucionais	Determinantes legado
Recursos	Sócio Cultural	Regulamentar	Espacial
▪ Zona litoral ▪ Turismo ▪ N° de unidades de alojamento turístico	▪ Taxa de crime ▪ Analfabetismo ▪ Nível de educação ▪ Participação dos eleitores ▪ Participação democrática ▪ Índice de desenvolvimento ▪ Índice de bem-estar ▪ Alcance do jornal ▪ Educação primaria ▪ Educação secundaria ▪ Educação terciária	▪ Instituições orçamentais ▪ Nível de descentralização	▪ Amalgamação ▪ Área ▪ Distancia até a capital do distrito ▪ N° de cidades vizinhas
Limitação	Demográfico	Político	Técnico / Infra-estrutura
▪ Sensibilidade ambiental ▪ Topografia	▪ Índice de envelhecimento ▪ Crescimento populacional ▪ Densidade populacional ▪ Eleitores elegíveis ▪ População com mais de 65 anos ▪ População com menos de 14 anos ▪ Percentagem de trabalhadores ▪ Desemprego ▪ População urbana ▪ Tamanho do agregado familiar	▪ Ideologia ▪ Partidos liberais ou socialistas ▪ Fragmentação/ concentração política ▪ Tipo de governo ▪ N° anos de mandato	▪ Urbanização ▪ Existência de bibliotecas ▪ Índice de informatização ▪ Investimento em infraestrutura ▪ Número de policiais
	Econômico	Econômico	Econômico
	▪ PIB percapita ▪ Poder de compra ▪ Veículos novos vendidos ▪ Consumo de combustível automotivo	▪ Período médio de pagamento ▪ Independência financeira ▪ Estabelecimentos comerciais ▪ Autonomia fiscal ▪ Capacidade fiscal ▪ Indústria ▪ Estabelecimentos relacionados com serviços ▪ Percentagem das despesas com serviços	▪ Déficit financeiro ▪ Carga fiscal ▪ Taxas e encargos ▪ Taxa de impostos sobre a propriedade ▪ Passivos financeiros

Fonte: Adaptado de Da Cruz e Marques (2014).

Tendo em vista os aspectos observados Downe, Grace, Martin e Nutley (2010) relatam que ao contrário das configurações comerciais em que o lucro eo valor para os

acionistas proporcionam medidas de sucesso ou fracasso relativamente claras, as organizações de serviço público são tipicamente avaliadas em termos de múltiplos critérios, incluindo sua eficácia no cumprimento das metas da organização; a eficiência com que eles desdobram recursos; comparação com outros prestadores de serviços; igualdade de acesso aos serviços; robustez de seus processos internos; e a transparência e responsabilização dos processos de tomada de decisão. Além disso, o peso atribuído a estas diferentes dimensões de melhoria varia entre os grupos de partes interessadas e, ao longo do tempo, em resposta às prioridades políticas mutáveis e à alteração das condições orçamentais (DOWNE et.al., 2010).

Desta forma, conclui-se que as avaliações organizacionais e os quadros de desempenho moldados por elas refletem, portanto, os caprichos e processos imperfeitos de formulação e implementação de políticas e os compromissos e coalizões forjados pelas instituições responsáveis pelo seu desenvolvimento e implementação (DOWNE et.al., 2010).

2.3 PLANO DIRETOR

Os planos diretores como instrumento de planejamento urbano e do uso do solo no Brasil aparece desde a década de 1930 quando foi elaborado o Plano Agache para a cidade do Rio de Janeiro, esse plano foi elaborado na língua francesa por Alfred Agache e é pela primeira vez que se tem o registro do aparecimento da palavra *plan directeur* no país (VILLAÇA, 2005; SANTOS JUNIOR; MONTANDON et al., 2011)

Embora a introdução no país da ideia do plano diretor tenha sido por influência francesa acredita-se, segundo Villaça (2005), que:

[...]ela teria se desenvolvido muito mais na América Latina do que no mundo anglo-saxão. Na Inglaterra e Estados Unidos, por exemplo, o *Comprehensive Planning* não chegou a ser tão pretensioso como nossos Planos Diretores, teve duração mais efêmera e prestígio bem menor, não resistindo a umas poucas décadas.

Em São Paulo o primeiro Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado é de 1971, mas ele era obsoleto e sem utilidade por possuir apenas um punhado de generalidades e sem ter condições concretas de aplicação (VILLAÇA, 2005). Embora neste plano apenas três artigos (44, 45, 57) tiveram de fato aplicabilidade e continuidade ao longo do tempo que se referiam: a fixação do coeficiente de aproveitamento máximo de 4, sendo que este perdurou até o ano 2002, a regulação da ocupação de áreas verdes por construções, que perdura até hoje (VILLAÇA, 2005).

Atendendo aos anseios da sociedade da época foi destinado um capítulo para políticas urbanas na Constituição Federal em 1988 no qual estabelece que os Municípios “[...]”

tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes” (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal (1988) estabelece como instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana o Plano Diretor com a elaboração obrigatória para os municípios com mais de vinte mil habitantes.

Durante a elaboração da Constituição Federal as questões mais polêmicas referente ao Plano Diretor foram propositalmente postergadas e submetidas à elaboração de leis mais específicas, adotando assim uma política de descentralização político-administrativa, passando para os municípios a responsabilidade da sua elaboração (REZENDE; ULTRAMARI, 2007).

Os Planos Diretores que foram elaborados durante os anos de 1980 a 1990 tinham sua análise apenas setoriais, não envolvendo assim a participação comunitária, referente ao uso do solo, saneamento, sistema viário, transporte, habitação, saúde, e educação, sendo que esses dois últimos apenas abordavam a espacialização da rede (REZENDE; ULTRAMARI, 2007).

Em 10 de julho de 2001 foi criada a lei que regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal que trata da política urbana, a Lei nº 10.257 denominada Estatuto das Cidades.

O Estatuto das Cidades (2001) define que Plano Diretor é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana é parte integrante do processo de planejamento municipal.

Villaça (1995, p. 238) apresentou uma definição mais consensual para Plano Diretor que seria:

um plano que, a partir de um diagnóstico científico da realidade física, social, econômica, política e administrativa da cidade, do município e de sua região, apresentaria um conjunto de propostas para o futuro desenvolvimento socioeconômico e futura organização espacial dos usos do solo urbano, das redes de infra-estrutura e de elementos fundamentais da estrutura urbana, para a cidade e para o município, propostas estas definidas para curto, médio e longo prazos, e aprovadas por lei municipal

Essa nova lei estabeleceu diretrizes e princípios em que os Planos Diretores Municipais devem seguir para promoção e desenvolvimento urbano e possibilitando uma gestão democrática (SANTOS JUNIOR et. al., 2011)

Embora, em sua maioria, o Estatuto das Cidades contemple diretrizes específicas referentes à utilização, expansão, planejamento e parcelamento do solo, a legislação citada apresenta alguns destaques ao planejamento para o desenvolvimento social.

Destacados a seguir alguns parágrafos da legislação que contempla o planejamento como em seu artigo 2º (Lei nº 10.257, 2001, grifos do autor) que “a política urbana tem por objetivo ordenar o **pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade** e da propriedade urbana [...]”. e no artigo 2º inciso IV no que referente as diretrizes gerais aborda sobre o “**planejamento do desenvolvimento das cidades**, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência”.

Sendo assim Santos Junior et. al. (2011, p. 14) relatam que:

o objetivo principal do Plano Diretor, de definir a função social da cidade e da propriedade urbana, de forma a garantir o acesso a terra urbanizada e regularizada a todos os segmentos sociais, de garantir o direito à moradia e aos serviços urbanos a todos os cidadãos, bem como de implementar uma gestão democrática e participativa, pode ser atingido a partir da utilização dos instrumentos definidos no Estatuto da Cidade, que dependem, por sua vez, de processos inovadores de gestão nos municípios.

Neste sentido cabe a cada município em seu Plano Diretor desenvolver e instrumentalizar políticas para o desenvolvimento econômico social visando o bem estar da sociedade da sua jurisdição.

Conforme Rolnik (2001, p.1) a nova lei é encarregada de definir e estabelecer os parâmetros da função social da cidade e da propriedade urbana, oferecendo um “conjunto inovador de instrumentos de intervenção sobre o seus territórios, além de uma nova concepção de planejamento e gestão urbana”.

As inovações contidas no Estatuto das Cidades abrange a extensão de sua obrigatoriedade para: as cidades integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, as em áreas inseridas em áreas de influência de significativo impacto ambiental, as integrantes de áreas de especial interesse turístico, além das antes definidas pelo porte populacional. As inovações segundo Rolnik (2001, p.1) também ocorreram em três campos que são:

[...] um conjunto de novos instrumentos de natureza urbanística voltados para induzir – mais do que normatizar – as formas de uso ocupação do solo; uma nova estratégia de gestão que incorpora a idéia de participação direta do cidadão em processos decisórios sobre o destino da cidade e a ampliação das possibilidades de regularização das posses urbanas, até hoje situadas na ambígua fronteira entre o legal e o ilegal.

O Estatuto das Cidades tenta incorporar para o desenvolvimento do Plano Diretor a participação direta dos cidadãos nos processos decisórios que podem ser realizadas através de plebiscitos, audiências públicas com o objetivo de trazer para o plano a perspectivas e o anseio sociedade (ROLNIK, 2001).

Com a participação da sociedade no plano diretor, procurou-se implementar uma gestão democrática e participativa, submeteu novos temas, que devem ser tratados de forma integrada, que possibilita a inclusão como da geração de emprego e renda, segurança pública, agricultura e rural, ciência, tecnologia e inovação, turismo e lazer, esporte, cultura, meio ambiente, indústria, entre outros de caráter mais específico de cada município (REZENDE; ULTRAMARI, 2007; SANTOS JUNIOR et. al., 2011).

Sendo assim boa parte do Plano diretor pode convergir em outros planos que são alinhados a ele, como por exemplo, o município de São Paulo que possui o seguinte: Plano Diretor Estratégico; Plano Municipal de Saneamento Básico; Plano Municipal de Educação; Plano Municipal Assistência Social; Plano Municipal de Saúde; Plano Municipal de Cultura; Plano Diretor de Resíduos Sólidos, Plano Municipal de uso e ocupação do solo; Plano Municipal de Circulação Viária e de Transportes; Plano Municipal de Habitação; Plano Regionais (VILLAÇA, 2005; ROLNIK, 2001).

Em uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2013, considerando apenas o tamanho da população dos municípios, do total de municípios que são obrigatórios a implantação 11 % não possuía o Plano Diretor, como pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 8 - Municípios com Plano Diretor

Tamanho da população dos Municípios	Total Município	Com Plano Diretor		Sem Plano Diretor
		Total	Em Elaboração	
De 20 001 a 50 000	1 080	914	99	67
De 50 001 a 100 000	339	329	8	2
De 100 001 a 500 000	260	259	1	-
Mais de 500 000	39	39	-	-

Fonte: Adaptado do IBGE (2013).

O Ministério das Cidades tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelos municípios para a execução e elaboração do Plano Diretor passou a fornecer, em 2013 com a sua criação, o apoio necessário para implantação nos municípios à cultura do planejamento urbano e gestão territorial, pois os problemas urbanos são de difícil solução e requerem o apoio do Governo Federal e dos Estados (SANTOS JUNIOR et. al., 2011).

Rezende e Ultramari (2007) relatam que para a gestão municipal seja efetiva diante da máquina pública é imprescindível que seja realizado planejamento, pois é ele que ditará como será a gestão e os reflexos serão sentidos diretamente no bem estar da sociedade.

Por conseguinte não basta apenas ter um Plano diretor faz-se necessário a aplicação de outras práticas de gestão que permita avaliar o desempenho das políticas

apresentadas nele. Santos Junior et. al. (2011, p. 19), expõem que “o avanço de qualquer política publica parte de uma concepção básica de que todo processo, ação ou programa implementado pelo Governo deve passar por um instrumento de avaliação, de modo a construir subsídios que possibilitem dimensionar os erros, os acertos e os desafios para a melhoria de tal política”.

Diante do exposto nos próximos capítulos será apresentado metodologia de pesquisa e o instrumento de avaliação selecionado pela pesquisadora para construção do modelo a partir da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo relatar os métodos e procedimentos científicos utilizados neste trabalho para possibilitar aos leitores uma contextualização sob o qual a pesquisa foi delineada para atingir seus objetivos.

Para isso, o capítulo subdivide-se nas seguintes seções: Enquadramento metodológico que se subdivide se em paradigma científico; abordagem da pesquisa; lógica da pesquisa; estratégia da pesquisa; objetivo da pesquisa; objeto de estudo; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; e Instrumento de pesquisa que subdivide se em Knowledge Development Process – Constructivist (*Proknow-C*) e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), conforme Figura 1.

Figura 1- Enquadramento metodológico

Paradigma Científico	• Fenomenológico
Visão do conhecimento	• Construtivista
Abordagem	• Qualitativa e Quantitativa
Lógica	• Indutiva
Estratégia	• Estudo de caso, Pesquisa bibliográfica, documental.
Objetivo	• Exploratória e Descritiva
Horizonte Temporal	• Transversal
Coleta de Dados	• Primários e Secundários, Entrevistas, observação, bibliografica, documentos.
Instrumento	• <i>ProKnow-C</i> e MCDA-C

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia de pesquisa representa “[...] o caminho do pensamento e a prática exercitada na abordagem da realizada.” (MINAYO, 1994, p.16) A metodologia não se limita a

métodos ou técnicas de pesquisa (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991), apresenta também os paradigmas adotados e representa a visão de mundo adotada pelo pesquisador.

3.1.1 Paradigma Científico

Para Khun (1978), um paradigma científico é a forma de se fazer ciência e define paradigma como “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares a uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KHUN, 1978).

Conforme Burrell e Morgan (1994), o paradigma científico é a visão de mundo que cada pesquisador adota ao estudar um problema social. O pesquisador ao expressar seu ponto de vista traz em seu discurso uma série de pressupostos como crenças e valores partilhados pelos membros de uma comunidade (BURRELL; MORGAN, 1994).

Desta forma, o enquadramento dos paradigmas que fundamentam a pesquisa científica de acordo com Triviños (1987) em positivismo, fenomenologia e a marxismo.

O positivismo está relacionado ao raciocínio lógico é aplicado à pesquisa por meio da procura dos fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo e considerando apenas fenômenos que fossem observáveis (COLLIS; HUSSEY, 2005; KOCHE, 2010).

A fenomenologia trata de analisar aspectos consciências dos atores, ou seja, o pesquisador busca a essência da experiência humana relacionadas a um fenômeno, por meio da visão dos participantes (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 2007).

O paradigma marxista o pesquisador usa as suas reflexões e percepções para construir conhecimento sobre a realidade e transforma-la em processos contextuais e dinâmicos, se apoiando na lógica materialista-dialética (TRIVIÑOS, 1987).

Além do paradigma da pesquisa tem que ser levado em consideração a visão do conhecimento adotado pelo pesquisador, segundo Creswell (2007) são quatro escolas o construtivismo, pós-positivismo, pragmatismo e reivindicatória / participatória.

O pós-positivismo refere-se ao pensamento posterior ao positivismo e os problemas estudados refletem a necessidade de realizar uma investigação minuciosa das causas que influenciam o resultado e o conhecimento é baseado em observação cuidadosa e mensuração da realidade objetiva (CRESWELL, 2007).

Na reivindicatória / participatória é imprescindível abordar questões sociais que sejam importantes, a pesquisa deve conter uma agenda de ação que permita mudar a vida dos

participantes, as instituições as quais as pessoas trabalham e a vida do pesquisador (CRESWELL, 2007).

No pragmatismo o problema é mais importante do que o método a serem utilizados, “[...] as alegação do conhecimento surgem a partir de ações, de situações e de consequências, e não de condições precedentes (como no positivismo)” (CRESWELL, 2007, p.29).

O construtivismo desenvolve significados subjetivos para suas experiências voltados para certos objetos na intenção de entender o mundo no qual as pessoas vivem e trabalham (CRESWELL, 2007).

Para Roy (1993), o construtivismo é construído a partir das convicções e objetivos daqueles que estão envolvidos no processo e pressupõe a noção de produção de conhecimento com base na participação dos atores no processo.

Neste contexto, na presente pesquisa, o paradigma adotado é o fenomenológico e a visão do conhecimento a construtivista, pois será construído um modelo de avaliação de desempenho levando em conta valores e o contexto do decisor, com a interação do pesquisador que será o facilitador.

3.1.2 Abordagem da Pesquisa

A abordagem de pesquisa pode ser classificada em quantitativa, qualitativa e quali-quantitativa (CRESWELL, 2007; BEUREN, 2009).

No método de pesquisa quantitativa as informações coletadas são traduzidas em números e categorizadas em e analisadas por meio de técnicas e ferramentas estatísticas e busca garantir a precisão dos resultados (BEUREN, 2009; RICHARDSON, 1999).

Já no método de pesquisa qualitativa é fundamentada na relação entre a subjetividade do sujeito e o mundo real, possibilitando a interpretação dos fatos essa abordagem faz uso de classificações e categorizações de acordo com a percepção de cada pesquisador (BEUREN, 2009; SILVA; MENEZES, 2005).

Para Triviños (1987) a abordagem quali-quantitativa reúne um misto das duas características que fundamentam o método quantitativo e o qualitativo. Possibilita ao pesquisador de complementar com significado os números coletados e classificados, além de validar por métodos estatísticos as informações obtidas na pesquisa.

Por tanto, a abordagem de pesquisa utilizada neste trabalho é quali-quantitativa. A abordagem quantitativa fica evidenciada na etapa análise bibliométrica do Portfólio

Bibliográfico, quando da identificação das características que se configuram como os pilares da área, uma vez que é feita pela contagem da quantidade de ocorrência e a abordagem foi utilizada também na construção do modelo de avaliação de desempenho. A abordagem qualitativa fica evidenciada durante toda a etapa de seleção dos artigos do Portfólio Bibliográfico e no desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho no qual se propõe a examinar e refletir acerca das experiências, valores e percepções do decisor.

3.1.3 Lógica da Pesquisa

A lógica da pesquisa pode ser classificada em dois métodos científicos de acordo com o raciocínio utilizado em determinado estudo científico e pode ser dedutivo e o indutivo (SILVA; MENEZES, 2005).

Segundo Silva e Menezes (2005) a lógica dedutiva prega que por meio de um raciocínio do geral para o particular chega-se a uma conclusão, ou seja, tem-se como as questões gerais como ponto de partida para obter-se conclusões particulares, por meio de processos dedutivos.

A lógica indutiva considera que as generalizações somente podem ser feitas a partir de dados concretos retirados da realidade e sem levar em conta princípios pré-estabelecidos (SILVA; MENEZES, 2005).

Nesta pesquisa, tendo em vista tais definições, optou-se pela lógica indutiva devido ao estudo de caso para a realização da pesquisa, analisando um contexto específico, cujas conclusões serão advindas da avaliação de um espaço individualizado.

3.1.4 Estratégia da Pesquisa

O enquadramento à estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho seguem os preceitos propostos por Beuren (2009) que classifica quanto as tipologias de pesquisas adotadas frequentemente nas ciências sociais quanto aos procedimentos técnicos, descrevendo seis classificações constantes no quando a seguir.

Quadro 9 - Tipologias de pesquisa quanto ao procedimento

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
Estudo de Caso	A principal característica é a concentração em um único caso. Os pesquisadores que utilizam esse procedimento desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de caso específico.
Pesquisa de Levantamento / Survey	É caracterizada pela indagação direta dos entrevistados, mapeando realidades específicas de determinada população ou amostra. Em virtude da maior desse tipo de pesquisas a população ser numerosa os pesquisadores optam por coletar as informações a partir de uma amostra representativa da população estudada;

Pesquisa Bibliográfica	Caracteriza-se por envolver nos seus procedimentos técnicos consultas a todos os materiais já tornados públicos a respeito do tema abordado (teses, dissertações, artigos científicos, jornais, revistas e etc.). Apesar da maioria dos estudos preverem uma fase de conhecimento da história do assunto abordado existem pesquisas dedicadas a fazer um estudo exclusivamente bibliográfico.
Pesquisa Documental	Baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento de análise. Destaca-se sua utilidade para organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhes nova importância como fonte de pesquisa.
Pesquisa Participante	Caracterizam-se pela participação de todos os envolvidos no estudo, pesquisadores e pesquisados. Quanto maior esta participação maior será a interação e seus resultados, valorizando as experiências individuais.
Pesquisa Experimental	A principal característica a manipulação de variáveis em um dado contexto a fim de verificar relação de causalidade ou neutralidade entre essas variáveis pesquisadas.

Fonte: Adaptado de Beuren (2009).

As estratégias de pesquisa que melhor se adaptam a este trabalho é o estudo de caso em conjunto com a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Quanto à utilização do estudo de caso ocorre em virtude do objetivo deste trabalho de propor um modelo de avaliação de desempenho em um contexto específico e de acordo com o juízo de valor do decisor.

A utilização da pesquisa bibliográfica decorre por meio dos artigos publicados nas bases de dados científicas e por meio do instrumento de intervenção utilizado o *Proknow-C*. A pesquisa documental ocorre no decorrer do desenvolvimento do modelo de avaliação no qual o decisor disponibiliza documentos para uma melhor estruturação do problema.

3.1.5 Objetivo da Pesquisa

As tipologias de pesquisa podem ser divididas quanto aos objetivos em: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa experimental, conforme quadro a seguir (TRIVIÑOS, 1987).

Quadro 10 - Tipologias de pesquisa quanto ao objetivo

Tipologias de pesquisa	Característica principal
Pesquisa exploratória	Permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental.
Pesquisa descritiva	Exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. O estudo descritivo pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade.
Pesquisa experimental	Consiste em modificar deliberadamente a maneira controlada das condições que determinam um fato ou fenômeno e, em observar e interpretar as mudanças que ocorrem neste último. O estudo experimental estabelece as causas dos fenômenos, determinando qual ou quais são as variáveis que atuam, produzindo modificações sobre outras variáveis.

Fonte: Adaptado de Triviños (1987, p. 108-110).

Em um primeiro momento esta pesquisa tem o caráter exploratório por possibilitar o desenvolvimento do conhecimento pelo pesquisador acerca do tema proposto neste trabalho e da participação ativa no transcorrer do processo de pesquisa. Principalmente no que se refere a utilização instrumento de intervenção utilizado o *Proknow-C*.

Num segundo momento utiliza-se a pesquisa descritiva no decorrer da revisão da literatura, a partir da análise bibliométrica dos artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico, é realizada uma análise crítica do que já foi publicado sobre o tema pesquisado.

3.1.6 Horizonte do Tempo

Em relação ao horizonte de tempo pode-se classificar uma pesquisa como transversal ou longitudinal conforme quadro a seguir (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quadro 11 - Horizonte do tempo

Horizonte de tempo	Característica
Transversal	É uma metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. A pesquisa é realizada quando há limite de tempo ou de recursos. Os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. É um instantâneo de uma situação em andamento
Longitudinal	Basea-se essencialmente em um método qualitativo. Uma característica distinta é que há uma cadeia de estudos. Cada elo da cadeia é um exame ou reexame de um grupo ou progresso social relacionado, ou um aspecto de uma categoria mais ampla de grupos ou processos sociais. Os primeiros estudos na cadeia são em sua maioria exploratórios, mas à medida que a cadeia de estudos progride, gera-se uma teoria fundamentada (o objetivo é formar uma teoria que seja fiel e que esclareça a área que está sendo investigada).

Fonte: Adaptado de Collis e Hussey (2005).

Esta pesquisa pode ser caracterizada como transversal, em virtude de ser realizado num determinado espaço de tempo e os dados são coletados em um período curto de tempo, antes de serem analisados e relatados para a construção do modelo de avaliação de desempenho proposto.

3.1.7 Coleta de Dados

Há inúmeros instrumentos utilizados nas ciências sociais para realização de coleta de dados que viabilizam o estudo científico, dentre eles faz - se necessário que o pesquisador evidencie as técnicas utilizadas (BEUREN, 2009).

Neste contexto, a fonte de coleta de dados utilizada é de natureza primária e secundária. A fonte primária advém a sua coleta direto da fonte ou origem, sendo esta

utilizada por meio da interação entre o pesquisador e o decisor durante o desenvolvimento do trabalho e construção do modelo de avaliação de desempenho seguindo os procedimentos da metodologia MCDA-C (CRESWELL, 2010).

A fonte secundária são dados que já foram tratados e tabulados com outros propósitos e serão utilizados na pesquisa proporcionando novos conhecimentos, sendo este utilizado na seleção e análise do portfólio bibliográfico sobre o tema pesquisado e análise documental para identificar a situação atual em que se encontra o Município referente ao Plano diretor e as Leis e Decretos provenientes dele (MATTAR, 2002).

Este trabalho utilizou-se de entrevista não estruturada que possibilita ao entrevistado a liberdade de desenvolver/conduzir cada situação na direção desejada (BEUREN, 2009). As entrevistas foram realizadas com o decisor a fim de relatar sobre suas preocupações e os objetivos do tema proposto, foram identificados por meio de entrevistas os Elementos Primários de Avaliação, que fazem parte da metodologia adotada MCDA-C, e servirão como base para a construção do modelo de avaliação de desempenho.

Será utilizada nesta pesquisa a observação participante que se infere quando o investigador participa como membro da comunidade ou população pesquisada (BEUREN, 2009). A pesquisadora, neste trabalho, é considerada como facilitadora e trabalha no município pesquisado na Secretaria de Administração.

A identificação do Plano diretor e as Leis e Decretos provenientes dele fazem parte da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias que podem ser encontrados em diversas fontes de documentos como arquivos públicos, publicações jurídicas e administrativas, censos estatísticos, documentos de arquivos privados, contratos (MARCONI; LAKATOS, 1993; BEUREN, 2009).

A pesquisa bibliográfica é a busca de informações e seleção e documentos que se relacionam com o problema de pesquisa e podem ser livros, artigos científicos, trabalhos de congresso, teses, e demais.(MACEDO, 1994).

Neste trabalho foram utilizados artigos científicos selecionados por meio de um processo estruturado seguindo os preceitos propostos pelo *Proknow-C* que compuseram um Portfólio Bibliográfico, sendo realizado as análises bibliométrica e sistêmica, que proporcionaram o conhecimento para o pesquisador sobre o tema de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO

Nesta seção serão apresentados os instrumentos de pesquisa utilizados para revisão de literatura e para a construção do modelo proposto, que são respectivamente *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)* e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

3.2.1 Knowledge Development Process – Constructivist - Proknow-C.

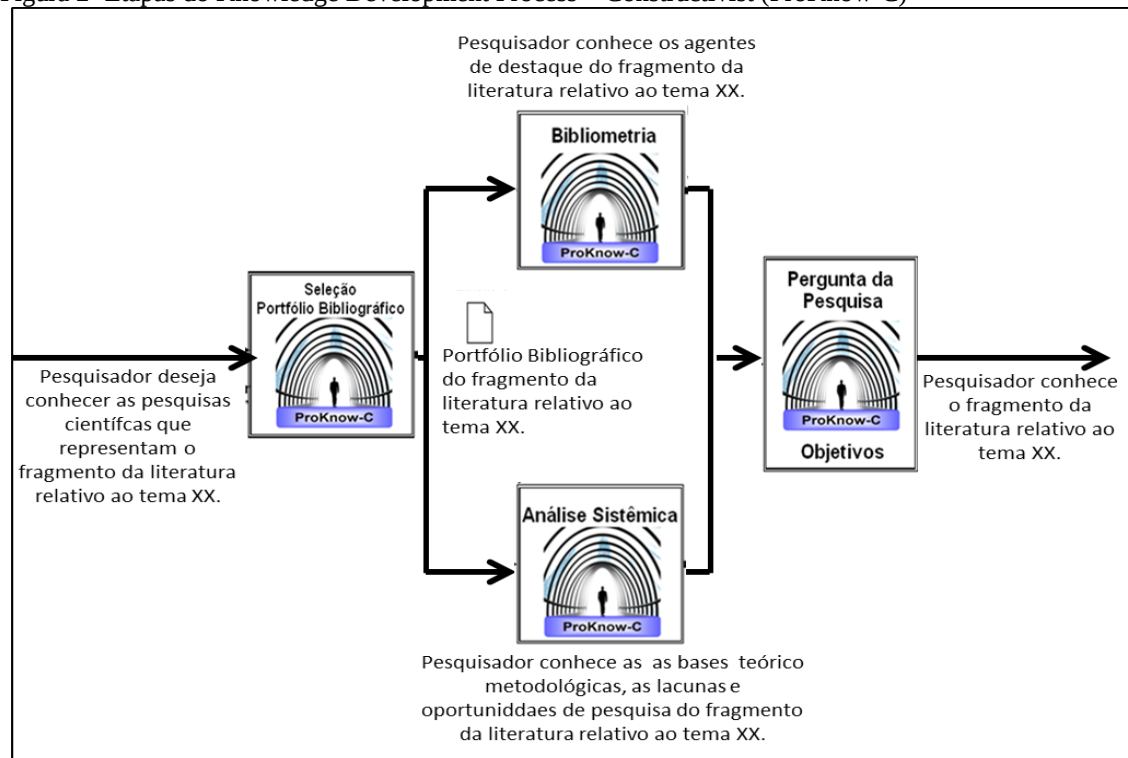
Neste trabalho de pesquisa foi utilizado o processo denominado *Proknow-C* que permitiu a para construção do conhecimento para pesquisadora sobre o tema pesquisado por meio do mapeamento dos artigos da literatura internacional que compõem o portfólio bibliográfico e a análise sistêmica realizada destes.

Os artigos resultantes do portfólio bibliográfico permitiram a construção da seção 2.2 do referencial teórico deste trabalho.

O instrumento de intervenção *Proknow-C* teve sua origem no Laboratório Multicritério de Apoio à Decisão (LabMCDA), vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil), sob a coordenação do Prof. Ph.D. Leonardo Ensslin, no qual surgiu as primeiras publicações a partir de 2008. O *ProKnow-C* tem como objetivo a construção de conhecimento no pesquisador, estabelecendo uma forma estruturada para o mapeamento, seleção e análise da literatura científica internacional, que resulta em um Portfólio Bibliográfico composto por artigos relevantes e com reconhecimento científico, acerca de um tema. (CHAVES et al, 2015; ROSA et al., 2015; LACERDA et al, 2012; VALMORBIDA et al, 2014; TASCA et. al., 2010; ENSSLIN et al., 2012; AZEVEDO et al., 2013; LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; MARTINS, LACERDA e ENSSLIN, 2013).

O *Proknow-C* é dividido basicamente em três etapas, a saber: Seleção de Portfólio Bibliográfico (PB); Análise bibliométrica do portfólio e Análise sistêmica que conseguinte permite a identificação da pergunta e do objetivo de pesquisa (CHAVES et al, 2015; ENSSLIN; ENSSLIN e PACHECO, 2012). Essas etapas são apresentadas conforme Figura 2.

Figura 2- Etapas do Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)



Fonte: *Knowledge Development Process–Constructivist (ProKnow-C)* (Adaptado de Ensslin *et al.*, 2014).

A etapa de Seleção do Portfólio Bibliográfico consiste na definição do eixo de pesquisa na seleção das palavras chaves e a aplicação de filtros que permite a identificação do Portfólio Bibliográfico (PB). Os filtros envolvem os seguintes procedimentos: a delimitação temporal, alinhamento título, reconhecimento científico, alinhamento resumo e integral (DUTRA *et. al.*, 2015).

A etapa de Análise Bibliométrica do PB que baseia-se na verificação dos artigos que mais se destacam em termos de citação, autores e periódicos. Verificam-se os autores que aparecem em mais de um artigo, os que possuem trajetória na área de pesquisa e os periódicos mais citados no PB (DUTRA *et. al.*, 2015)

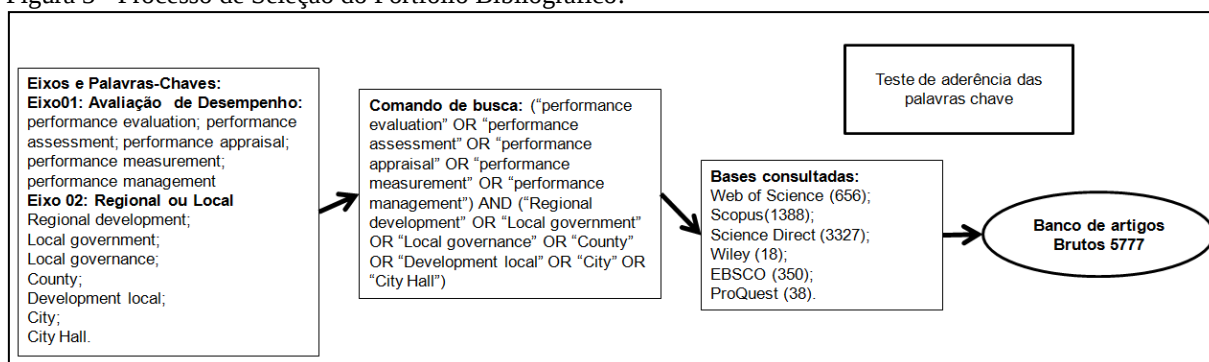
A etapa de Análise Sistêmica, refere-se ao processo científico que a partir de uma visão de mundo (afiliação teórica), definida e explicitada por suas lentes, analisa os artigos a partir da perspectiva de cada lente estabelecida procurando evidenciar os destaques e as oportunidades (lacunas) do conhecimento encontrado (ENSSLIN, *et. al.*, 2007, ENSSLIN, *et al.* 2009; 2009TASCA *et al.*, 2010; AZEVEDO *et al.*, 2011; BORTOLUZZI *et al.*, 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ROSA; ENSSLIN; LUNKES, 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; AFONSO *et al.*, 2012; ROSA *et al.*, 2012; ENSSLIN; ENSSLIN; PACHECO, 2012).

3.2.1.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico

A seleção do Portfólio Bibliográfico inicia-se com a identificação das palavras-chaves de cada eixo de pesquisa, que representam as áreas de conhecimento no qual o pesquisador pretende adquirir sobre determinado tema de pesquisa.

Neste trabalho foram utilizados dois eixos de pesquisa que se referem o primeiro eixo a Avaliação de desempenho e o segundo eixo Regional ou Local conforme pode ser observado nas figuras 3 e 5 ilustram a operacionalização desta etapa de coleta dos dados, resultando nos artigos do PB que representam o fragmento da literatura sobre Avaliação de Desempenho do Setor Público no contexto regional.

Figura 3 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico.



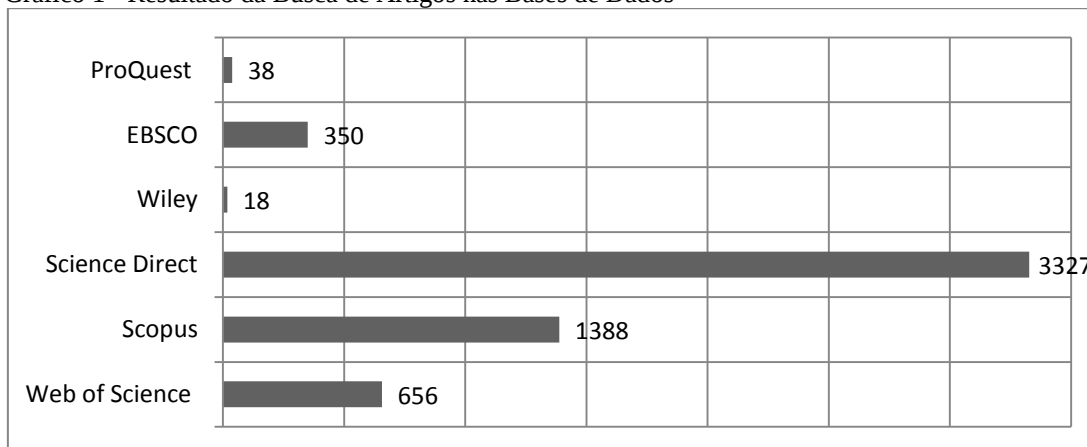
Fonte: Desenvolvido pelos autores com resultados apresentados no *Knowledge Development Process–Constructivist (ProKnow-C)*.

O período da coleta dos dados com a aplicação do instrumento *ProKnow-C* ocorreu entre os dias 07 e 28 de março de 2016, com delimitação temporal de 2005 a 2015. Estabelece-se como restrição quanto ao idioma, pois a pesquisa se restringiu a artigos na língua inglesa e apenas foram selecionados trabalhos publicados apenas em periódicos.

Com a identificação dos eixos e das palavras chaves de pesquisa e a identificação do comando de busca o passo seguinte se concentra na definição das bases de dados disponibilizadas no Portal de Periódicos da CAPES, alinhadas com a área de conhecimento considerada relevante para a pesquisa, no caso as Ciências Sociais Aplicadas, e ainda apresentar ferramentas de pesquisa booleana.

As bases selecionadas, para este estudo foram, *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, *Wiley*, e *ProQuest* que resultaram no total de 5.777 (cinco mil setecentos e setenta e sete) que passaram a compor o Banco de Artigos Bruto. A quantidade de artigos em cada Bases de Dados pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultado da Busca de Artigos nas Bases de Dados



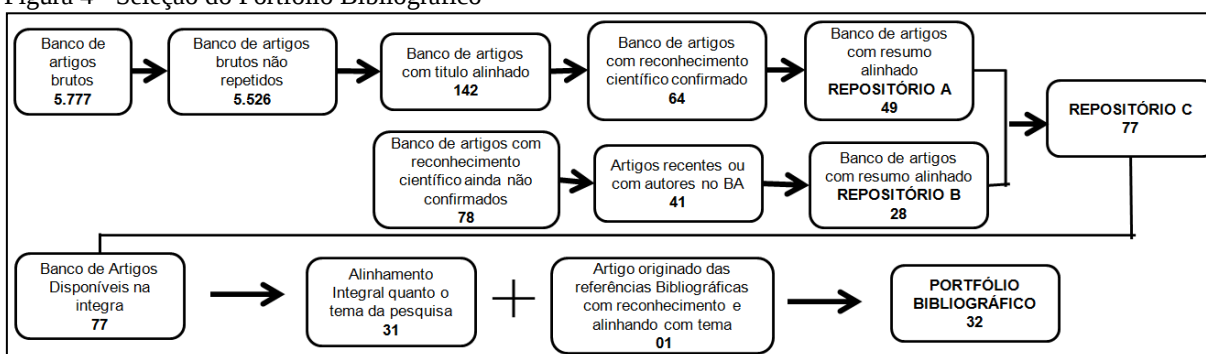
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Como se pode observar na Figura 4 a base teve maior representatividade com 57,6% foi *Science Direct* com 3327 artigos, seguido *Scopus* com 1388 artigos representando 24%, e a base com menor representatividade com 0,3% foi *Wiley* com 18 artigos.

Com o portfólio bruto reunido é verificado a aderência das palavras-chaves, onde foram escolhidos dois artigos aleatoriamente, com o objetivo de identificar ou não a necessidade de se incluir novas palavras-chave. Constatou-se o alinhamento das palavras-chaves e dos artigos com o tema da pesquisa.

A próxima etapa consiste na filtragem do Banco de Artigos Bruto foi utilizado o *Endnote X3* como gerenciador bibliográfico em conjunto com planilhas do *Excel®*. A Figura 4 apresenta a continuidade do fluxo de seleção do Portfólio Bibliográfico.

Figura 4 - Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Conforme pode-se contemplar na Figura 4 procedeu a identificação dos 5.777 artigos que compõem Banco de Artigos Bruto e foram eliminados 251 artigos repetidos, ficando com Banco de Artigos não repetidos de 5.526 artigos. O próximo filtro foi referente

ao alinhamento do título dos artigos sendo que foi excluído o total de 5.384 artigos, ficando com um Banco de artigos com o título alinhado de 142 artigos.

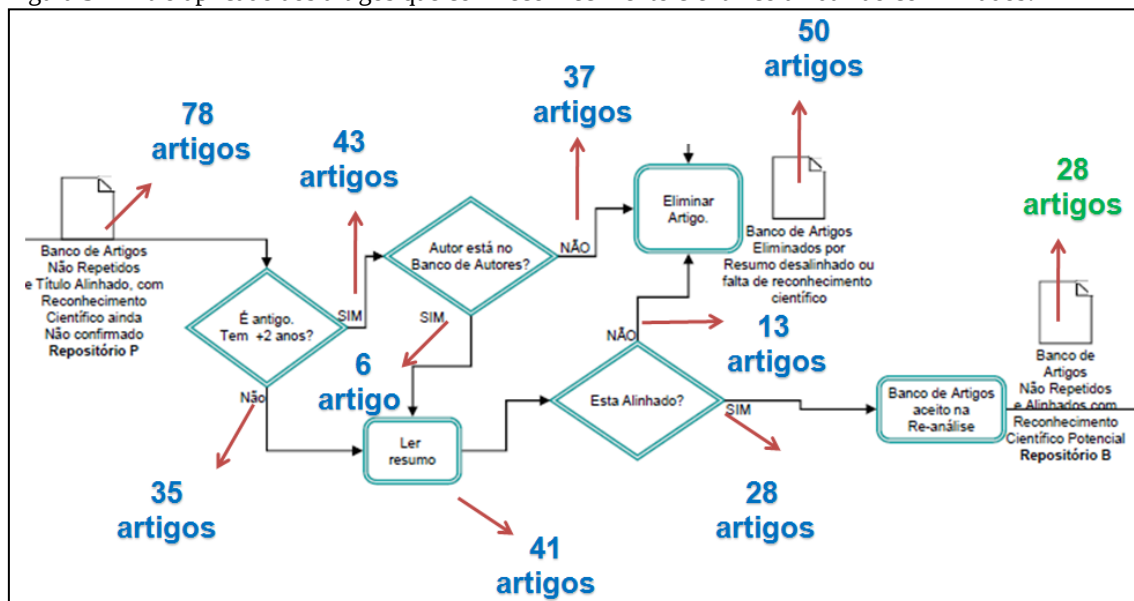
O próximo filtro aplicado foi referente ao reconhecimento científico, onde se criou uma planilha a partir do número de citações de cada artigo utilizando o *Google Scholar*®. Ordenando a planilha fixou-se a representatividade desejada acima de 93,7%, sendo o ponto de corte dez citações.

Foram criados dois Bancos de artigos um com 64 que possuíam reconhecimento científico e outro com 78 artigos com reconhecimento científico ainda não confirmados.

Dos 64 artigos que compõem o Banco o banco de artigos com reconhecimento científico foram lidos os resumos identificando Banco de artigos com resumo alinhado de 49 artigos que representam o repositório ‘A’. Deste foram identificados 89 autores que compõem um Banco de Autores –BA.

Dos 78 artigos com reconhecimento científico ainda não confirmados aplicado os filtros constantes na Figura 5, formou-se um banco de artigos com resumos alinhados de 28 artigos que representam o repositório ‘B’.

Figura 5 - Filtro aplicado aos artigos que com reconhecimento científico ainda não confirmados.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Realizou-se a integração dos repositórios A e B obtendo-se o repositório ‘C’ com 77 artigos. Procedeu-se então a leitura integral destes, dos quais permaneceram 31 artigos que estavam alinhados integralmente quanto ao tema de pesquisa.

Na próxima etapa foi realizada a seleção nas referências do portfólio, onde foram submetidas pelas mesmas filtragens, sendo acrescentando 01 artigo ao Portfólio Bibliográfico, totalizando 32 artigos que passam a denominar-se Portfólio Bibliográfico - PB.

3.2.1.2 Procedimentos para análise bibliométrica

A análise dos dados baseia-se nas informações extraídas dos 32 artigos científicos do PB e de suas referências, por meio da análise bibliométrica, conforme preconizado pelo instrumento *ProKnow-C*. No contexto do *ProKnow-C*, a análise bibliométrica objetiva verificar as características das publicações da área de conhecimento em investigação, com vistas a construir conhecimento no pesquisador para que o mesmo saiba onde buscar novas informações sobre o tema (DUTRA et al., 2015).

Nesta pesquisa, as características básicas analisadas dizem respeito: (i) aos autores de destaque, com trajetória nesta área de conhecimento; (ii) os artigos relevantes e com reconhecimento científico; e, (iii) aos periódicos científicos que têm devotado espaço à divulgação de pesquisas sobre o tema. Posteriormente, aplicou-se as características avançadas que visam classificar os artigos do PB, a partir dos preceitos propostos por Melnyk et al. (2014) e de Srimai; Radford; Wrigh (2011).

Srimai; Radford; Wrigh, (2011) e Melnyk et al. (2014) apresentam estágios de classificação das práticas de avaliação de desempenho. Enquanto os primeiros autores sintetizam em quatro estágios evolutivos, que possibilitam enquadrar determinada prática avaliativa, os segundos desmistificam a prática de avaliação de desempenho em termos de mensuração ou gestão do desempenho. A partir dos preceitos informados pelos autores citados, os artigos que integram o Portfólio Bibliográfico desta pesquisa serão analisados frente a tais preceitos.

A evolução da medição de desempenho é classificada por Srimai; Radford; Wrigh, (2011) em quatro caminhos evolutivos, a saber: (i) na transição de operações para as orientações estratégicas; (ii) na transição de medição para domínios de gestão; (iii) na transição de estático para perspectivas dinâmicas; e, (iv) na transição do acionista aos valores das partes interessadas (stakeholders).

Já Melnyk et al. (2014) propõem a classificação das práticas avaliativas em dois grandes grupos que são: (i) sistema de medição de desempenho, que consiste na elaboração de métricas e coleta de dados, na análise e interpretação de dados de desempenho; e, (ii)

sistema de gestão de desempenho que consiste em avaliar os resultados obtidos em relação ao planejamento realizado (*gaps*), possibilitando introduzir ações corretivas.

3.2.1.3 Procedimentos para Análise Sistêmica

A análise sistêmica é o processo científico utilizado por intermédio de uma visão de mundo (afiliação teórica) definida e explicitada por suas lentes, analisar uma amostra de artigos representativa de um dado assunto de pesquisa, com o intuito de evidenciar para cada lente e globalmente, para a perspectiva estabelecida, os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimentos encontrados na amostra (TASCA et al., 2010; AZEVEDO et al., 2011; BORTOLUZZI et al., 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; ROSA et al., 2012; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; AFONSO et al., 2012; ENSSLIN; ENSSLIN; PACHECO, 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2014; THEIL; ENSSLIN, 2016).

Neste trabalho tendo-se em vista que o entendimento da avaliação de desempenho está sustentado como instrumento de apoio à decisão, a visão de mundo adotada para esse procedimento é proposto por Ensslin et al. (2009, p. 5):

Avaliação de Desempenho (1) é o processo para construir conhecimento no decisor (2), a respeito do contexto específico (2) que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam (3), organizam, mensuram (4), ordinalmente e cardinalmente, integram (5) e permitem visualizar (6) o impacto das ações, e seu gerenciamento (6).

A partir desta visão de mundo de avaliação de desempenho são descritos seis lentes que são adotadas para a realização da análise sistêmica considerando a definição proposta conforme quadro a seguir.

Quadro 12 - Lentes da análise sistêmica do *ProKnow-C*

#	Eixo ou Lente	O que busca?
1	Abordagem / Uso	Harmoniza Abordagem e dados do problema com sua Aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o Problema é único (Atores, Contexto, Momento)?
3	Processo para Identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
4	Mensuração	Reconhece as propriedades das escalas de mensuração (Nominais, Ordinais, Intervalo, Razão)?
5	Integração	Reconhece que a integração requer níveis de referência?

6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?
---	--------	---

Fonte: Ensslin et. al. (2009).

Sob a ótica destas lentes foram analisados os 32 artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico.

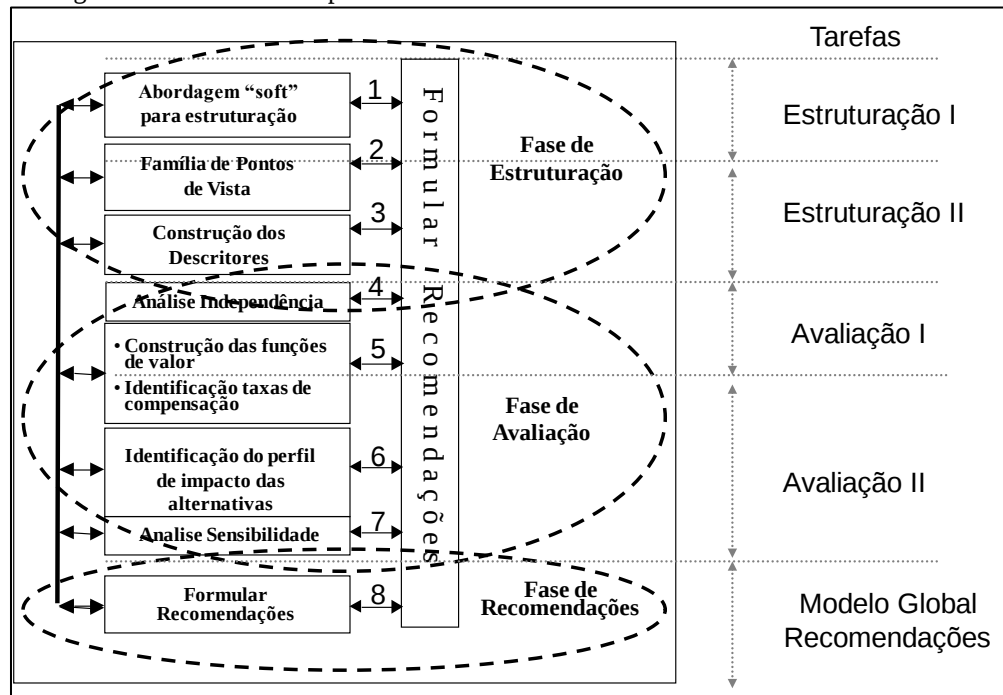
3.2.2 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Para a construção do modelo de Avaliação de Desempenho foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão construtivista, que de acordo com Ensslin *et al.*, (2010), a consolidação da Metodologia MCDA-C, como instrumento científico de gestão ocorre a partir da década de 1980. Os autores afirmam que as bases científicas da Metodologia MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1993) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (1992) ao reconhecerem que os atributos (objetivos / critérios) são específicos para cada contexto, a partir das percepções do gestor / decisor; e, também com o trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da MCDA.

A diferença entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais reside principalmente no fato de a MCDA tradicional restringir o apoio à decisão em duas etapas: a primeira de formulação, e a outra de avaliação para selecionar, segundo um conjunto definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), qual, dentre as alternativas previamente estabelecidas, é a melhor (solução ótima) (Ensslin *et al.*, 2010). Segundo os autores, a lógica de pesquisa da MCDA tradicional é a racionalista, enquanto que a MCDA-C utiliza uma lógica de pesquisa construtivista.

O propósito da Metodologia MCDA-C é alcançado pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 6: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e, (iii) Fase de Elaboração de Recomendações.

Figura 6 - Metodologia MCDA-C e suas etapas.



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

Conforme pode ser visualizada na Figura 6, a metodologia MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada fase, fundamentada nos seguintes autores: Dutra et. al., 2014; Dutra, 2005; Lacerda et. al., 2014; Marafon et. al., 2015; Marafon et. al., 2013; Ensslin et al., 2014; Della Bruna Junior, Ensslin, Ensslin, 2014; Ensslin et al., 2013; Azevedo et. al., 2013; Rosa et. al., 2012; Ensslin et. al., 2012; Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001; Ensslin, Dutra, Ensslin, 2000.

3.2.2.1 Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação, centralmente, visa organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor a respeito do contexto decisional (DUTR; ENSSLIN, 2005). A estruturação se divide usualmente em três sub etapas que se dividem em atividades, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Etapas e sub-etapas da fase estruturação.

Etapa	Sub-etapa	Atividade
Contextualização	Identificação dos envolvidos (atores)	Nesta sub-etapa identifica-se: Decisor - o responsável pela tomada de decisão; Facilitador - consultor que irá apoiar o processo decisório;

		Intervenientes - aqueles que podem influenciar o Decisor, mas não possuem poder de decisão; Agidos - aqueles que sofrerão as consequências das decisões tomadas.
	Contextualização do problema	Nesta sub-etapa identificase as fontes da insatisfação e sua relevância e factibilidade.
	O rótulo	Identifica-se o rótulo procurando estabelecer uma denominação para a situação que se deseja gerenciar (aperfeiçoar) o desempenho.
	Sumarização do rótulo	Apresentação do problema, justificativa de sua importância, o que se propõe a fazer para solucionar o problema e o que se espera obter como resultados.
Construção da estrutura hierárquica	Identificação das Preocupações (EPAs)	Realiza-se por meio de uma seqüência de atividades interativas, com o decisor, visando proporcionar aos envolvidos apreender e compreender o que se deve levar em conta no contexto em análise.
	Orientação dos EPAs em conceitos	Estabelece a direção de preferência para assim como seu oposto psicológico representando a consequência que o decisor deseja evitar como uma preocupação.
	Construção de Mapas de Relações Meios Fins (mapas cognitivos)	Representa os conjuntos de conceitos com uma mesma preocupação, em forma de mapa. À construção dos mapas cognitivos faz a relação dos conceitos meios e fins e estabelece uma hierarquia de conceitos, fornecendo os meios para atingir os objetivos fins.
	Árvore de Pontos Vistas Fundamentais (estrutura hierárquica de valor)	Representa os objetivos estratégicos através de uma estrutura arborecente
Construção dos descritores		Nesta sub-etapa tem como propósito a construção de escalas ordinais que permitam uma interpretação única dos possíveis estados (níveis) do contexto em análise.

Fonte: Adaptado de Dutra e Ensslin (2005) e Bortoluzzi et al. (2010)

3.2.2.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação visa traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo matemático na qual se pode identificar o desempenho quantitativo do contexto individual (em cada aspecto do modelo) ou globalmente (avaliação global do desempenho do contexto). Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para

alcançar esses objetivos: Construção das Funções de Valor; Construção das Taxas de Compensação; Identificação do perfil de desempenho do *status quo*; e Cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise. O produto fase é um modelo multicritério matemático que permite o cálculo do desempenho do contexto global ou de suas partes constituintes.

3.2.2.3 Fase de Recomendação

A Fase de Recomendação visa oferecer informações / ações que o decisor poderá fazer uso / colocar em prática para melhorar o desempenho do contexto analisado, com foco no aprimoramento do desempenho nos indicadores contemplados no modelo. O conhecimento até aqui gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada aspecto (indicador de desempenho) se a performance é “excelente”, “adequada”, ou “comprometedora”. Por sua vez, a escala cardinal / função de valor (gerada na Fase de Avaliação) lhe fornece informações sobre quais benefícios serão agregados caso o desempenho no aspecto analisado melhore. Esse conhecimento adicional do decisor oferecerá subsídio para que decida qual ação, ou estratégia, apresenta-se como a mais adequada. Considerando que o modelo informa a contribuição em cada aspecto e de forma global, muitas ações / estratégias podem ser geradas e ordenadas por ordem de contribuição para apoiar a tomada de decisão do gestor em sua atividade de gestão. O produto desta fase são informações que apoiam o decisor em sua decisão com vistas a melhorar o desempenho do contexto avaliado.

Cumpra esclarecer que a atividade de apoio à decisão, nesta pesquisa voltada à gestão, se caracteriza como o diferencial central da Metodologia MCDA-C frente as outras metodologias multicritérios. Nesse contexto, fica implícito que: (i) o decisor constitui-se como o elemento central, sem o qual, a atividade, e a Metodologia MCDA, perdem sua razão de ser; (ii) que o objetivo central é possibilitar aos intervenientes, envolvidos no processo decisório, gerar aprendizagem propiciada pelo grau de entendimento gerado no decorrer do processo, informado tanto pelo sistema de valor quanto pelos objetivos do decisor; (iii) o foco central da Metodologia MCDA-C é desenvolver um conjunto de condições e meios (‘*keys*’) que sirvam de base para as decisões, em função daquilo que o decisor acredita ser o mais adequado, dentro de um dado contexto (Roy, 1993; Ensslin, 2002).

Destaca-se, que o modelo construído e apresentado, a partir da próxima Seção, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados parciais da pesquisa, no qual será abordada a análise bibliométrica e análise sistêmica a partir do Portfólio Bibliográfico encontrado a partir do *ProKnow-C*.

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nesta seção será apresentada a segunda etapa, conforme preconizado pelo instrumento *ProKnow-C*, análise bibliométrica dos 32 artigos científicos do PB e de suas referências, que está subdividido na análise das características básicas analisadas dizem respeito: (i) aos autores de destaque, com trajetória nesta área de conhecimento; (ii) os artigos relevantes e com reconhecimento científico; e, (iii) aos periódicos científicos que têm devotado espaço à divulgação de pesquisas sobre o tema. Posteriormente, aplicou-se as características avançadas que visam classificar os artigos do PB, a partir dos preceitos propostos por Melnyk et al. (2014) e de Srimai; Radford; Wrigh (2011).

Os 32 artigos selecionados para o PB estão citados no Quadro 14.

Quadro 14- Artigos do Portfólio Bibliográfico

Nº	Artigo
1	Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. <i>Public Administration Review</i> , 65(2), 180-190.
2	Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2007). On the determinants of local government performance: A two-stage nonparametric approach. <i>European Economic Review</i> , 51(2), 425-451.
3	Pollanen, R. M. (2005). Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context. <i>International Journal of Public Sector Management</i> , 18(1), 4-24.
4	Ho, A. T. K. (2006). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of Midwestern mayors. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i> , 16(2), 217-237.
5	Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 54(7), 551-567.
6	Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 76(2), 331-345.
7	Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. <i>Management Accounting Research</i> , 25(2), 131-146.
8	Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007). Assessing the quality of local governance: a case study of public services. <i>Public Money and Management</i> , 27(4), 293-300.
9	Yigitcanlar, T., & Lönnqvist, A. (2013). Benchmarking knowledge-based urban development performance: Results from the international comparison of Helsinki. <i>Cities</i> , 31, 357-369.

10	Jääskeläinen, A., & Lönnqvist, A. (2011). Public service productivity: how to capture outputs?. <i>International Journal of Public Sector Management</i> , 24(4), 289-302.
11	Downe, J., Grace, C., Martin, S., & Nutley, S. (2010). Theories of public service improvement: A comparative analysis of local performance assessment frameworks. <i>Public management review</i> , 12(5), 663-678.
12	Torres, L., Pina, V., & Yetano, A. (2011). Performance measurement in Spanish local governments. A cross-case comparison study. <i>Public administration</i> , 89(3), 1081-1109.
13	Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2014). Revisiting the determinants of local government performance. <i>Omega</i> , 44, 91-103.
14	Woolum, J. (2011). Citizen involvement in performance measurement and reporting: A comparative case study from local government. <i>Public Performance & Management Review</i> , 35(1), 79-102.
15	Yigitcanlar, T. (2014). Position paper: benchmarking the performance of global and emerging knowledge cities. <i>Expert Systems with Applications</i> , 41(12), 5549-5559.
16	Montesinos, V., & Brusca, I. (2009). Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. <i>Local Government Studies</i> , 35(2), 197-212.
17	Amirkhanyan, A. A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 35(2), 303-339.
18	Sole, F., & Schiuma, G. (2010). Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations. <i>Measuring Business Excellence</i> , 14(3), 70-84.
19	Padovani, E., & Scorsone, E. (2009). Comparing local governments' performance internationally: a mission impossible?. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 75(2), 219-237.
20	Cowell, R., Downe, J., Martin, S., & Chen, A. (2012). Public confidence and public services: it matters what you measure. <i>Policy & Politics</i> , 40(1), 120-140.
21	Wilson, R., Cornford, J., Baines, S., & Mawson, J. (2011). New development: Information for localism? Policy sense-making for local governance. <i>Public Money & Management</i> , 31(4), 295-300.
22	Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. <i>Public Organization Review</i> , 14(2), 245-266.
23	Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F. M., & Aversano, N. (2013). The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain. <i>Public Money & Management</i> , 33(3), 171-176.
24	Yetano, A. (2013). What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 37(1), 59-86.
25	Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2015). Advancing performance measurement: Italian local government vis-à-vis the IPSASB project. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 64(1), 76-93.
26	Martin, J., & Spano, A. (2015). From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings. <i>Public Money & Management</i> , 35(4), 303-310.
27	Astrini, N. J. (2015). Local government performance measurement: developing indicators based on IWA 4: 2009. <i>Public Organization Review</i> , 15(3), 365-381.
28	Charbonneau, É., & Bellavance, F. (2015). Performance management in a benchmarking regime: Quebec's municipal management indicators. <i>Canadian Public Administration</i> , 58(1), 110-137.
29	Döring, H., Downe, J., & Martin, S. (2015). Regulating public services: how public managers respond to external performance assessment. <i>Public Administration Review</i> , 75(6), 867-877.

30	Angiola, N., & Bianchi, P. (2015). Public Managers' Skills Development for Effective Performance Management: Empirical evidence from Italian local governments. <i>Public Management Review</i> , 17(4), 517-542.
31	Hajnal, G., & Ugrósdý, M. (2015). Use and Utilization of Performance Information in Hungary: Exemplary Cases from the Local-Government and the Higher-Education Sectors. <i>NISPAcee Journal of Public Administration and Policy</i> , 8(2), 23-48.
32	Ho, A. T. K., & Ni, A. Y. (2005). Have Cities Shifted to Outcome-Oriented Performance Reporting?—A Content Analysis of City Budgets. <i>Public Budgeting & Finance</i> , 25(2), 61-83.

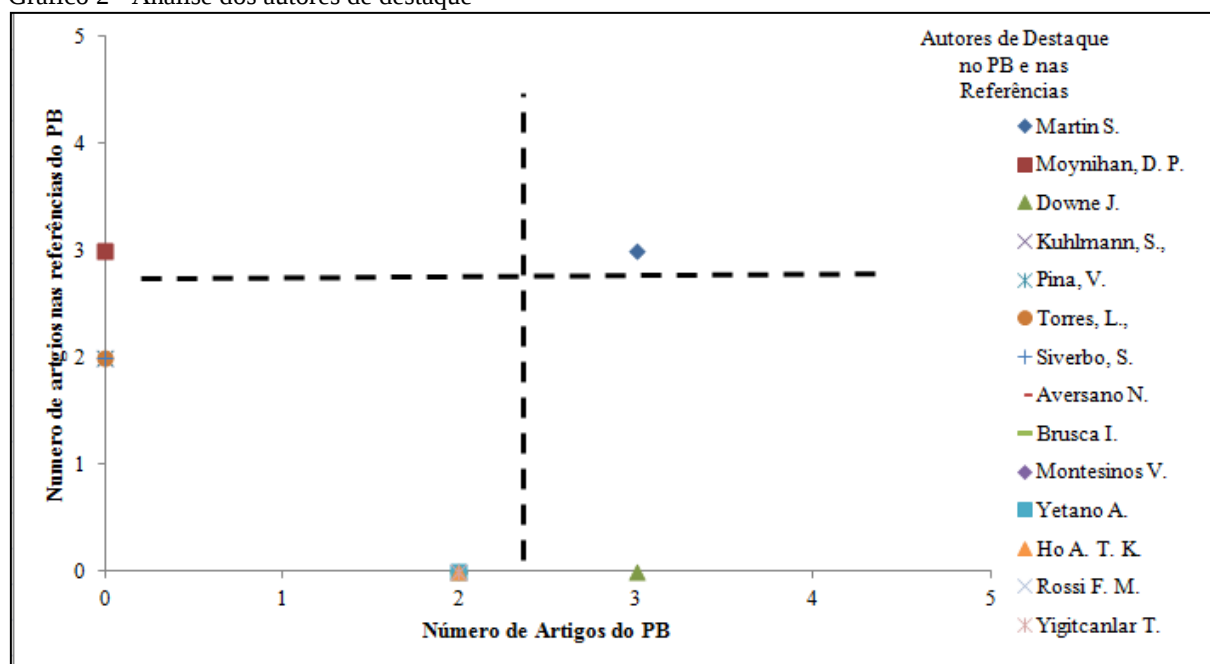
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.1 Análise Bibliométrica: características básicas

A primeira análise realizada no processo de bibliometria diz respeito aos autores de destaque, com trajetória nesta área de conhecimento. Foram analisados os autores do Portfólio Bibliográfico e das referências do Portfólio Bibliográfico realizando o cruzamento destas.

Com base na análise do PB foram identificados 57 autores, já no banco artigo das referências foram identificados 83 autores. Na análise dos autores, comparando PB com o banco artigos na referência, observou-se que há apenas um autor de destaque com três artigos em cada uma das bases de dados como podemos observar no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Análise dos autores de destaque



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

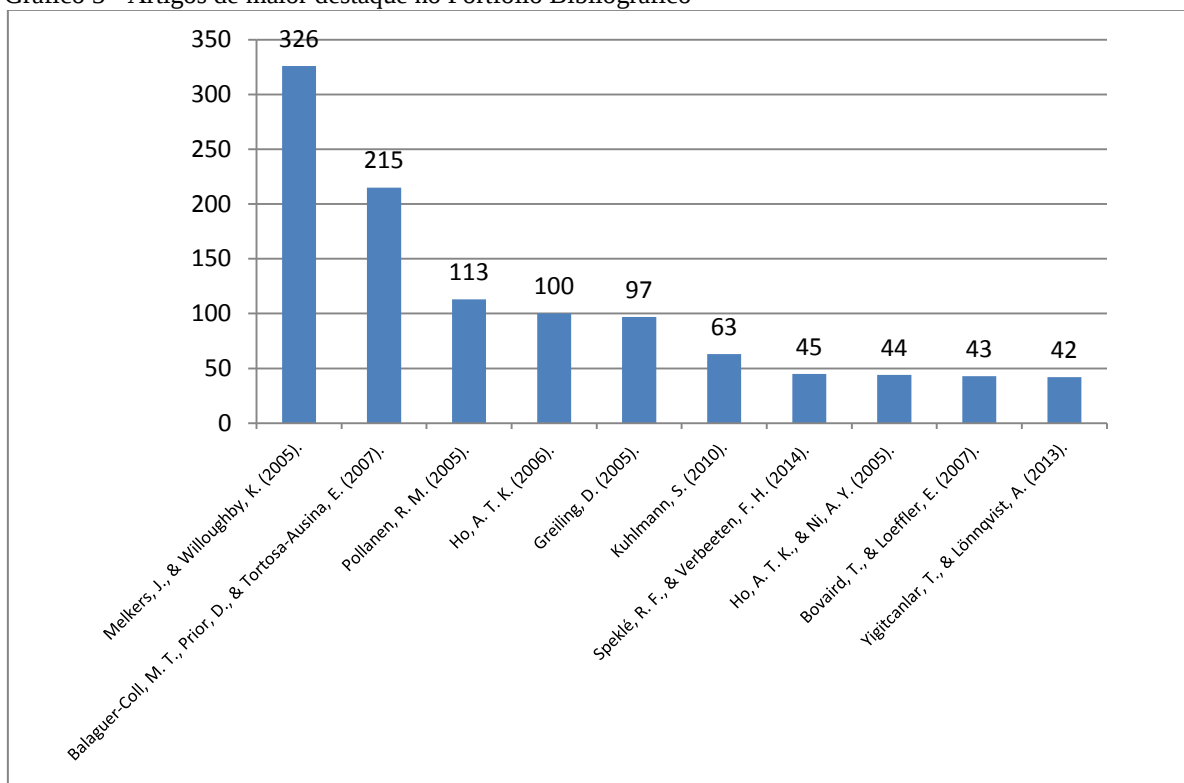
Contemplando o Gráfico 2 observamos que apenas um autor possui artigos tanto no PB quanto nas referências do PB, o Dr. Steve Martin possui três artigos em cada base de

dados. Podemos observar que ele possui uma trajetória na sobre o tema de pesquisa sendo um dos fundadores Centre for Local & Regional Government Research at Cardiff University e dispõem de diversos trabalhos na Inglaterra, o Dr. Steve Martin é professor of Public Policy and Management at Cardiff Business School e Diretor of the Public Policy Institute for Wales (RCS, 2016).

Outros autores que podemos observar são: com três artigos no PB é o Dr. James Downe , Diretor do Director, Centre for Local & Regional Government Research; e com três artigos nas referências do PB destacamos o PhD Donald P. Moynihan Professor Robert M. La Follette School of Public Affairs.

A segunda análise realizada no processo de bibliometria diz respeito aos artigos relevantes e com reconhecimento científico, a pesquisa foi realizada no *Google Scholar*® no período entre os dias 20 e 28 de março de 2016, conforme apresentado no Gráfico 3 os dez mais citados do PB.

Gráfico 3 - Artigos de maior destaque no Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O trabalho mais citado foi *Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects*, dos autores Melkers, J. & Willoughby, K. publicado no periódico *Public Administration Review*, no ano de 2005, com 326 citações.

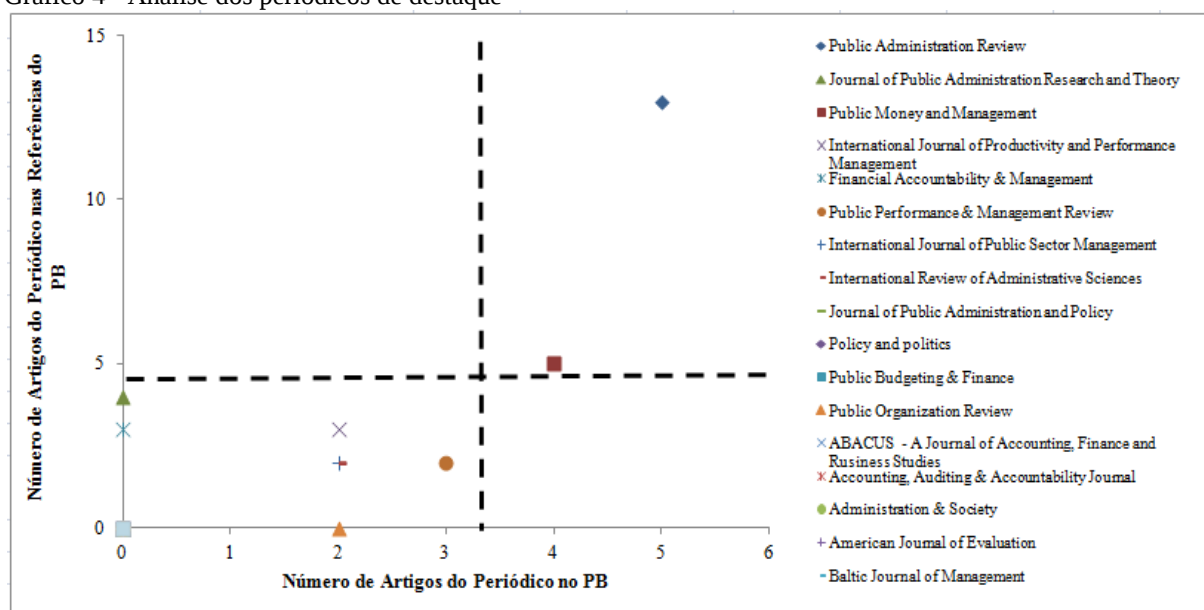
O segundo artigo mais citado foi *On the determinants of local government performance: A two-stage nonparametric approach*, dos autores Balaguer-Coll, M. T.; Prior, D.; & Tortosa-Ausina, E., publicado no periódico *European Economic Review*, no ano de 2007, com 215 citações.

O terceiro artigo mais citado foi *Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context*, do autor Pollanen, R. M., publicado no periódico *International Journal of Public Sector Management*, no ano de 2005, com 113 citações.

A terceira e última análise realizada no processo de bibliometria das características básicas diz respeito aos periódicos científicos que têm devotado espaço à divulgação de pesquisas sobre o tema.

Na pesquisa realizada foram encontrados 19 periódicos no PB e no banco das referências representa um total de 22 periódicos, conforme pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Análise dos periódicos de destaque



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os jornais mais citados tanto no PB quanto nos artigos das referências do PB foram *Public Administration Review*, com 5 e 13 artigos respectivamente, que possui fator de impacto 1.973, e *Public Money and Management*, com 4 e 5 artigos respectivamente.

4.1.2 Análise Bibliométrica: Características Avançadas

Como variáveis avançadas foram utilizados dois métodos o de Melnyk et al. (2014), que se refere ao tipo de sistema utilizado, e o Srimai; Radford; Wrigh (2011), que classificam os artigos de acordo com quatro características da mensuração de desempenho.

A primeira análise avançada refere-se ao tipo de sistema de avaliação utilizado que é apresentado por Melnyk et al. (2014), sendo os artigos classificados de acordo com o sistema abordado conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Classificação conforme a abordagem Melnyk et al. (2014)

Artigos	Sistema de Medição desempenho	Sistema de Gestão desempenho
Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. <i>Public Administration Review</i> , 65(2), 180-190.		x
Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2007). On the determinants of local government performance: A two-stage nonparametric approach. <i>European Economic Review</i> , 51(2), 425-451.	x	
Pollanen, R. M. (2005). Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context. <i>International Journal of Public Sector Management</i> , 18(1), 4-24.	x	
Ho, A. T. K. (2006). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of Midwestern mayors. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i> , 16(2), 217-237.	x	
Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 54(7), 551-567.	x	
Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 76(2), 331-345.		x
Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. <i>Management Accounting Research</i> , 25(2), 131-146.		x
Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007). Assessing the quality of local governance: a case study of public services. <i>Public Money and Management</i> , 27(4), 293-300.		x
Yigitcanlar, T., & Lönnqvist, A. (2013). Benchmarking knowledge-based urban development performance: Results from the international comparison of Helsinki. <i>Cities</i> , 31, 357-369.		x
Jääskeläinen, A., & Lönnqvist, A. (2011). Public service productivity: how to capture outputs?. <i>International Journal of Public Sector Management</i> , 24(4), 289-302.	x	
Downe, J., Grace, C., Martin, S., & Nutley, S. (2010). Theories of public service improvement: A comparative analysis of local performance assessment frameworks. <i>Public management review</i> , 12(5), 663-678.		x
Torres, L., Pina, V., & Yetano, A. (2011). Performance measurement in Spanish local governments. A cross-case comparison study. <i>Public administration</i> , 89(3), 1081-1109.	x	
Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2014). Revisiting the determinants of local government performance. <i>Omega</i> , 44, 91-103.	x	
Woolum, J. (2011). Citizen involvement in performance measurement and reporting: A comparative case study from local government. <i>Public Performance & Management Review</i> , 35(1), 79-102.		x

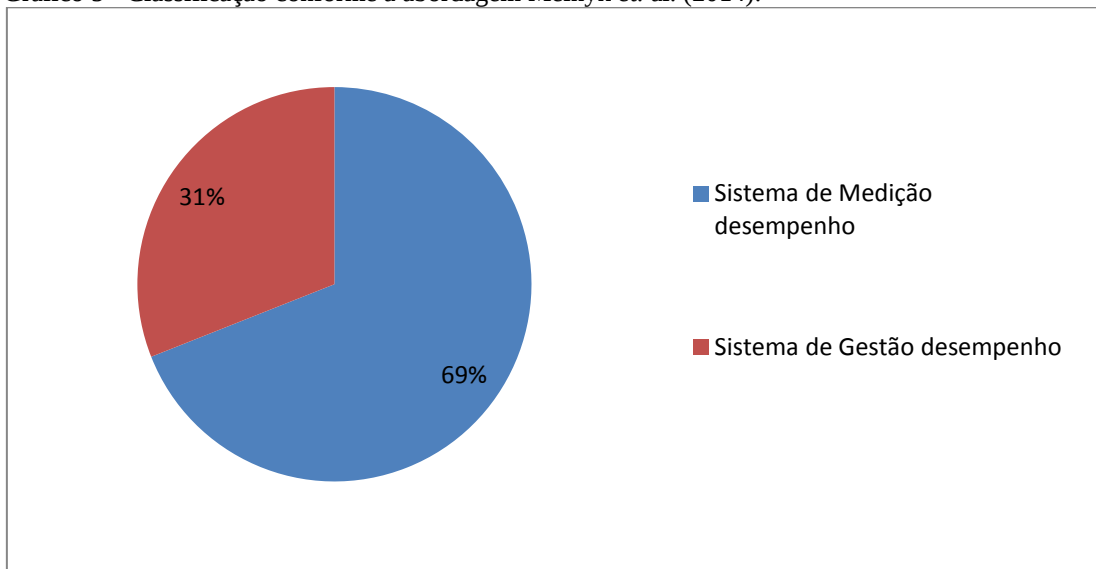
Yigitcanlar, T. (2014). Position paper: benchmarking the performance of global and emerging knowledge cities. <i>Expert Systems with Applications</i> , 41(12), 5549-5559.		x
Montesinos, V., & Brusca, I. (2009). Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. <i>Local Government Studies</i> , 35(2), 197-212.	x	
Amirkhanyan, A. A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 35(2), 303-339.	x	
Sole, F., & Schiuma, G. (2010). Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations. <i>Measuring Business Excellence</i> , 14(3), 70-84.	x	
Padovani, E., & Scorsone, E. (2009). Comparing local governments' performance internationally: a mission impossible?. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 75(2), 219-237.	x	
Cowell, R., Downe, J., Martin, S., & Chen, A. (2012). Public confidence and public services: it matters what you measure. <i>Policy & Politics</i> , 40(1), 120-140.	x	
Wilson, R., Cornford, J., Baines, S., & Mawson, J. (2011). New development: Information for localism? Policy sense-making for local governance. <i>Public Money & Management</i> , 31(4), 295-300.	x	
Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. <i>Public Organization Review</i> , 14(2), 245-266.	x	
Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F. M., & Aversano, N. (2013). The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain. <i>Public Money & Management</i> , 33(3), 171-176.	x	
Yetano, A. (2013). What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 37(1), 59-86.	x	
Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2015). Advancing performance measurement: Italian local government vis-à-vis the IPSASB project. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 64(1), 76-93.	x	
Martin, J., & Spano, A. (2015). From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings. <i>Public Money & Management</i> , 35(4), 303-310.		x
Astrini, N. J. (2015). Local government performance measurement: developing indicators based on IWA 4: 2009. <i>Public Organization Review</i> , 15(3), 365-381.	x	
Charbonneau, É., & Bellavance, F. (2015). Performance management in a benchmarking regime: Quebec's municipal management indicators. <i>Canadian Public Administration</i> , 58(1), 110-137.	x	
Döring, H., Downe, J., & Martin, S. (2015). Regulating public services: how public managers respond to external performance assessment. <i>Public Administration Review</i> , 75(6), 867-877.		x
Angiola, N., & Bianchi, P. (2015). Public Managers' Skills Development for Effective Performance Management: Empirical evidence from Italian local governments. <i>Public Management Review</i> , 17(4), 517-542.	x	

Hajnal, G., & Ugródsy, M. (2015). Use and Utilization of Performance Information in Hungary: Exemplary Cases from the Local-Government and the Higher-Education Sectors. <i>NISPAcee Journal of Public Administration and Policy</i> , 8(2), 23-48.	x	
Ho, A. T. K., & Ni, A. Y. (2005). Have Cities Shifted to Outcome-Oriented Performance Reporting?—A Content Analysis of City Budgets. <i>Public Budgeting & Finance</i> , 25(2), 61-83.	x	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Como se pode observar foram classificados 22 artigos que explanam o Sistema de Medição de Desempenho, o que representa 69% dos artigos, isso significa que esses artigos abordam sobre alguns desses itens: a elaboração de métricas, a coleta de dados, a análise e interpretação de dados de desempenho (MELNYK et. al., 2014), pode-se observar os dados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Classificação conforme a abordagem Melnyk et. al. (2014).



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Observa-se que apenas 10 artigos (31%) abordam o Sistema de Gestão de Desempenho, esses artigos comentam sobre a avaliação dos resultados obtidos em relação ao planejamento realizado (gaps), a compreensão das deficiências e a introdução e acompanhamento das ações corretivas (MELNYK et al., 2014).

A segunda análise avançada utilizada diz respeito aos caminhos da mensuração de desempenho apresentados por Srimai; Radford; Wrigh (2011) conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Classificação conforme a abordagem Srimai; Radford; Wrigh (2011)

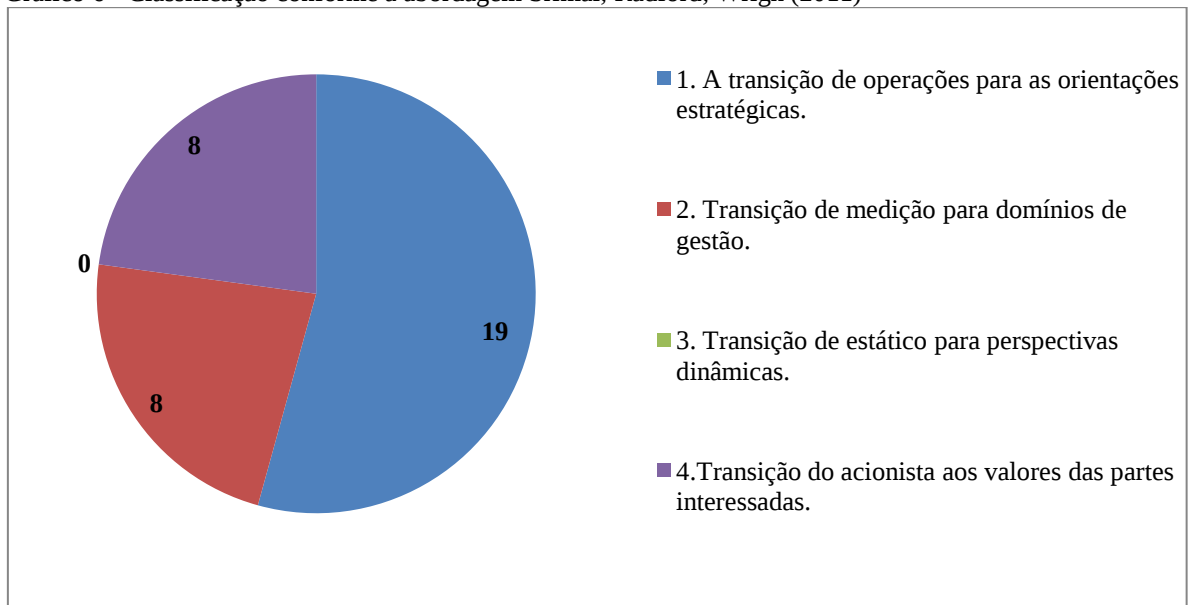
Artigos	1. A transição de operações para as orientações estratégicas	2. Transição de medição para domínios de gestão	3. Transição de estático para perspectivas dinâmicas	4. Transição do acionista aos valores das partes interessadas
Melkers, J., & Willoughby, K. (2005).		x		
Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2007).	x			
Pollanen, R. M. (2005).	x			
Ho, A. T. K. (2006).	x			x
Greiling, D. (2005).	x			
Kuhlmann, S. (2010).		x		
Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014).		x		
Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007).				x
Yigitcanlar, T., & Lönnqvist, A. (2013).		x		x
Jääskeläinen, A., & Lönnqvist, A. (2011).				x
Downe, J., Grace, C., Martin, S., & Nutley, S. (2010).		x		x
Torres, L., Pina, V., & Yetano, A. (2011).	x			
Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2014).	x			
Woolum, J. (2011).				x
Yigitcanlar, T. (2014).		x		
Montesinos, V., & Brusca, I. (2009).	x			
Amirkhanyan, A. A. (2011).	x			
Sole, F., & Schiuma, G. (2010).	x			
Padovani, E., & Scorsone, E. (2009).	x			
Cowell, R., Downe, J., Martin, S., & Chen, A. (2012).				x
Wilson, R., Cornford, J., Baines, S., & Mawson, J. (2011).	x			
Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014).	x			
Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F. M., & Aversano, N. (2013).	x			
Yetano, A. (2013).				
Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2015).	x			
Martin, J., & Spano, A. (2015).		x		
Astrini, N. J. (2015).	x			x
Charbonneau, É., & Bellavance, F. (2015).	x			

Döring, H., Downe, J., & Martin, S. (2015).		x		
Angiola, N., & Bianchi, P. (2015).	x			
Hajnal, G., & Ugródsy, M. (2015).	x			
Ho, A. T. K., & Ni, A. Y. (2005).	x			

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Alguns dos artigos foram classificados em dois elementos, sendo que a segunda classificação sempre corresponde ao quarto caminho evolutivo que se refere à transição do acionista aos valores das partes interessadas. Isso demonstra a preocupação dos autores com a inclusão das preocupações dos stakeholders. Podemos observar no Gráfico 6 a representatividade dos artigos nas classificações.

Gráfico 6 - Classificação conforme a abordagem Srimai; Radford; Wrigh (2011)



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O primeiro caminho evolutivo que se refere à transição de operações para as orientações estratégicas possuiu a maior representatividade com 19 dos artigos classificados com nessa abordagem. Percebe-se então a preocupação dos autores na utilização da mensuração de desempenho em dar suporte as ações estratégicas das organizações.

No tocante o que pode ser observado é que a maior parte dos artigos estão preocupados com as métricas da avaliação de desempenho, passando a mensuração do desempenho a dar suporte à realização das estratégias organizacionais.

4.2 ANÁLISE SISTÊMICA

Após a seleção do portfólio bibliográfico e da análise bibliométrica realiza-se a análise sistêmica, que consiste na última etapa do *ProKnow-C*, na qual refere-se ao processo científico que a partir de uma visão de mundo (afiliação teórica), definida e explicitada por suas lentes, analisa os artigos a partir da perspectiva de cada lente estabelecida procurando evidenciar os destaques e as oportunidades (lacunas) do conhecimento encontrado (ENSSLIN, et. al., 2007, ENSSLIN, et. al. 2009; TASCA et. al., 2010; AZEVEDO et. al., 2011; BORTOLUZZI et. al., 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011b; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ROSA; ENSSLIN; LUNKES, 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; AFONSO et al., 2012; ROSA et al., 2012; ENSSLIN; ENSSLIN; PACHECO, 2012).

Desta forma, faz-se necessário a definição da visão de mundo (afiliação teórica) utilizada para esse processo de análise sistêmica, bem como no decorrer deste trabalho, está fundamentado no entendimento da avaliação desempenho como um instrumento de apoio à decisão. O conceito de Avaliação de Desempenho ao qual o autor dessa pesquisa se filiará é o proposto por Ensslin et. al. (2010, p. 130) que diz:

Avaliação de Desempenho 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.

E foi esta visão de mundo de avaliação de desempenho que gerou as seis lentes constituintes da análise sistêmica no *ProKnow-C* (Figura 7). O conceito apresentado serve como base para fundamentar o que vai ser examinado, verificando quais as áreas de conhecimento e os aspectos que tem que ser considerados. Sendo representados 6 aspectos, para cada um desses aspectos foi verificado na literatura qual a fronteira do conhecimento, o que existe de mais avançado, e então cada artigo do portfólio é confrontado com base no estado da arte da fronteira do conhecimento, o artigo que apresentar conteúdo aquém ao conhecimento científico como explicitado pela fronteira de conhecimento será considerado como passível de aperfeiçoamento, isto é apresenta um *gap* identificando uma oportunidade.

Figura 7 - Lentes da Análise Sistêmica no *ProKnow-C*.



Fonte: Adaptado pelo autor de Ensslin, et. Al., 2007; Ensslin, et. al., 2009;Tasca et al. (2010), Azevedo et al. (2011), Bortoluzzi et al. (2011), Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011b), Rosa, Ensslin e Ensslin (2011), Rosa,

Ensslin e Lunkes (2011), Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), Afonso et al. (2012), Rosa et al. (2012), Ensslin, Ensslin e Pacheco (2012) e Back, Ensslin e Ensslin (2012).

No quadro 17, a seguir, apresenta-se de forma resumida o assunto abordado em cada um dos 32 artigos visando facilitar a compreensão e análise do PB.

Quadro 17 - Descrição dos artigos do PB.

Nº	Artigo	Assunto abordado
1	Melkers & Willoughby (2005).	O trabalho analisa as percepções dos gestores locais dos Estados Unidos sobre avaliação de desempenho.
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Este artigo analisa a eficiência dos governos locais na Comunitat Valenciana (Espanha) utilizando análise Envoltória de Dados (DEA) e Livre Disposable Hull (FDH)
3	Pollanen (2005).	Este trabalho analisa a utilização da avaliação de desempenho pelos gestores municipais do Canadá.
4	Ho (2006).	Este artigo analisa a percepção dos gestores sobre medição de desempenho na região Midwest nos Estados Unidos
5	Greiling (2005).	This article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement.
6	Kuhlmann (2010).	Este artigo apresenta abordagens utilizadas da medição de desempenho dos seguintes países: França, Alemanha, Suécia e Grã-Bretanha.
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Este artigo analisa sistema de medição desempenho no setor publico para contratação
8	Bovaird, & Loeffler (2007).	Esse artigo apresenta o conceito de governança local e traz os dados sobre cidades Carrick e Cornwall da Inglaterra.
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).	Este artigo tem como objetivo aborda avaliação de desempenho de desenvolvimento urbano baseada no conhecimento e analisa cidade Helsínquia, Finlândia, e compara com oito cidades que são: Boston, San Francisco, Birmingham, Manchester, Melbourne, Sydney, Toronto e Vancouver.
10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).	Este trabalho tem como objetivo investigar a medição micro-nível (de gestão) da produtividade do serviço no contexto dos serviços públicos, em particular, o papel dos diferentes elementos de saída da cidade Helsínquia, na Finlândia
11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	Este artigo descreve as características de desenvolvimento e as principais abordagens utilizadas pelos gestores locais sobre avaliação desempenho na Inglaterra, Escócia e País de Gales.

12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Este trabalho tem como objetivo de identificar os fatores que impulsionam os gestores a adotar medidas de desempenho não obrigatórias na Espanha
13	Da Cruz & Marques (2014).	Este estudo tenta identificar as variáveis não discricionárias ou exógenas que estão associados com melhor desempenho pior / econômica dos governos locais (os determinantes da eficiência). O presente artigo aborda estas questões, avaliando a associações entre um conjunto abrangente de variáveis e o desempenho econômico dos municípios portugueses (dados refere-se ao ano de 2009).
14	Woolum (2011).	Este artigo apresenta um estudo de caso comparativo dos esforços por cinco governos locais para envolver os cidadãos na definição e divulgação de informações de desempenho. Distrito de Colúmbia em Washington, Orange County na Florida, North Dakota e Rock Hill em South Carolina.
15	Yigitcanlar (2014).	Este artigo compara o desempenho de desenvolvimento baseado no conhecimento das cidades Birmingham, Boston, Brisbane, Helsínquia, Istambul, Manchester, Melbourne, San Francisco, Sydney, Toronto e Vancouver EUA.
16	Montesinos & Brusca (2009).	O objetivo deste artigo é mostrar que os sistemas de gestão estão sendo usados pelos governos locais espanhóis para melhorar a sua gestão em termos de economia, qualidade e meio ambiente.
17	Amirkhanyan (2011).	Este artigo aborda o sistemas de medição de desempenho nos contratos públicos nas localidades Washington, DC e Maryland and Virginia EUA
18	Sole & Schiuma (2010).	O objetivo deste trabalho é investigar os principais desafios relacionados com a utilização de medidas de desempenho em organizações públicas, instituições italianas, a fim de identificar os fatores que afetam a adoção e implementação de sistemas de medição de desempenho.
19	Padovani & Scorsone (2009).	Este artigo faz comparação entre os sistemas de medição de desempenho utilizados na Itália e Michigan, EUA.
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Este artigo examina a relação de confiança dos cidadãos em relação aos relatórios de desempenho do serviço público para o governo local em Inglaterra.
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).	Este artigo analisa o porquê a transformação anunciada no uso da informação para impulsionar melhorias nos serviços, aparentemente, não se concretizou na Inglaterra.

22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	O objeto deste artigo é realizar uma análise aprofundada da dinâmica de inovação gerencial em três autoridades locais francesas por meio do estudo dos fatores que estimulam a adoção e implementação de Gestão Baseada no Desempenho por este tipo de organização.
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Este artigo apresenta uma análise comparativa da utilização das informações de desempenho por parte dos gestores das autoridades locais em Itália e Espanha. Itália e Espanha
24	Yetano (2013).	Este artigo explora o uso da informação de desempenho na cidade de Victoria, Austrália.
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	O objetivo deste artigo é analisar a implementação de ferramentas de medição de desempenho por parte dos governos de médio a grande porte italianos Locais
26	Martin, J. & Spano (2015).	Este artigo examina os sistemas de gestão de desempenho nos governos locais em Victoria, na Austrália e na Sardenha, Itália.
27	Astrini (2015).	Este artigo propôs um quadro baseado em IWA 4: 2009, um produto derivado da ISO 9001: 2008, para o desenvolvimento de indicadores de medição de desempenho para ser aplicados na Indonésia.
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Este artigo aborda a gestão de desempenho baseada no benchmarking municipal em operação na província de Quebec,
29	Döring, Downe, & Martin (2015).	Este artigo examina as maneiras com que os gestores públicos da Inglaterra criam, mantém e interrompem as práticas de gestão de desempenho.
30	Angiola & Bianchi (2015).	O objetivo deste artigo é para ver se os gestores públicos dos governos locais italianos na região de Puglia (Sul da Itália) usam as informações de desempenho após a última reforma baseada no desempenho (Reforma do Brunetta: portaria nº 150/09)
31	Hajnal & Ugródy (2015).	Este artigo examina como a Hungria pode se adaptar ao uso de gestão de desempenho, e que padrões podemos identificar nas manifestações reais de medição e utilização de dados.
32	Ho & Ni (2005).	O objetivo deste artigo é analisar como algumas das maiores cidades dos EUA relatam os resultados de medição de desempenho.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na sequência desta seção, cada um dos 32 artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico desta pesquisa foi analisado sob estas lentes e sob a afiliação teórica de avaliação de desempenho assumida por este pesquisador, com vistas a extrair de seus destaques, e, principalmente, das lacunas existentes, a pergunta de pesquisa e os objetivos que

nortearão esta dissertação, no sentido de que se possa gerar um conhecimento relevante, inédito e original.

Para tanto, o resultado da análise realizada para cada uma das lentes será apresentada nas seguintes subseções: 4.2.1 Abordagem; 4.2.2 Singularidade; 4.2.3 Identificação dos objetivos; 4.2.4 Mensuração; 4.2.5 Integração; e, 4.2.6 Gestão.

4.2.1 Lente Abordagem

A primeira lente da análise sistêmica busca responder a seguinte questão: A abordagem utilizada no artigo harmoniza o modelo construído (abordagem e dados) com sua aplicação?

Inicialmente, faz-se necessário identificar no artigo analisado qual a abordagem escolhida pelo pesquisador para fazer frente ao seu problema de pesquisa.

Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), sintetizando os conhecimentos produzidos por Roy (1993), acentuam que as abordagens são “visões de mundo” que influenciam a forma como o pesquisador percebe o contexto de pesquisa e o faz valorizar determinados aspectos em detrimento de outros. A adoção de uma determinada abordagem acaba, assim, influenciando todo o trabalho de pesquisa, e consequentemente, seus resultados.

Substancia-se da literatura (ROY, 1993; KEENEY, 1992; MELÃO, 2000; ENSSLIN et al., 2010; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012) a existência de quatro tipos de abordagem: (i) Normativista; (ii) Descritivista; (iii) Prescritivista; e, (iv) Construtivista.

A abordagem normativista guia-se pelo racionalismo, ou seja, o pesquisador é quem seleciona o modelo a ser utilizado para a avaliação a ser efetuada, tendo a literatura existente sobre o tema (a ciência) e/ou os conhecimentos de especialistas (seu ou de terceiros) como as principais fontes das variáveis que compõem este modelo. O modelo é construído para estabelecer “soluções ótimas”, de maneira que se o decisor não aceitar seus resultados e decidir de forma diversa ao estabelecido pelo modelo, será considerado irracional e as decisões adotadas, serão tidas como equivocadas.

Também é fundamentada no racionalismo, a abordagem descritivista o pesquisador deve identificar no contexto físico a ser avaliado, aquelas variáveis que poderão influenciar o resultado almejado pelo decisor. Entretanto, este deve aceitar as implicações do modelo porque se acredita que os resultados do passado acontecerão também no futuro. Neste

contexto tanto o ambiente físico do objeto da avaliação como o decisor (de forma limitada e não obrigatória) fornecem as variáveis consideradas no modelo.

Estas duas abordagens - normativista e descritivista - estão associadas ao processo de tomada de decisão, enquanto, as duas abordagens apresentadas a seguir - prescritivista e construtivista - afiliam-se ao processo de apoio à decisão.

Na abordagem prescritivista, as preocupações frequentes do modelo de avaliação decorrem a partir das percepções individuais do próprio decisor, ao longo de um processo de aprendizado conduzido pelo facilitador. Assim, tem-se a convicção que o decisor possui o conhecimento suficiente sobre o seu problema, e o facilitador, por sua vez, conduz o processo buscando identificar no discurso do decisor as variáveis que integram o modelo a ser proposto por ele e validado pelo decisor. Esta abordagem tem como fonte de dados central o decisor, no entanto, o conhecimento é construído no facilitador.

Por fim, a abordagem construtivista assume a proposição de que as variáveis constituintes do modelo, suas escalas e a integração delas devem manifestar-se diretamente do decisor. Entretanto, de maneira diferente da abordagem prescritivista, o facilitador reconhece que o decisor não tem pleno conhecimento sobre o seu problema, devendo ser apoiado para que se possa construir esse entendimento, com o propósito de identificar suas preferências e valores com as contidas no contexto. Dessa forma, o conhecimento é construído no decisor. Deste modo como acontece na abordagem prescritivista, a fonte das variáveis consideradas no modelo é o próprio decisor, mas, agora detentor de um conhecimento desenvolvido com o apoio do facilitador.

Estabelecida esta compreensão inicial acerca das abordagens e da origem dos dados que integram os respectivos modelos construídos, pode-se avançar para a análise dos 32 artigos do Portfólio Bibliográfico no que diz respeito a esta lente, conforme quadro 18.

Quadro 18 - Análise dos artigos PB quanto à lente abordagem.

Nº	Artigo	Abordagem	Evidência
1	Melkers & Willoughby (2005).	Realista	This research examines the effects of performance-measurement information on budgetary decision making, communication, and other operations of U.S. local governments. Data are drawn from a national survey of city and county administrators and budgeters that included nearly 300 governments.
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Realista	This article analyzes the efficiency of local governments in the Comunitat Valenciana (Spain) and their main explanatory variables. The analysis is performed in two stages. Firstly, efficiency is measured via (nonparametric) activity analysis techniques. Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques.
3	Pollanen (2005).	Realista	A total of 334 senior administrators in Canadian municipalities participated in this survey study. Using the descriptive and normative perspectives, this study provides new evidence in the

			Canadian context.
4	Ho (2006).	Realista	This article studies the decades-long question, "Does performance measurement matter?" by examining how and why Midwest mayors perceive value in performance measurement.
5	Greiling (2005).	Realista	This article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement. An evaluation, based on the identified intended purposes, well-known methodological problems and empirical findings, follows.
6	Kuhlmann (2010).	Realista	Based on the results of empirical research, the article focuses on two major themes: the similarities and differences between the performance measurement systems in the four countries on the one hand, and the impacts of these reforms on administrative action on the other hand.
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Realista	Contractibility encompasses clarity of goals, the ability to select undistorted performance metrics, and the degree to which managers know and control the transformation process. We test our hypotheses using survey data from 101 public sector organizations.
8	Bovaird, & Loeffler (2007).	Realista	This article reports the results of an intensive study of the quality of local governance in a town in the UK, demonstrating how the concept of local governance can be operationalized. The case study investigated the quality of local governance in social housing estates in Carrick, a district council in mid Cornwall in south west England.
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).	Realista	The research reported in this paper aims to address the questions of how a knowledge-based urban development performance measurement can be undertaken and the value contribution of such measurement. The paper focuses on the city of Helsinki.
10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).	Realista	Current knowledge on the issue is summarised based on the existing literature on service productivity and public sector performance
11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	Realista	However significant differences have emerged between the local government performance assessment frameworks which now operate in England, Scotland and Wales.
12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Realista	This paper explores local government in Spain: the nature of and extent to which performance measures are developed and how they are used in some of the biggest Spanish local governments. The features of performance measurement in Spain raise the question of why non-mandatory performance indicators are introduced and why specific initiatives are undertaken.
13	Da Cruz & Marques (2014).	Realista	This study attempts to identify non-discretionary or exogenous variables that are associated with better/worse economic performance of local governments (the determinants of efficiency). Based on past research, the paper starts by providing a classification for the different types of determinants of local government performance.
14	Woolum (2011).	Realista	This article presents a comparative case study of efforts by five local governments to involve citizens in defining and reporting performance information.
15	Yigitcanlar (2014).	Realista	This paper aims to contribute to the field by introducing the methodology of a novel performance assessment model-that is the Knowledge-Based Urban Development Assessment Model-and providing lessons from the application of the model in an international knowledge city performance analysis study
16	Montesinos & Brusca (2009).	Realista	The aim of this paper is to show which management systems are being used by Spanish local governments to improve their management in terms of economy, quality and the environment. Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence

			their implementation.
17	Amirkhanyan (2011).	Realista	This study evaluates the effect of different performance measurement practices on accountability effectiveness in government contracts.
18	Sole & Schiuma (2010).	Realista	First a systematic literature review has been carried out with the aim of identifying the factors enabling and hampering the adoption of performance measures in public organisations.
19	Padovani & Scorsone (2009).	Realista	This article seeks to advance the understanding of the variables researchers should consider when comparing the adoption characteristics and process of PMSs across countries at the local level. Specifically, a framework is constructed to argue that the intersection of the level of performance regime, the types of intergovernmental relationships and the focus of PMS in use on the different types of measure, shape a specific 'performance measurement context' that affects comparability.
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Realista	The reason for this apparent paradox is that public confidence is influenced by a wide array of factors only some of which are captured by official measures. Since different data can lead to quite different conclusions, it matters what is measured
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).	Realista	Recent policy changes in the UK emphasising localism, as opposed to centrally-driven performance management, have potentially significant implications for the use of information in local policy-shaping. This article explores the challenges that this implies for framing the problem and in terms of the current and future uses of information for local governance.
22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	Realista	The object of this article is thus to conduct an in-depth analysis of the dynamics of managerial innovation in three French local authorities via the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization.
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Realista	This article presents a comparative analysis of the perceived usefulness of performance information by managers in local authorities in Italy and Spain. Italy and Spain have similar cultural and administrative characteristics and in both countries there are external requirements (from central government) to adopt performance indicators. The adoption of performance indicators was found to be almost symbolic in both states.
24	Yetano (2013).	Realista	We empirically test the model using survey data from 101 public sector organizations. The results partially con-firm our theoretical expectations
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	Realista	Design/methodology/approach: A survey of all ILGs with more than 50,000 inhabitants has been carried out with the objective of evaluating which kind of performance management tools are implemented; moreover, these results are compared with the content of the IPSASB's CP to evaluate the role of this guide as well as the main differences between the IPSASB's approach and the current situation in Italy
26	Martin, J. & Spano (2015).	Realista	Building basic compliance-related information systems provides the basis on which governments, especially at the local government level, can make informed strategic choices about local issues. This paper examines performance management systems in local governments in Victoria, Australia and Sardinia, Italy.
27	Astrini (2015).	Realista	This article sought to translate the requirements made by IWA 4: 2009 standard, a derivative product of ISO 9001: 2008, into an applicable framework for developing performance measurement indicators.
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Realista	Statistical analyses of the determinants of general, management, budgeting and reporting uses of performance information are performed for 321 municipalities.
29	Döring, Downe, &	Realista	Performance management systems have become a key component

	Martin (2015).		of contemporary public administration. However, there has been only limited analysis of the social construction of performance by public managers who are subject to them. This article examines the ways in which public managers create, maintain, and disrupt performance management practices. The authors find that managers make external performance assessments perform for themselves by constantly negotiating boundaries in ways that combine bureaucratic and managerial rationales. The authors argue that the ways in which organizational boundaries are constructed are fundamental to understanding the success or failure of performance management systems and the transformation of managerial ways of thinking about performance into a logic of improvement through which contemporary public sector reforms become embedded.
30	Angiola & Bianchi (2015).	Realista	Having said that, the aim of this article is to see whether public managers of Italian local governments in the Apulia region (the South of Italy) use performance information after the last performance-based reform (Brunetta's Reform: decree No. 150/09).
31	Hajnal & Ugrósdý (2015).	Realista	Performance management is a hot topic in the post-NPM discourse, however most of the debate is centered on the Western European and Anglo-Saxon models of measurement and evaluation of public services. This paper examines how a Central European country with a strong Rechtsstaat tradition can adapt to the use of performance management, and what patterns we can identify in the actual manifestations of measurement and use of data.
32	Ho & Ni (2005).	Realista	It also shows that the selection of performance measures differs among types of municipal services and is driven partly by professionalism in city management and the influence of professional organizations.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Como pode-se observar no Quadro 18, 100% dos artigos constantes do Portfólio Bibliográfico foram classificados como abordagem realista (normativista e descritivista). As abordagens prescritivista e construtivista não foram utilizadas em nenhum dos artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico.

A próxima etapa da análise da Lente 1 – Harmonia entre Abordagem e Uso do Modelo se destina a identificar, com fundamento nas informações coletadas, se houve ou não harmonia entre a construção do modelo e o seu uso. Neste caminho, o quadro 20 demonstra as composições consideradas. Para efeito de análise desta etapa as informações foram organizadas conforme quadro a seguir, como proposto por Roy (1993).

Quadro 19 - Composições das abordagens e seus usos/aplicações, tendo em vista identificar sua harmonia.

	MODELO/DADOS	USO/APLICAÇÃO	HARMONIA
A	REALISTA (Normativista ou Descritivista)	Genérico	SIM
B		Específico	NÃO
C	Prescritivista ou Construtivista	Genérico	NÃO
D		Específico	SIM

Fonte: Adaptado de Roy (1993).

A análise referente à abordagem procurou apurar o local no qual o modelo foi utilizado, se em contextos genéricos ou específicos. Entendendo-se por específico quando o modelo foi aplicado em um contexto bem definido (contexto físico e/ou atores) (ROSENFELD; MESSNER; BAUMER, 2001; MESSNER; BAUMER; ROSENFELD, 2004).

Quadro 20 - Enquadramento dos artigos quanto à abordagem e seu uso/aplicação, tendo em vista identificar sua harmonia.

Nº	Artigo	Abordagem utilizada para construção do Modelo	Uso / Aplicação do modelo	Harmonia entre Abordagem e Uso/Aplicação	Evidência
1	Melkers & Willoughby (2005).	Realista	Genérico	sim	This research examines the effects of performance-measurement information on budgetary decision making, communication, and other operations of U.S. local governments. Data are drawn from a national survey of city and county administrators and budgeters that included nearly 300 governments.
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Realista	Genérico	Sim	This article analyzes the efficiency of local governments in the Comunitat Valenciana (Spain) and their main explanatory variables. The analysis is performed in two stages. Firstly, efficiency is measured via (nonparametric) activity analysis techniques. Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques.
3	Pollanen (2005).	Realista	Genérico	sim	A total of 334 senior administrators in Canadian municipalities participated in this survey study. Using the descriptive and normative perspectives, this study provides new evidence in the Canadian context.
4	Ho (2006).	Realista	Específico	Não	This article studies the decades-long question, "Does performance measurement matter?" by examining how and why Midwest mayors perceive value in performance measurement.
5	Greiling (2005).	Realista	Específico	Não	This article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement. An evaluation, based on the identified intended purposes, well-known methodological problems and empirical findings, follows.
6	Kuhlmann (2010).	Realista	Específico	Não	Based on the results of empirical research, the article focuses on two major themes: the similarities and

					differences between the performance measurement systems in the four countries on the one hand, and the impacts of these reforms on administrative action on the other hand.
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Realista	Específico	Não	Contractibility encompasses clarity of goals, the ability to select undistorted performance metrics, and the degree to which managers know and control the transformation process. We test our hypotheses using survey data from 101 public sector organizations.
8	Bovaird, & Loeffler (2007).	Realista	Específico	Não	This article reports the results of an intensive study of the quality of local governance in a town in the UK, demonstrating how the concept of local governance can be operationalized. The case study investigated the quality of local governance in social housing estates in Carrick, a district council in mid Cornwall in south west England.
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).	Realista	Específico	Não	The research reported in this paper aims to address the questions of how a knowledge-based urban development performance measurement can be undertaken and the value contribution of such measurement. The paper focuses on the city of Helsinki.
10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).	Realista	Específico	Não	Current knowledge on the issue is summarised based on the existing literature on service productivity and public sector performance
11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	Realista	Genérico	sim	However significant differences have emerged between the local government performance assessment frameworks which now operate in England, Scotland and Wales.
12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Realista	Genérico	Sim	This paper explores local government in Spain: the nature of and extent to which performance measures are developed and how they are used in some of the biggest Spanish local governments. The features of performance measurement in Spain raise the question of why non-mandatory performance indicators are introduced and why specific initiatives are undertaken.
13	Da Cruz & Marques (2014).	Realista	Genérico	sim	This study attempts to identify non-discretionary or exogenous variables that are associated with better/worse economic performance of local governments (the determinants of efficiency). Based on past research, the paper starts by providing a classification for the different types of determinants of local government performance.

14	Woolum (2011).	Realista	Específico	Não	This article presents a comparative case study of efforts by five local governments to involve citizens in defining and reporting performance information.
15	Yigitcanlar (2014).	Realista	Genérico	sim	This paper aims to contribute to the field by introducing the methodology of a novel performance assessment model-that is the Knowledge-Based Urban Development Assessment Model-and providing lessons from the application of the model in an international knowledge city performance analysis study
16	Montesinos & Brusca (2009).	Realista	Genérico	Sim	The aim of this paper is to show which management systems are being used by Spanish local governments to improve their management in terms of economy, quality and the environment. Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation.
17	Amirkhanyan (2011).	Realista	Específico	Não	This study evaluates the effect of different performance measurement practices on accountability effectiveness in government contracts.
18	Sole & Schiuma (2010).	Realista	Genérico	sim	First a systematic literature review has been carried out with the aim of identifying the factors enabling and hampering the adoption of performance measures in public organisations.
19	Padovani & Scorsone (2009).	Realista	Específico	Não	This article seeks to advance the understanding of the variables researchers should consider when comparing the adoption characteristics and process of PMSs across countries at the local level. Specifically, a framework is constructed to argue that the intersection of the level of performance regime, the types of intergovernmental relationships and the focus of PMS in use on the different types of measure, shape a specific 'performance measurement context' that affects comparability.
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Realista	Específico	Não	The reason for this apparent paradox is that public confidence is influenced by a wide array of factors only some of which are captured by official measures. Since different data can lead to quite different conclusions, it matters what is measured.
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).	Realista	Específico	Não	Recent policy changes in the UK emphasising localism, as opposed to centrally-driven performance management, have potentially significant implications for the use of

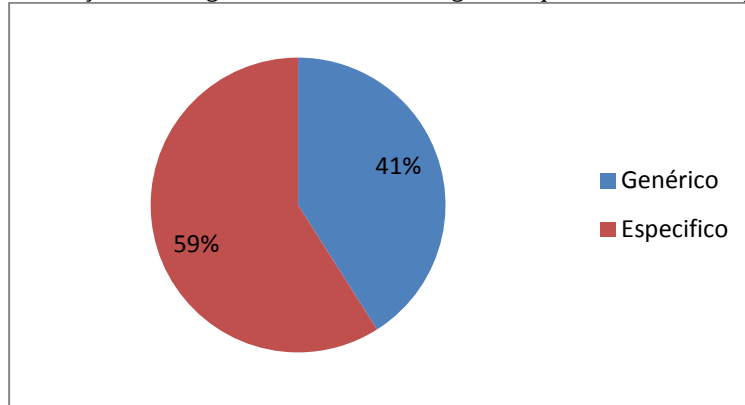
					information in local policy-shaping. This article explores the challenges that this implies for framing the problem and in terms of the current and future uses of information for local governance.
22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	Realista	Específico	Não	The object of this article is thus to conduct an in-depth analysis of the dynamics of managerial innovation in three French local authorities via the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization.
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Realista	Específico	Não	This article presents a comparative analysis of the perceived usefulness of performance information by managers in local authorities in Italy and Spain. Italy and Spain have similar cultural and administrative characteristics and in both countries there are external requirements (from central government) to adopt performance indicators. The adoption of performance indicators was found to be almost symbolic in both states.
24	Yetano (2013).	Realista	Genérico	sim	We empirically test the model using survey data from 101 public sector organizations. The results partially confirm our theoretical expectations
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	Realista	Específico	Não	Design/methodology/approach: A survey of all ILGs with more than 50,000 inhabitants has been carried out with the objective of evaluating which kind of performance management tools are implemented; moreover, these results are compared with the content of the IPSASB's CP to evaluate the role of this guide as well as the main differences between the IPSASB's approach and the current situation in Italy
26	Martin, J. & Spano (2015).	Realista	Específico	Não	Building basic compliance-related information systems provides the basis on which governments, especially at the local government level, can make informed strategic choices about local issues. This paper examines performance management systems in local governments in Victoria, Australia and Sardinia, Italy.
27	Astrini (2015).	Realista	Genérico	sim	This article sought to translate the requirements made by IWA 4: 2009 standard, a derivative product of ISO 9001: 2008, into an applicable framework for developing performance measurement indicators.
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Realista	Genérico	sim	Statistical analyses of the determinants of general, management, budgeting and reporting uses of performance information are performed for 321

					municipalities.
29	Döring, Downe, & Martin (2015).	Realista	Específico	Não	Performance management systems have become a key component of contemporary public administration. However, there has been only limited analysis of the social construction of performance by public managers who are subject to them. This article examines the ways in which public managers create, maintain, and disrupt performance management practices. The authors find that managers make external performance assessments perform for themselves by constantly negotiating boundaries in ways that combine bureaucratic and managerial rationales. The authors argue that the ways in which organizational boundaries are constructed are fundamental to understanding the success or failure of performance management systems and the transformation of managerial ways of thinking about performance into a logic of improvement through which contemporary public sector reforms become embedded.
30	Angiola & Bianchi (2015).	Realista	Específico	Não	Having said that, the aim of this article is to see whether public managers of Italian local governments in the Apulia region (the South of Italy) use performance information after the last performance-based reform (Brunetta's Reform: decree No. 150/09).
31	Hajnal & Ugródsy (2015).	Realista	Específico	Não	Performance management is a hot topic in the post-NPM discourse, however most of the debate is centered on the Western European and Anglo-Saxon models of measurement and evaluation of public services. This paper examines how a Central European country with a strong Rechtsstaat tradition can adapt to the use of performance management, and what patterns we can identify in the actual manifestations of measurement and use of data.
32	Ho & Ni (2005).	Realista	Genérico	sim	It also shows that the selection of performance measures differs among types of municipal services and is driven partly by professionalism in city management and the influence of professional organizations.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Apreciando os artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico o próximo gráfico apresenta os contextos utilizados para a coleta dos dados que compuseram os modelos construídos.

Gráfico 7 - Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao local no qual se aplica o modelo.



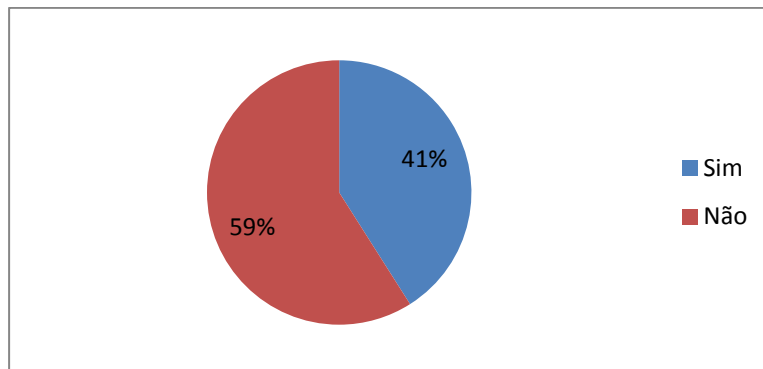
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Gráfico 7 revela que dos 32 artigos que compõem o PB 19 artigos (59%) possuem um contexto específico definido (contexto físico e/ou atores) e 13 artigos (41%) relatam sobre contextos genéricos.

Com base nas informações coletadas no Quadro 20 é possível identificar se houve ou não harmonia entre a construção do modelo e o seu uso. Neste sentido, com base no Quadro 19 evidencia as composições para análise, sendo as quatro abordagens divididas em dois grupos, um formado pelas abordagens normativista e descritivista, agrupadas sob o rótulo de “realista” (ROY,1993) e o outro pelas abordagens prescritivista e construtivista.

Ao analisar os artigos do Portfólio Bibliográfico com base nas composições propostas no Quadro 19, pode-se construir o Gráfico 8 com a análise da harmonia das abordagens utilizadas para construção dos modelos em relação ao uso dado ao modelo.

Gráfico 8 - Análise da harmonia das abordagens utilizadas para construção dos modelos em relação ao uso dado ao modelo.



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Como todos os artigos do PB possuem a abordagem realista pode-se verificar que 13(41%) artigos possuem harmonia, realista com uso genérico, e 19 (59%) artigos do PB, não houve harmonia entre a construção do modelo e sua aplicação, realista com uso específico. (ROSENFELD; MESSNER; BAUMER, 2001; MESSNER; BAUMER; ROSENFELD, 2004).

Portanto desta lente pode ser concluir que o PB identificou que 41% dos artigos apresentaram aplicações para múltiplos contextos (genéricos). Para contextos de apoio a decisão, como os apresentados no PB, ROY (1993) manifesta que para o apoio a decisão via (abordagem) a ser utilizada é a do construtivismo pelo que conclui-se que o uso de abordagens construtivistas para os contextos de construção de modelo de avaliação de desempenho é o recomendado

Roy (1993) alerta para a importância de que os modelos construídos tenham legitimidade em termos de representar os valores e preferências daquele a quem o modelo se destina assim como nas características objetivas no ambiente físico e isso só conseguido com a aplicação em ambientes específicos. Nesta lente observamos que 59% dos artigos tiveram seu uso de apoio a decisão para contextos específicos.

Os contextos no qual o apoio à decisão é requerido podem ser ajudados por meio da construção de modelos. Esses modelos segundo Roy (1993) necessitam ser construído utilizando-se abordagens que tenham em conta as potencialidades e limitações da abordagem utilizada. Assim modelos realistas se justificam quando aplicados em contextos genéricos, mas não se justificam seu uso para contextos específicos uma vez que deixam de ter em conta suas potencialidades delimitadas. Já os modelos prescritivistas e construtivistas ao serem desenvolvidos a partir de dados intrínsecos a um ambiente e atores ganha por parte deles legitimidade, sendo, pois a via recomendada para o apoio a decisão.

Como pode ser observado nos dados tabulados o PB evidenciou que 100% dos artigos desenvolveram modelos realistas e destes 41% foram aplicados em ambientes genéricos, sendo, portanto adequados se o problema fosse de tomada de decisão.

Uma vez que 19 artigos (59%) do Portfólio Bibliográfico se propuseram a desenvolver modelos específicos e foram utilizadas abordagens realistas para tal quando nestes casos o recomendável é o uso de abordagens prescritivistas e construtivistas evidenciou para estes 59% dos artigos uma oportunidade para melhoria. Evidencia-se assim que a observação do tipo de uso, genérico ou singular, a ser dado a escolha da abordagem a ser utilizada para a construção do modelo pode contribuir para assegurar sua harmonia e via de consequência sua qualidade científica.

4.2.2 Lente Singularidade

Na designação de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão apresentada no início desta seção e que sustenta esta análise sistêmica, fica claro que ela é um processo que se destina “a construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar [...]” (ENSSLIN et al., 2010, p. 130).

Ao mencionar um “contexto específico”, esta visão de mundo aponta para o paradigma da singularidade, que tem como divergência os modelos de natureza genérica. Essa noção de contexto envolve duas dimensões: o decisor (atores) e o contexto físico.

Os atores do processo decisório são os intervenientes, que são aqueles que sofrem as consequências das decisões e têm participação na elaboração do modelo; os agidos, que são aqueles que sofrem os impactos da decisão, mas não participam da construção do modelo; e o decisor, para o qual o modelo é elaborado e, por fim, o facilitador, que auxilia o decisor na estruturação do problema, na identificação dos objetivos estratégicos e na mensuração ordinal dos objetivos, bem como na proposição de soluções para a melhoria do contexto (MACHADO; ENSSLIN; ENSSLIN, 2015; LACERDA et. al., 2014).

O contexto físico refere-se ao conjunto de situações em que o decisor está inserido, a fim de delinear o problema para o qual o modelo de avaliação de desempenho pretende ser esteio para as tomadas de decisão (ENSSLIN et. al., 2010).

Neste contexto, os 32 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico agora passam a ser analisados com o foco em responder à seguinte pergunta: O artigo reconhece que o problema é único (atores e contexto físico)?

Quadro 21 - Análise dos artigos PB quanto à lente singularidade.

Nº	Artigo	Atores	Contexto	Atores e contexto	Fragmento
1	Melkers & Willoughby (2005).	x	x	x	U.S. local governments. Data are drawn from a national survey of city and county administrators and budgeters that included nearly 300 governments.
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).		x		This article analyzes the efficiency of local governments in the Comunitat Valenciana (Spain) and their main explanatory variables. The analysis is performed in two stages. Firstly, efficiency is measured via (nonparametric) activity analysis techniques. Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques. T.
3	Pollanen (2005).	x	x	x	A total of 334 senior administrators in Canadian municipalities participated in this survey study(p.4).

4	Ho (2006).	x	x	x	Midwest, Estados Unido, smayors perceive value in performance measurement. The results show that the tool is perceived positively, but its impact on decision making depends on whether performance measurement is integrated into strategic planning, goal setting, and internal communication between city council members and departmental staff and on whether major stakeholders are involved in developing performance measures.
5	Greiling (2005).		x		This article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement.
6	Kuhlmann (2010).		x		Using the examples of France, Germany, Sweden and Great Britain, countries which represent different models of local government and administration in Europe, the author sets out the different approaches at reform, channels of implementation and the impacts of Performance Measurement at the local level.
7	Speklé & Verbeeten (2014).	x	x	x	Institutional characteristics of the public sector in the Netherlands. The Dutch governmental system is organized in three different layers: central government, provinces and municipalities. Pp133 The analysis is based on survey data from 101 organizational units within the Dutch public sector. questionnaire.p136
8	Bovaird, & Loeffler (2007).		x		The case study investigated the quality of local governance in social housing estates in Carrick, a district council in mid Cornwall in south west England.
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).		x		This empirical study analytically investigates Helsinki's performance from the lens of knowledge-based urban development by comparing this urban region with eight international competitors, Boston, San Francisco, Birmingham, Manchester, Melbourne, Sydney, Toronto, and Vancouver.
10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).		x		Measurement challenges and potential solutions are studied in four different services of the city of Helsinki, Finland.
11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	x	x	x	However significant differences have emerged between the local government performance assessment frameworks which now operate in England, Scotland and Wales. These reflect contrasting theories of improvement and differences in the relationships between central government, local authorities and audit bodies.
12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	x	x	x	This paper explores local government in Spain: the nature of and extent to which performance measures are developed and how they are used in some of the biggest Spanish local governments. The features of performance measurement in Spain raise the question of why non-mandatory performance indicators are introduced and why specific initiatives are undertaken. A cross-theory strategy allows us to build a wider explanation of the cases studied. This study shows that performance measurement systems are not neutral but conditioned by the environmental context of each local government to fit into its organizational structure. Spanish local governments are experimenting with different approaches

13	Da Cruz & Marques (2014).	x	x	x	measuring the performance of governments or other public authorities is usually highly complex. pp. 91 .Thecurrentpaperaddressestheissues,assessingthe associations betweenacomprehensivesetofvariablesandthe economic performanceofthePortuguesemunicipalities(data pertains totheyear2009).pp92
14	Woolum (2011).	x	x		By incorporating the views of citizens, they can also provide information about issues and specific programs important to citizens and external stakeholders. This article presents a comparative case study of efforts by five local governments to involve citizens in defining and reporting performance information p.79 .Distrito de Colúmbia em Washington, Orange County na Florida, North Dakota e Rock Hill em South Carolina p.81
15	Yigitcanlar (2014).		x		The assessment model puts renowned global and emerging knowledge cities-that are Birmingham, Boston, Brisbane, Helsinki, Istanbul, Manchester, Melbourne, San Francisco, Sydney, Toronto, and Vancouver-under the knowledge-based development microscope.
16	Montesinos & Brusca (2009).	x	x	x	Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation.
17	Amirkhanyan (2011).	x	x	x	These jurisdictions were conveniently accessible to the primary investigator and allowed in-person interviews. The unique location of Washington, DC metropolitan area allowed collecting data from several jurisdictions in Maryland and Virginia (population ranging from 195,000 to 5,600,000; proportion of Whites ranging from 38% to 80%, and the median household income ranging between 43,000 and 77,000).
18	Sole & Schiuma (2010).		x		The empirical analysis is focused on the Italian Institutions. .
19	Padovani & Scorsone (2009).		x		The framework is then empirically motivated by a comparison between Italy and Michigan, USA.
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	x	x	x	Policy makers in the United Kingdom (UK) have therefore been puzzled to discover that public confidence in local government continued to decline at a time when local services seemed to be improving.
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).		x		Inglaterra
22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	x	x	x	The use of Performance-Based Management (PBM) by French public organizations has sharply accelerated over the last few years. Moreover, very few studies have analyzed this change. The object of this article is thus to conduct an in-depth analysis of the dynamics of managerial innovation in three French local authorities ia the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization.

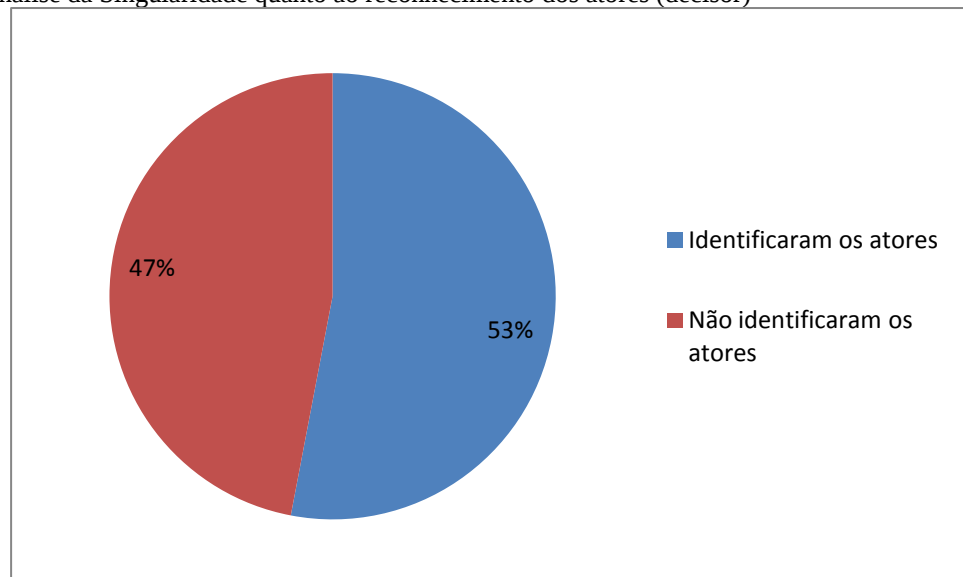
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).		x		This article presents a comparative analysis of the perceived usefulness of performance information by managers in local authorities in Italy and Spain.
24	Yetano (2013).	x	x	x	This article adopts a longitudinal perspective to explore the purposeful implementation of PMM in a local government and identify the drivers of performance information use. The longitudinal case study focuses on an Australian local government with a PMM system that has received national and international awards. pp 60 The City is located in the state of Victoria, and its economic and social context can be seen in Table 1. The table also includes the political and managerial organization. The CEO, a senior manager with previous experience in large public organizations, is usually appointed from outside the organization. The senior management team is made up of the CEO and the departmental directors. pp 63
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	x	x	x	The purpose of this paper is to analyse the implementation of performance measurement tools by medium-to-large size Italian Local Governments (ILGs) with the aim of establishing their position in comparison with the content of the International Public Sector Accounting Standards Board's (IPSASB's) Consultation Paper (CP) on Reporting Service Performance Information and the points of views of other countries. Design/methodology/approach: A survey of all ILGs with more than 50,000 inhabitants has been carried out with the objective of evaluating which kind of performance management tools are implemented; moreover, these results are compared with the content of the IPSASB's CP to evaluate the role of this guide as well as the main differences between the IPSASB's approach and the current situation in Italy.
26	Martin, J. & Spano (2015).		x		This paper examines performance management systems in local governments in Victoria, Australia and Sardinia, Italy.
27	Astrini (2015).	x	x	x	This study main concern was local governments in Indonesia which are currently required to obtain international accreditation for their services as well as satisfactions from both central government and their citizens.
28	Charbonneau & Bellavance (2015).		x		Abstract We study the occurrence of performance management in a provincially mandated, yet flexible, municipal performance regime in Quebec. Statistical analyses of the determinants of general, management, budgeting and reporting uses of performance information are performed for 321 municipalities.
29	Döring, Downe, & Martin (2015).	x	x	x	In our case, the field is the local government 'sector' in England, which comprises heterogeneous groups of actors including managers, service professionals, and politicians working in more than 400 separate local councils. pp868

30	Angiola & Bianchi (2015).	x	x	x	Having said that, the aim of this article is to see whether public managers of Italian local governments in the Apulia region (the South of Italy) use performance information after the last performance-based reform (Brunetta's Reform: decree No. 150/09). The learning purpose is analysed and discussed. The research may suggest scholars, practitioners and policy makers the routes for developing performance utilization in difficult organizational contexts where performance management systems do not work
31	Hajnal & Ugrósdý (2015).		x		The authors argue that even though performance management is not known in Hungary as per defined in the academic literature, there are signs on the ground that PM ideology and actual use are gaining traction in every field of public services, both in central and local governments.
32	Ho & Ni (2005).		x		Using budgetary documents of the largest cities in the United States, this paper analyzes more than 4,800 performance measures reported by 21 cities to show that clear progress toward outcome-oriented performance measurement has been made.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Contemplando a análise individual de cada artigo foi possível verificar quanto ao reconhecimento dos atores (decisor) 53% dos artigos do PB identificaram os atores (decisor) para quem o modelo se destina e 47% dos artigos do PB não identificaram para quem o modelo se destina.

Gráfico 9 - Análise da Singularidade quanto ao reconhecimento dos atores (decisor)

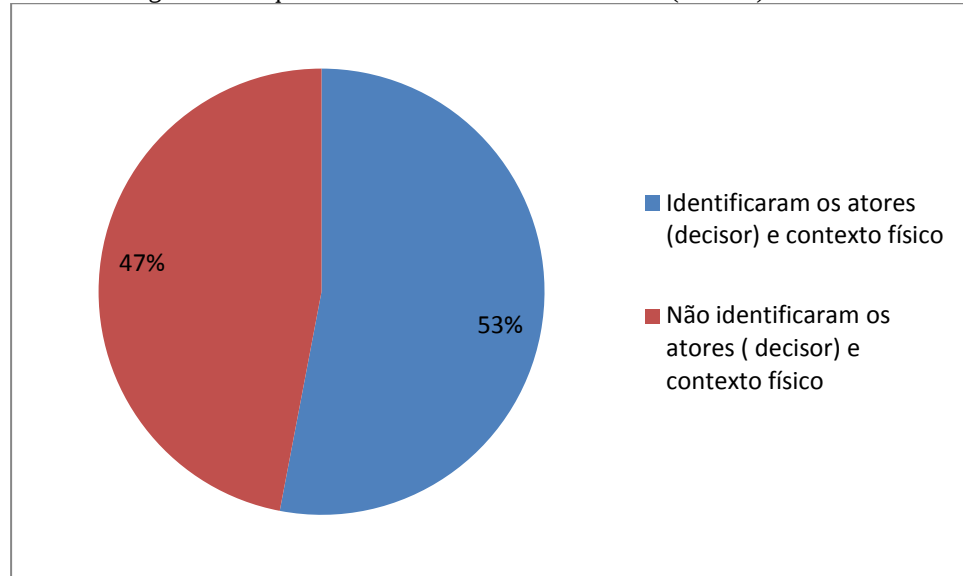


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No tocante, no que diz respeito à segunda entidade que compõe o contexto físico todos os 32 artigos que compõem o PB reconheceram o contexto físico para no qual o modelo será utilizado.

Desse modo foi constatado que 17 (53%) artigos do PB identificaram os atores (decisor) para quem o modelo se destina e coletaram os dados do contexto físico no qual o modelo será utilizado e 15 (47%) artigos do PB que não identificaram os atores (decisor) para quem o modelo se destina, mas coletaram os dados do contexto físico no qual o modelo será utilizado, como pode ser observado a seguir.

Gráfico 10 - Análise da Singularidade quanto ao reconhecimento dos atores (decisor) e do contexto físico.



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O processo de apoio à decisão segundo Roy (1994) requer que o processo de levantamento de dados ocorra a partir do contexto físico e dos atores para os quais o modelo se destina apoiar a gestão. Estas condições criam legitimidade ao mesmo. Ao constatarmos que para o fragmento da literatura do tema em estudo apenas 53% dos artigos tem simultaneamente seus dados coletados a partir do ambiente físico e os atores para os quais o modelo foi desenvolvido conclui-se que existe uma contribuição à ciência ao desenvolver um modelo que atenda os princípios demandados pela lente singularidade, para o tema em estudo. Emerge daí que desenvolver um modelo para atender o apoio à decisão para este fragmento da literatura contemplando o ambiente físico e atores ao mesmo tempo em que assegura para sua legitimidade contribui para ciência e a validação científica do processo.

4.2.3 Lente processo para identificar

Para apresentar quais são as preocupações arraigadas a esta terceira lente da análise sistêmica, resgata-se novamente a definição de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão, em especial, o trecho em que se revela ser um “processo para construir conhecimento no decisor [...], por meio de atividades que identificam...” (ENSSLIN et al., 2010, p. 130).

A identificação refere-se à necessidade da participação ativa do decisor para que o modelo de avaliação tenha incorporado e levado em conta os valores e objetivos do decisor, como os seus desejos, preocupações e preferências.

Nesta perspectiva, a lente referente à identificação dos objetivos se destina a responder a seguinte pergunta: Como os autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico fazem para identificar os objetivos, segundo a percepção do decisor?

A resposta a esta questão decorre de dois questionamentos adicionais referentes aos limites do conhecimento: Reconhece que o processo de construir o modelo deve se preocupar também com a expansão do entendimento sobre o contexto do decisor? E referente à identificação dos critérios: Os critérios são determinados integralmente a partir do decisor?

A análise dos 32 artigos do Portfólio Bibliográfico com foco em responder a essas questões, permitiu a elaboração do quadro 22, com vistas a apurar o reconhecimento dos limites de conhecimento do decisor, consubstanciado na crença (visão de mundo) de que o decisor não tem plena compreensão do problema que deseja enfrentar, necessitando ser apoiado em um processo de construção de conhecimento.

Quadro 22 - Análise dos artigos PB quanto à lente processo para identificar.

Nº	Artigo	Abordagem	Limite do conhecimento	Identificar critérios	Fragmento
1	Melkers, J., & Willoughby, K. (2005).	Realista	não	não	"This research is part of a performance-measurement examination effort funded by the Alfred P. Sloan Foundation. The present study involved sending an extensive mail survey to state and local government budgeters and central office and agency administrators during the summer of 2000. The survey coincided with a Governmental Accounting Standards Board (GASB) analysis of the success of government performance-measurement initiatives in selected governments." pp182 Data are drawn from a national survey of city and county administrators and budgeters that included nearly 300 governments.

2	Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., & Tortosa-Ausina, E. (2007).	Realista	não	não	This article analyzes the efficiency of local governments in the Comunitat Valenciana (Spain) and their main explanatory variables. Firstly, efficiency is measured via (nonparametric) activity analysis techniques. Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques
3	Pollanen, R. M. (2005).	Realista	não	não	This paper examines the actual and desired use of performance measures for management and external reporting purposes, as well as perceived impediments to their effective use. Design/methodology/approach - A total of 334 senior administrators in Canadian municipalities participated in this survey study. p.4A mail survey of senior administrators in municipalities with populations greater than 5,000 in five Canadian provinces (British Columbia, Saskatchewan, Ontario, Nova Scotia, and Newfoundland) was conducted (p.10). The questionnaire items were initially developed based on the extant literature, as well as on the professional experience of the author in municipal administration (p.11)
4	Ho, A. T. K. (2006).	Realista	não	não	This article studies the decades-long question, "Does performance measurement matter?" by examining how and why Midwest mayors perceive value in performance measurement.p.217To address the gap in the literature, this study surveyed mayors of Midwest cities with populations between 10,000 and 200,000 in April 2002 to explore how political concerns and the implementation strategies of performance measurement influenced their perception of the tool.1 Mayors were selected because they generally have more years of service in government, a better understanding of the operations of departments, and more hands-on experience in working with city administrators or managers on various policy and managerial decisions than other elected officials have. Therefore, mayors should have more opportunities to observe the dynamics of city politics and shape how performance measurement information is used in city governments.(p.220)
5	Greiling, D. (2005).	Realista	não	não	his article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement.

6	Kuhlmann, S. (2010).	Realista	não	não	Using the examples of France, Germany, Sweden and Great Britain, countries which represent different models of local government and administration in Europe, the author sets out the different approaches at reform, channels of implementation and the impacts of Performance Measurement at the local level.(p.331) "For our analysis, we distinguish between several aspects of PerformanceMeasurement. Based on pertinent approaches of policy evaluation (see Wollmann, 2000; Kuhlmann, 2009) and the public management literature (see Jann and Jantz, 2008; Van Dooren and Van de Walle, 2008a, 2008b), we differentiate between five fields of performance targets and indicators as a function of their content ('what is measured?'). Each field represents a specific aspect of 'performance'"(pp.332-333)
7	Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014).	Realista	não	não	"We study the use of performance measurement systems in the public sector. We hypothesize that the way in which these systems are being used affects organizational performance, and that these performance effects depend on contractibility.[...]We test our hypotheses using survey data from 101 public sector organizations."(p.131)
8	Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007).	Realista	não	não	The definition of local governance adopted in this research led us to use a research methodology—the Governance International governance test—which allowed a governance scorecard to be compiled, based on multi stakeholder assessments. This governance scorecard has many of the attributes suggested in earlier conceptual work (Bovaird and Halachmi, 1998; Bovaird et al., 2003), which showed the affinities between this approach and the community scorecard approaches in US and UK local agencies (for example Farrant et al., 2004; Martin et al., 2004).(p.295)
9	Yigitcanlar, T., & Lönnqvist, A. (2013).	Realista	não	não	To address the two research questions and supplement the existing knowledge of KBUD of Helsinki to identify directions for future development, we propose the following actions. Firstly, there is a need to evaluate the KBUD performance of Helsinki in a more formal and systematic manner. This refers to the use of indicators to describe the different aspects of KBUD. Secondly, it seems useful to search for new benchmarks for the region. Studies have compared Helsinki to European urban regions (e.g., van Winden et al., 2007), but it might be invaluable to examine Helsinki's performance in relation to a number of globally acknowledged knowledge and innovation hubs, including the KBUD giants of Boston and San Francisco.(p.360)

10	Jääskeläinen, A., & Lönnqvist, A. (2011).	Realista	não	não	This paper proceeds as follows. First, the current knowledge on the issue is discussed in light of the literature on service productivity and public sector performance. Then, experiences gained during a case study are described to illustrate a new approach (described later on in the paper) for dealing with the challenges of public service productivity measurement. The case study deals with the city of Helsinki, Finland, in which the authors have been engaged in a development project.(p.290)
11	Downe, J., Grace, C., Martin, S., & Nutley, S. (2010).	Realista	não	não	The emergence of these contrasting performance assessment frameworks in three neighbouring countries which share such close cultural ties, legal systems and fiscal frameworks as England, Scotland and Wales poses an obvious question: how and why have they adopted such different approaches? Addressing this issue helps to develop understanding of the factors that influence the design and operation of performance management systems more generally. Our contention is that the key influences are neither methodological nor technocratic.(p.665)
12	Torres, L., Pina, V., & Yetano, A. (2011).	Realista	não	não	The paper seeks reasons for the decision of local governments to adopt performance indicators and the implications of these reasons for the role of performance information in serving the institutional interests of governments. The paper addresses the initiative of local governments to develop performance indicators as a decision to collect information for decision-making purposes as well as for accountability purposes and/or for its intrinsic value to give taxpayers an image of managerial rationality.(pp.1082-1083)
13	Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2014).	Realista	não	não	The focus of this paper is on the determinants of performance (in other words, the non-discretionary or exogenous variables that affect the efficiency scores attained by local governments). The current study contributes to the literature in three major aspects. First, it suggests a taxonomy for the operational environment of a generic efficiency analysis problem. Indeed, the literature lacks a clear and standard classification of the various types of non-discretionary variables. Through a systematic literature review, the determinants of local government performance identified in previous studies are categorized according to this taxonomy. (p.92)

14	Woolum, J. (2011).	Realista	não	não	The cases selected for the study comprise a convenience sample purposively selected from a cohort of jurisdictions that were recipients of National Center for Civic Innovation (NCCI) Trailblazer Grants and were known to have engaged citizens in a discussion about public performance measurement or reporting (NCCI, 2009).(p.84)
15	Yigitcanlar, T. (2014).	Realista	não	não	The index has a large and flexible indicator base that is specifically determined for each comparative knowledge city study. Hence, the indicator set provides a valid broad picture view of KBUD despite the potential limitations of individual measures. These indicators are selected from the prominent KBUD literature.(p.5552)
16	Montesinos, V., & Brusca, I. (2009).	Realista	não	não	The objective of this paper is to study the implementation of performance management in Spanish local governments and to find out which options they are using for the improvement of management from three perspectives: financial and economic management, quality management and environmental management. ¹ We also try to show the characteristics of the local entities that have made the biggest efforts: size, measured by population, and the existence or not of a professional manager. Finally, we analyse the response of citizens to these reforms and especially whether voters value the implementation of these management systems in elections.(p.201)
17	Amirkhanyan, A. A. (2011).	Realista	não	não	Sixty-nine interviews ⁴ were administered with government contract managers in state and local government agencies as well as the managers of nonprofit and for-profit organizations contracted by these governments. ⁵ Jurisdictions under consideration included the District of Columbia, three adjacent counties, and one adjacent state. ⁶ Searchable open-ended online listings of contracted services were accessed on the procurement office web sites of each jurisdiction. ⁷ While the stratified random sampling would strengthen the design of this study, the lack of jurisdiction-level data on the proportional distribution of service fields made this strategy impractical. Purposive sampling, which involves identification of cases that appear to represent the population with the purpose of capturing a broad range of its characteristics, was appropriate and practical considering the objectives of the study and the data sources.(p.10)

18	Sole, F., & Schiuma, G. (2010).	Realista	não	não	The research methodology adopted in this paper to develop the empirical research aimed at assessing the use of performance measures in Italian public administration is a survey-based approach (Babbie, 1990). A survey research involves collecting data from individuals (through questionnaires sent by mail, phone calls, interviews) on matters relating to themselves or to the social units they belong to. In this work, individual departments of public administrations have been identified as units of analysis. The attention has been focused on the municipalities and local governments of all Italian regions. Senior managers of departments working in these rganisations have been selected as responders. It was felt that these figures, by virtue of the role, had the appropriate experience to answer to the questionnaire. The questionnaire was sent to 930 senior managers. The designing of the questionnaire has been based on the tools developed by De Lancer Julnes (2009). In particular nine main constructs further divided into four main categories were analysed in the questionnaire.(p.74)
19	Padovani, E., & Scorsone, E. (2009).	Realista	não	não	The municipalities from Michigan are being compared to the municipalities in the country of Italy. This type of comparison was felt to be more valid because of the structure of local governments and autonomy of each state within the United States, as compared to the structure of local governments within the country of Italy. A comparison of local governments from many parts of the United States would add an entirely different level of complexity to the comparison, as each state has the autonomy to structure its relations with its local governments. In Italy, by contrast, local governments are aligning their measurement and performance relative to national standards, and the regional or provincial governments in Italy have little influence over the local governments. Of course, we believe the framework can handle heterogeneous situations in the context, but decided against it and for a more straightforward comparisonfor the illustrative purposes required here. (p.226)
20	Cowell, R., Downe, J., Martin, S., & Chen, A. (2012).	Realista	não	não	Because of these measurement problems, we developed an empirical test of the performance–public confidence link using new primary data gathered through a structured survey of a large sample of senior managers (chief executives, directors of finance, directors of policy or heads of democratic services) working in English local government. The survey was conducted in 2004 (the year in which the minister first identified the ‘performance paradox’). A total

					of 620 individuals responded (46% of those to whom we sent the questionnaire) and we received one or more responses from 333 local authorities (86% of the population).(p.129)
21	Wilson, R., Cornford, J., Baines, S., & Mawson, J. (2011).	Realista	não	não	Part of the argument for the ‘enabling’ of public services was that policymakers, managers, professionals, service users and the public could draw on these data to monitor, improve and ultimately transform services. The indications from the ESRC seminars (particularly the ones on informationsharing and articulating value) are that these organizations involved in local governance activities tend to be data-rich but information poor. The much-heralded transformation in the use of information to drive improvements in services has seemingly failed to materialize. Why is this so? (p.295)
22	Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014).	Realista	não	não	The object of this article is thus to conduct an in-depth analysis of the dynamics of innovation in three local authorities via the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization. The theoretical frameworks of organizational change/development, managerial innovation, and public management will serve as a support for this reflection.(p.4) "We used three types of data collection: documentary analysis, participant observation, and semi-directive interviews. About 15 interviews, each of from one to three hours in duration, were conducted with a representative panel of operational and functional managers as well as with politicians, using a pre-defined interview guide. (p. 7)
23	Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F. M., & Aversano, N. (2013).	Realista	não	não	In the cases of Italy and Spain, the introduction of performance indicators is recent and there is little research about their usefulness. This article presents a comparative analysis of the use of information by managers in Italian and Spanish local governments.(p.172)

24	Yetano, A. (2013).	Realista	não	não	This research is focused on an Australian local government (hereinafter “the City”) that will remain anonymous. We have selected the City because its PMM system has received national and international awards (see Table 1) and has been used as an example of PMM success in several academic journals. ² We carried out a longitudinal case study as it facilitated seeing organizational change as a process. This methodology provided a new focus for understanding the appearance and adaptation of rules and routines and their institutionalization.(p. 62)
25	Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2015).	Realista	não	não	A survey of all ILGs with more than 50,000 inhabitants has been carried out with the objective of evaluating which kind of performance management tools are implemented; moreover, these results are compared with the content of the IPSASB’s CP to evaluate the role of this guide as well as the main differences between the IPSASB’s approach and the current situation in Italy. (p76)
26	Martin, J., & Spano, A. (2015).	Realista	não	não	In this paper we review the theoretical frameworks that assisted us in comparing performance management in two very different local government systems. We discuss the benefits of comparative public sector management research in terms of understanding innovation and change, and look at the relationship between compliance versus strategic performance management approaches. Finally, we outline the local government performance management systems in Victoria and Sardinia and explain the lessons from our study. (p.303) We used case studies as a research strategy (Hartley, 2004), and an inductive methodology based on multiple qualitative methods (Yin, 1994) involving document analysis and semi-structured interviews. We first conducted an analysis of internal and external documents to deepen our understanding of the performance measurement and management systems in the two municipalities selected as case studies.(p.305)
27	Astrini, N. J. (2015).	Realista	não	não	This article sought to translate the requirements made by IWA 4: 2009 standard, a derivative product of ISO 9001: 2008, into an applicable framework for developing performance measurement indicators. The proposed framework was expected to generate relevant indicators that could facilitate defects detections, performance improvement, compliance to law and regulations, the absorption of citizens’ needs, and the certification process of public services in Indonesia. (p.365)

28	Charbonneau, É., & Bellavance, F. (2015).	Realista	não	não	Abstract We study the occurrence of performance management in a provincially mandated, yet flexible, municipal performance regime in Quebec. Statistical analyses of the determinants of general, management, budgeting and reporting uses of performance information are performed for 321 municipalities. We combined perception data of uses and internal characteristics with archival data on socioeconomic and political characteristics and performance of municipal services.(p.110)
29	Döring, H., Downe, J., & Martin, S. (2015).	Realista	não	não	Our analysis uses a multiple case study approach to examine the responses of managers to mandated involvement in external performance assessment. This approach has previously been used to examine aspects of local government reform such as the implementation of PMS (Ammons and Rivenbark 2008), networks and governance (Musso et al. 2011) and ethical behavior (Lawton and Macauley 2014).(p.870)
30	Angiola, N., & Bianchi, P. (2015).	Realista	não	não	Having said that, the aim of this article is to see whether public managers of Italian local governments in the Apulia region (in Southern Italy) use performance information after the last performance-based reform (Brunetta's Reform: decree No. 150/09). The learning purpose is analysed and discussed. To achieve the aim of the research we used statistical methods. The analysis is cross-sectional. There are several implications of the research. In particular, the research may suggest scholars, practitioners and policy makers the routes for developing performance utilization in difficult organizational contexts where performance management systems do not work. That is the case of many local governments in the South of Italy.(p.520)
31	Hajnal, G., & Ugródsy, M. (2015).	Realista	não	não	In our research, we set out to examine whether PM permeated public policymaking on the national and local levels in Hungary, which can be categorized – according to Kuhlmann and Wollmann (2014) – as a country of the Central Eastern European Model. Available, largely sporadic performance data in the Hungarian public administration are frequently inconsistent, depending on the organization producing them and on the planned use of the data. There are a few central-government agencies possessing data of relatively high quality; on the other hand many if not most LGs do not even know about the possibility of measuring performance, let alone what to and how to measure it.(p.25)

32	Ho, A. T. K., & Ni, A. Y. (2005).	Realista	não	não	This study utilizes a content analysis of the budget documents of the 30 largest U.S. cities to examine how cities report performance measures in eight specific areas - community development and neighborhood services, economic development, fire and emergency medical services, libraries, parks and recreation, planning and zoning, police, and street maintenance and repairs. ¹⁷ This methodology allows us to organize and analyze measures by programs and activities and to examine the link between program measures, goals, and budget presentation.(p.66)
----	-----------------------------------	----------	-----	-----	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A análise desenvolvida constatou que nenhum artigo teve em conta o juízo de valor do decisor na definição das variáveis que compuseram os modelos de avaliação desenvolvidos. Pode-se observar que as pesquisas realizadas mesmo fazendo avaliações utilizando critérios, os critérios não eram explicitados de maneira a representar as percepções de valor do decisor.

A inexistência de reconhecimento dos limites de conhecimento do decisor, associada a não utilização de processos que levem em consideração seus valores e preferências na identificação dos objetivos componentes do modelo de avaliação de desempenho proposto, surge como os principais destaques desta terceira lente da análise sistêmica.

4.2.4 Lente Mensuração

A quarta lente da análise sistêmica da literatura se destina a analisar mais uma dimensão constante na definição de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão, entendendo que esta é “processo para construir conhecimento no decisor [...], por meio de atividades que [...] mensuram, ordinalmente e cardinalmente...” (ENSSLIN et al., 2010, p. 130).

Neste sentido, esta lente tem o propósito de responder as seguintes questões: A mensuração é realizada? As escalas utilizadas atendem as propriedades ordinais (Não ambiguidade, homogeneidade; inteligibilidade e se permite distinguir desempenho melhor e pior a partir de cada nível)? As escalas: Nominais; Ordinais; de Intervalo; e de Razão, utilizadas atendem, quando de seu uso, aos Fundamentos da Teoria da Mensuração quanto as operações estatísticas realizadas, isto é são utilizadas em acordo com as propriedades estatísticas que a escala permite?

Para uma melhor compreensão do que está sendo analisado nos artigos do Portfólio Bibliográfico acerca da mensuração, torna-se importante analisar a questão acima em cada uma das dimensões consideradas e estabelecer o entendimento do que é uma escala.

Para que haja uma melhor compreensão do que será analisado nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico acerca da mensuração, faz-se necessário estabelecer o entendimento do que é uma escala.

Uma “escala” é um método ou regra que associa propriedades físicas e químicas que se deseja mensurar a algum tipo de representação simbólica: números; desenhos; descrições; etc. (Ensslin, Montibeller, Noronha, 2000). As escalas são classificadas em: nominais; ordinais; de intervalo, e de razão (ENSSLIN et al., 2001)

A escala nominal consegue especificar os possíveis níveis e classificar os eventos nestes níveis, classifica os objetos e/ou suas propriedades em categorias, sem estabelecer qualquer tipo de ordem de preferência entre elas. Pelo que as operações estatísticas a ela permitidas são: contagem; frequência e moda (ENSSLIN et al., 2001)

As escalas ordinais consegue especificar os possíveis níveis e classificar os eventos nestes níveis e ordená-los preferencialmente. Estabelecem uma ordem de preferência entre as categorias que compõem a escala. Pelo que as operações estatísticas a ela permitidas são: contagem; frequência, moda e mediana (ENSSLIN et al., 2001).

As escalas nominais e ordinais são escalas qualitativas, mesmo quando se usa números para identificar seus níveis estes tem apenas uma representação simbólica e não as propriedades do conjunto dos números naturais (ENSSLIN et al., 2001).

As escalas de Intervalo adicionalmente informam a diferença de atratividade entre os níveis e contém um zero arbitrário. Isto lhe assegura a existência de um zero e da unidade, pelo que permite a realização de todos os testes estatísticos (ENSSLIN et al., 2001).

As escalas de razão possuem todas as propriedades das escalas de Intervalo e adicionalmente o zero corresponde à ausência de medida. Isto lhe assegura a existência de um zero e da unidade, pelo que permite a realização de todos os testes estatísticos (ENSSLIN et al., 2001).

A lente 4 - Mensuração, assim, busca verificar se os artigos em seus modelos de avaliação de Desempenho estão: utilizando operações estatísticas compatíveis com as escalas construídas; e se quando da construção da escala estas atendem as propriedades da objetividade, precisão e exaustividade (MICHELI; MARI, 2014), operacionalizadas pelas seguintes propriedades:

- (i) Não Ambiguidade - todos entenderem de igual maneira cada nível;

- (ii) Mensurabilidade – o indicador de desempenho mensura a propriedade que efetivamente se deseja acompanhar; ou seja, representar a percepção de valor do que o decisor deseja monitorar e não a medida mais fácil associada ao nome;
- (iii) Operacionalidade – é fisicamente possível medir a propriedade que se deseja avaliar;
- (iv) Homogeneidade – todos os níveis da escala mensuram às mesmas propriedades do contexto;
- (v) Inteligibilidade – todos que forem medir aquela propriedade chegarão ao mesmo resultado, ou seja, é interpretável da mesma maneira por sujeitos diferentes;
- (vi) Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior a partir de qualquer nível – a escala deve comunicar de forma clara cada nível de desempenho do nível superior ao dos níveis inferiores (KEENEY, 1992).

Estabelecida este contexto inicial necessário para situar o leitor sobre o que efetivamente foi analisado nesta lente relativa à mensuração, passa-se, agora, a expor os resultados apurados no Quadro 23.

Quadro 23 - Análise dos artigos PB quanto à lente mensuração

Nº	Artigo	Realiza mensuração?	As escalas atendem as propriedades da Ordinalidade?	Escalas atendem quanto ao seu uso?	Evidencia
1	Melkers & Willoughby (2005).	Sim	Não permite distinguir os desempenhos melhor e pior	Não consegue especificar os possíveis níveis	As is typical of such research, most questions were accommodated to Likert-scale items, in which responses fall along a continuum regarding the level of agreement, evaluation of effectiveness, or frequency of use. The scales used range in value from 1 (lowest) to 4 or 5 (highest).(p.182)
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Sim	Atende	Atende	Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques. (p.1)
3	Pollanen (2005).	Sim	Não inteligível e Não permite distinguir os desempenhos melhor e pior	Não consegue especificar os possíveis níveis	“Five-point rating scales, ranging, for example, from “hardly any degree” to “great degree,” were used for most questions. For items which were not expected to apply to all respondents, a “non-applicable” choice was provided. The research method thus incorporated several aspects of the “tailored design method”,

					advocated by Dillman (2000), in an effort to obtain reasonably reliable and valid data”. (p.11)																																									
4	Ho (2006).	Sim	Não permite distinguir os desempenhos melhor e pior	Não consegue especificar os possíveis níveis	Table 3 Frequency of Special Meetings with City Staff to Discuss the Results of the Service Accomplishment (SA) Measurement <table> <tr> <th rowspan="2">Item</th><th colspan="5">Population Class</th></tr> <tr> <th>10K–25K</th><th>25K–50K</th><th>50K–75K</th><th>75K–100K</th><th>100K–200K</th></tr> <tr> <td>Never</td><td>24 (16%)</td><td>10 (14%)</td><td>3 (18%)</td><td>0 (0%)</td><td>3 (60%)</td></tr> <tr> <td>Once a year</td><td>29 (20%)</td><td>11 (16%)</td><td>3 (18%)</td><td>1 (20%)</td><td>0 (0%)</td></tr> <tr> <td>Occasionally during a year</td><td>55 (37%)</td><td>20 (29%)</td><td>6 (35%)</td><td>2 (40%)</td><td>1 (20%)</td></tr> <tr> <td>Frequently during a year</td><td>40 (27%)</td><td>28 (41%)</td><td>5 (29%)</td><td>2 (40%)</td><td>1 (20%)</td></tr> <tr> <td>Column total</td><td>148 (100%)</td><td>69 (100%)</td><td>17 (100%)</td><td>5 (100%)</td><td>5 (100%)</td></tr> </table>	Item	Population Class					10K–25K	25K–50K	50K–75K	75K–100K	100K–200K	Never	24 (16%)	10 (14%)	3 (18%)	0 (0%)	3 (60%)	Once a year	29 (20%)	11 (16%)	3 (18%)	1 (20%)	0 (0%)	Occasionally during a year	55 (37%)	20 (29%)	6 (35%)	2 (40%)	1 (20%)	Frequently during a year	40 (27%)	28 (41%)	5 (29%)	2 (40%)	1 (20%)	Column total	148 (100%)	69 (100%)	17 (100%)	5 (100%)	5 (100%)
Item	Population Class																																													
	10K–25K	25K–50K	50K–75K	75K–100K	100K–200K																																									
Never	24 (16%)	10 (14%)	3 (18%)	0 (0%)	3 (60%)																																									
Once a year	29 (20%)	11 (16%)	3 (18%)	1 (20%)	0 (0%)																																									
Occasionally during a year	55 (37%)	20 (29%)	6 (35%)	2 (40%)	1 (20%)																																									
Frequently during a year	40 (27%)	28 (41%)	5 (29%)	2 (40%)	1 (20%)																																									
Column total	148 (100%)	69 (100%)	17 (100%)	5 (100%)	5 (100%)																																									
5	Greiling (2005).	Não			“This paper provides a structured overview of the state-of-the-art of performance measurement in the German public sector, taking all federal levels into account and offers ideas for the improvement of performance measurement.” (p. 551)																																									
6	Kuhlmann (2010).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	“Inspectors make judgements based on the following scale: 4: outstanding/excellent; 3: good; 2: adequate; 1: inadequate.”(p. 335)																																									
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	For each of these 5 categories, we elicit information on the purposes for which the measures in this category are being used (1 = not at all, 5 = very frequently).(p138)																																									
8	Bovaird, & Loeffler (2007).	Não			“Background documentation from local agencies was analysed and interviews were also held with a range of key people in the area, including representatives of community groups and public sector staff.”(p.295-296)																																									
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis níveis	“The methodological approach adopted for this empirical analysis includes utilizing a framework for KBUD assessment; determining indicators of the framework; collecting data via primary and secondary data collection techniques; using statistical techniques to scale and normalize data for comparison; and conducting a descriptive analysis of the findings. A comparative evaluation of urban regions’ KBUD performance requires a framework for assessment. A number of frameworks. rank urban regions based on one to several KBUD characteristics (e.g., international city rankings of quality of life; cost of living; innovation economy; personal safety; tolerance; city branding). Frameworks that only consider a limited number of KBUD characteristics are also available (e.g., MAKCi, KnowCis, ALERT) (see Sarimin & Yigitcanlar, 2012). The only comprehensive KBUD assessment framework that is currently available is the ‘KBUD Assessment Model’ (KBUD/AM) (see Yigitcanlar, 2012). Hence, the present research utilizes this model”. (p.361)																																									

10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).	Não			
11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	Não			
12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	“Key: 1 = Annually; 2 = Every six months; 3 = Every Quarter; 4 = Monthly; n.a. = no answer.” (P. 1094) “Key: 1 = Very important; 2 = Important; 3 = Somewhat important; 4 = Not at all important.” (P.1097)
13	Da Cruz & Marques (2014).	Sim	Atende	Atende	“To accomplish this, several Tobit, OLS and double-bootstrap models were implemented. The efficiency scores are computed through non-parametric frontier methodologies.” (p.91)
14	Woolum (2011).	Não			
15	Yigitcanlar (2014).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis níveis	‘This paper aims to contribute to the field by introducing the methodology of a novel performance assessment model—that is the Knowledge-Based Urban Development Assessment Model—and providing lessons from the application of the model in an international knowledge city performance analysis study.’ (p.5549)
16	Montesinos & Brusca (2009).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis níveis	“Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation.” (p. 197)
17	Amirkhanyan (2011).	Não			“The findings suggest that the overall scope of performance measurement has a positive impact on the government’s ability to effectively manage contracts.” (p.1)
18	Sole & Schiuma (2010).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis níveis	“Having verified the feasibility of the research based on survey and described the research protocol, the survey administration was carried out with a sample group of 930 senior managers identified in 140 major Italian municipalities and regional offices. It was designed a web-based survey and the final response rate was 26 per cent (245 completed questionnaires).” (p.75)
19	Padovani & Scorsone (2009).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	“The intensity of use of input/activity versus output and outcome performance indicators is measured in each municipal function by calculating a ratio with, as numerator, the frequency of use of a specific group of indicators and, as denominator, the total number of municipalities that have answered the questionnaire and provide the service.” (p. 231)
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis	“We used two measures from the survey. For our internal measure of performance, respondents were asked to rate the extent to which services

				níveis	provided by their authority had changed over the previous three years (ie from 2001/02 to 2003/04) in terms of three criteria – service quality, value for money and responsiveness – using a seven-point Likert scale from –3 (significant deterioration) to +3 (significant improvement), where zero is ‘no change’. Later in the same survey we asked respondents to indicate the extent to which ‘Local people have a high level of confidence in my authority’ on a seven-point Likert scale from –3 (strongly disagree) to +3 (strongly agree). This variable was used as the internal measure of public confidence.” (p. 129)
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).	Não			“Part of the argument for the ‘enabling’ of public services was that policymakers, managers, professionals, service users and the public could draw on these data to monitor, improve and ultimately transform services. The indications from the ESRC seminars (particularly the ones on informationsharing and articulating value) are that these organizations involved in local governance activities tend to be data-rich but information poor. The much-heralded transformation in the use of information to drive improvements in services has seemingly failed to materialize. Why is this so?” (p.295)
22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	Não			“The object of this article is thus to conduct an in-depth analysis of the dynamics of innovation in three local authorities via the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization. The theoretical frameworks of organizational change/development, managerial innovation, and public management will serve as a support for this reflection.(p.4)
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	“This article presents a comparative analysis of the use of information by managers in Italian and Spanish local governments”.(P.172) “ <i>Low Medium High Mean</i> ”(P.175)
24	Yetano (2013).	Não			“This article adopts a longitudinal perspective to explore the purposeful implementation of PMM in a local government and identify the drivers of performance information use. The longitudinal case study focuses on an Australian local government with a PMM system that has received national and international

					awards.”(p.60)
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	Sim	Atende	Não consegue especificar os possíveis níveis	“With the aim of assessing the implementation of the performance measurement tools by ILGs and the usefulness perceived, a questionnaire was sent four times via e-mail between the end of 2011 and the beginning of 2012 to the financial directors of all ILGs with more than 50,000 inhabitants, as listed by the Ministry of Interior (Figure 3). The survey is concentrated on the ILGs with more than 50,000 inhabitants because medium-large size LGs have had a longer experience with the accounting reform (Steccolini, 2004; Lapsley and Mussari, 2008)”.(p.81)
26	Martin, J. & Spano (2015).	Não			“In this paper we review the theoretical frameworks that assisted us in comparing performance management in two very different local government systems.” (p.303)
27	Astrini (2015).	Não			“This article sought to translate the requirements made by IWA 4: 2009 standard, a derivative product of ISO 9001: 2008, into an applicable framework for developing performance measurement indicators The proposed framework was expected to generate relevant indicators that could facilitate defects detections, performance improvement, compliance to law and regulations, the absorption of citizens’ needs, and the certification process of public services in Indonesia.”(p.366)
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Sim	Atende	Atende	“This study answers the same research question formulated by this recent stream of research on the statistical determinants of performance Management”. (p.111) "ap < .10, bp < .05, cp < .01." (p.130)
29	Döring, Downe, & Martin (2015).	Não			“It draws on data from 87 semistructured interviews with senior corporate managers, including chief executives, in 11 councils.” (p. 870)
30	Angiola Bianchi (2015).	Sim	Não inteligível	Não consegue especificar os possíveis níveis	“The survey consisted of Likert-scale items. The survey is cross-sectional”. (p. 524)
31	Hajnal Ugrósdý & (2015).	Não			“That is, the case selection was based on “theoretical sampling” (as opposed to a “typical case”) (Yin 2009), whereby we consciously sought to select organizations that are different in many respects but similar in their key outcome: the existence of (some sort of) a performance-management system proper, which clearly differentiates them from the majority of public administration organizations in Hungary”. (p.30)
32	Ho & Ni	Sim	Atende	Não	“A regression analysis was conducted to

	(2005).			consegue especificar os possíveis níveis	analyze the factors that influenced the types of measures reported in a city budget. The dependent variable is the percentage of different types of performance measures reported in individual programs by the largest 30 cities (n5225)". (p.77)
--	---------	--	--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Após a análise individual dos artigos, o primeiro resultado consolidado referente a esta lente diz respeito à identificação dos trabalhos em realizam a mensuração conforme o gráfico 11.

Gráfico 11 - Artigos do Portfólio Bibliográfico que realizam a mensuração.

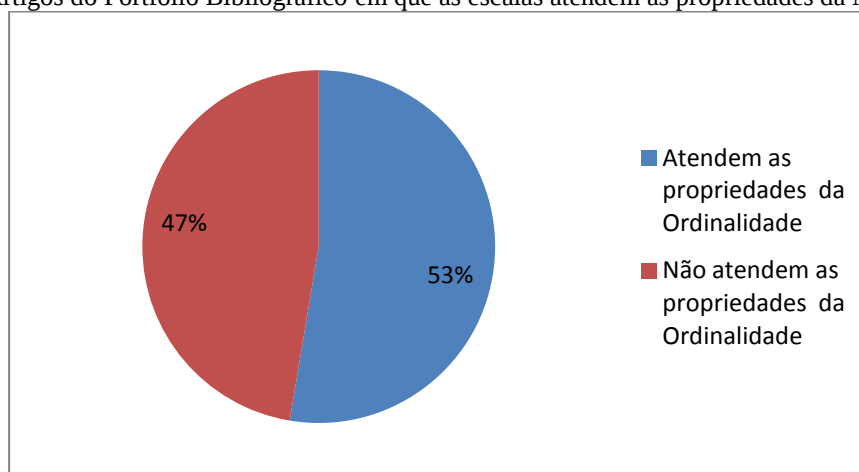


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Gráfico 11, evidencia-se que 59% dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico desta pesquisa realizou a mensuração, representando 19 artigos. Entretanto, nenhum deles informou expressamente quanto o tipo de escala utilizada. Os que utilizaram escalas em seus modelos informaram o conteúdo delas onde foram tecidos os seus comentários e construíram seus estudos.

Já no Gráfico 12 foram analisados os artigos do Portfólio Bibliográfico no sentido de observar se as escalas utilizadas atendem as propriedades ordinais de não ambiguidade, homogeneidade; inteligibilidade e se permite distinguir desempenho melhor e pior.

Gráfico12 - Artigos do Portfólio Bibliográfico em que as escalas atendem as propriedades da Mensurabilidade

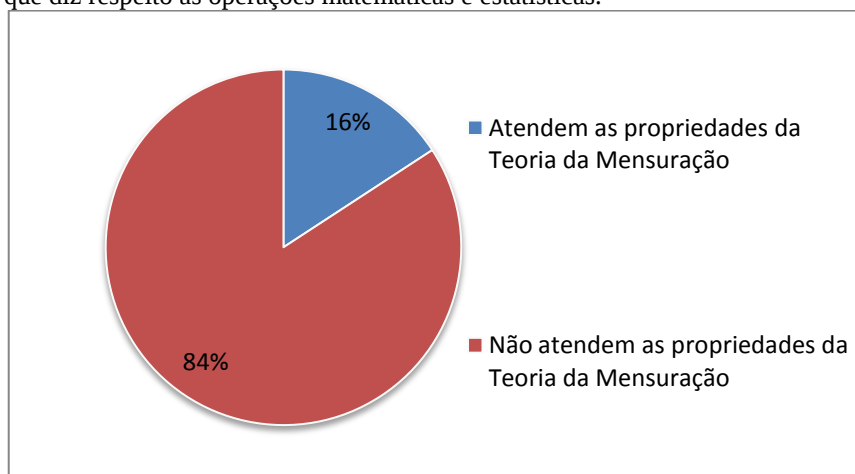


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Do total de artigos do Portfólio Bibliográfico analisados que realizam mensuração, no Gráfico 12, em 53% dos artigos, representando 10 artigos, as escalas utilizadas atendiam as propriedades da mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade e permitir distinguir os desempenhos melhor e pior. Já em 09 artigos (47%) estas propriedades não foram respeitadas, posto que os autores optaram pelo emprego de escalas ordinais do tipo *Likert*, que por sua natureza e composição acabam não contemplando as propriedades observadas nesta análise (ENSSLIN, 2009).

Na mesma linha de análise, nos propomos agora a escrutinar os 18 artigos do Portfólio Bibliográfico que realizam mensuração verificando se as escalas empregadas atendiam às propriedades da Teoria da Mensuração no que diz respeito às operações matemáticas e estatísticas.

Gráfico 13 - Artigos do Portfólio Bibliográfico em que as escalas atendem às propriedades da Teoria da Mensuração no que diz respeito às operações matemáticas e estatísticas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No Gráfico 13 evidencia-se 16% dos artigos (3) empregaram suas escalas respeitando as propriedades da Teoria da Mensuração, no que tange às operações matemáticas e estatísticas. Entretanto 84% dos artigos (16) não tiveram esta preocupação, em especial, pelo emprego, em alguns deles, da operação estatística da média em escalas nominais e ordinais, situação incompatível com estes tipos de escala (ENSSLIN et. al., 2009).

Concluídas as análises propostas pelo *ProKnow-C* em relação à mensuração, transparecem como destaques nesta lente a opção unânime dos autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico pelas escalas ordinais e o grande número de trabalhos que não atendiam a Teoria da Mensuração, tanto suas propriedades quanto às operações matemáticas e estatísticas permitidas para o tipo de escala utilizada.

Desta forma, se percebe como oportunidade de pesquisa nesta quarta lente da análise sistêmica, em face da visão de mundo adotada neste trabalho, a adoção de escalas cardinais em conjunção com as escalas ordinais, no sentido de gerar um conhecimento mais acurado do contexto no decisor.

4.2.5 Lente Integração

A quinta lente da análise sistêmica aborda sobre a integração dos critérios de avaliação, de tal forma que seja possível se realizar uma avaliação global do contexto. Isto porque, a avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão pressupõe a consecução desta atividade como mais um momento de construção de conhecimento no decisor.

Além da preocupação em se identificar se há ou não a integração nos artigos, ou se ela é realizada descritivamente e/ou graficamente, busca-se apurar se o processo estabelece constantes de integração a partir de níveis de referência. Esta preocupação decorre da necessidade de se evitar o que Keeney (1992, p. 147-148) afirma ser o erro mais comum (“the most common critical mistake”) nesta iniciativa, ou seja, a importância do critério deve ser relativa e associada aos níveis de referência da escala – mudando os níveis, mudam as constantes de integração.

Neste norte, esta lente objetiva responder as seguintes questões: Como a integração é realizada (numericamente; descritivamente; graficamente; não realiza a integração)? A determinação das constantes de integração é realizada a partir de níveis de referência estabelecidos nas escalas?

Desta forma, passou-se a analisar cada um dos 19 artigos do Portfólio Bibliográfico que realizam mensuração sob esta lente conforme Quadro 24.

Quadro 24 - Análise dos artigos PB quanto à lente Integração.

Nº	Artigo	Como utiliza?	Utiliza níveis de referência?	Evidencia																																																								
1	Melkers & Willoughby (2005).	Numericamente	Não	As is typical of such research, most questions were accommodated to Likert-scale items, in which responses fall along a continuum regarding the level of agreement, evaluation of effectiveness, or frequency of use. The scales used range in value from 1 (lowest) to 4 or 5 (highest).(p.182)																																																								
2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Numericamente e graficamente	Não	Specifically, we consider both Data Envelopment Analysis (DEA) and Free Disposable Hull (FDH) techniques. (p.1)																																																								
3	Pollanen (2005).	Numericamente	Não	“Five-point rating scales, ranging, for example, from “hardly any degree” to “great degree,” were used for most questions. For items which were not expected to apply to all respondents, a “non-applicable” choice was provided. The research method thus incorporated several aspects of the “tailored design method”, advocated by Dillman (2000), in an effort to obtain reasonably reliable and valid data”. (p.11)																																																								
4	Ho (2006).	Numericamente	Não	<table><tr><td colspan="7">Table 3 Frequency of Special Meetings with City Staff to Discuss the Results of the Service Accomplishment (SA) Measurement</td></tr><tr><td></td><td colspan="5">Population Class</td><td></td></tr><tr><td>Item</td><td>10K–25K</td><td>25K–50K</td><td>50K–75K</td><td>75K–100K</td><td>100K–200K</td><td>Total</td></tr><tr><td>Never</td><td>24 (16%)</td><td>10 (14%)</td><td>3 (18%)</td><td>0 (0%)</td><td>3 (60%)</td><td>40 (17%)</td></tr><tr><td>Once a year</td><td>29 (20%)</td><td>11 (16%)</td><td>3 (18%)</td><td>1 (20%)</td><td>0 (0%)</td><td>44 (18%)</td></tr><tr><td>Occasionally during a year</td><td>55 (37%)</td><td>20 (29%)</td><td>6 (35%)</td><td>2 (40%)</td><td>1 (20%)</td><td>84 (34%)</td></tr><tr><td>Frequently during a year</td><td>40 (27%)</td><td>28 (41%)</td><td>5 (29%)</td><td>2 (40%)</td><td>1 (20%)</td><td>76 (31%)</td></tr><tr><td>Column total</td><td>148 (100%)</td><td>69 (100%)</td><td>17 (100%)</td><td>5 (100%)</td><td>5 (100%)</td><td>244 (100%)</td></tr></table>	Table 3 Frequency of Special Meetings with City Staff to Discuss the Results of the Service Accomplishment (SA) Measurement								Population Class						Item	10K–25K	25K–50K	50K–75K	75K–100K	100K–200K	Total	Never	24 (16%)	10 (14%)	3 (18%)	0 (0%)	3 (60%)	40 (17%)	Once a year	29 (20%)	11 (16%)	3 (18%)	1 (20%)	0 (0%)	44 (18%)	Occasionally during a year	55 (37%)	20 (29%)	6 (35%)	2 (40%)	1 (20%)	84 (34%)	Frequently during a year	40 (27%)	28 (41%)	5 (29%)	2 (40%)	1 (20%)	76 (31%)	Column total	148 (100%)	69 (100%)	17 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	244 (100%)
Table 3 Frequency of Special Meetings with City Staff to Discuss the Results of the Service Accomplishment (SA) Measurement																																																												
	Population Class																																																											
Item	10K–25K	25K–50K	50K–75K	75K–100K	100K–200K	Total																																																						
Never	24 (16%)	10 (14%)	3 (18%)	0 (0%)	3 (60%)	40 (17%)																																																						
Once a year	29 (20%)	11 (16%)	3 (18%)	1 (20%)	0 (0%)	44 (18%)																																																						
Occasionally during a year	55 (37%)	20 (29%)	6 (35%)	2 (40%)	1 (20%)	84 (34%)																																																						
Frequently during a year	40 (27%)	28 (41%)	5 (29%)	2 (40%)	1 (20%)	76 (31%)																																																						
Column total	148 (100%)	69 (100%)	17 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	244 (100%)																																																						
6	Kuhlmann (2010).	Numericamente	Não	“Inspectors make judgements based on the following scale: 4: outstanding/excellent; 3: good; 2: adequate; 1: inadequate.”(p. 335)																																																								
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Numericamente	Não	For each of these 5 categories, we elicit information on the purposes for which the measures in this category are being used (1 = not at all, 5 = very frequently).(p.138)																																																								
9	Yigitcanla & Lönnqvist (2013).	Numericamente e graficamente	Não	“The methodological approach adopted for this empirical analysis includes utilizing a framework for KBUD assessment; determining indicators of the framework; collecting data via primary and secondary data collection techniques; using statistical techniques to scale and normalize data for comparison; and conducting a descriptive analysis of the findings. A comparative evaluation of urban regions’ KBUD performance requires a framework for assessment. A number of frameworks. rank urban regions based on one to several KBUD characteristics (e.g., international city rankings of quality of life; cost of living; innovation economy; personal safety; tolerance; city branding). Frameworks that only consider a limited number of KBUD characteristics are also available (e.g., MAKCi, KnowCis, ALERT) (see Sarimin & Yigitcanlar, 2012). The only comprehensive KBUD assessment framework that																																																								

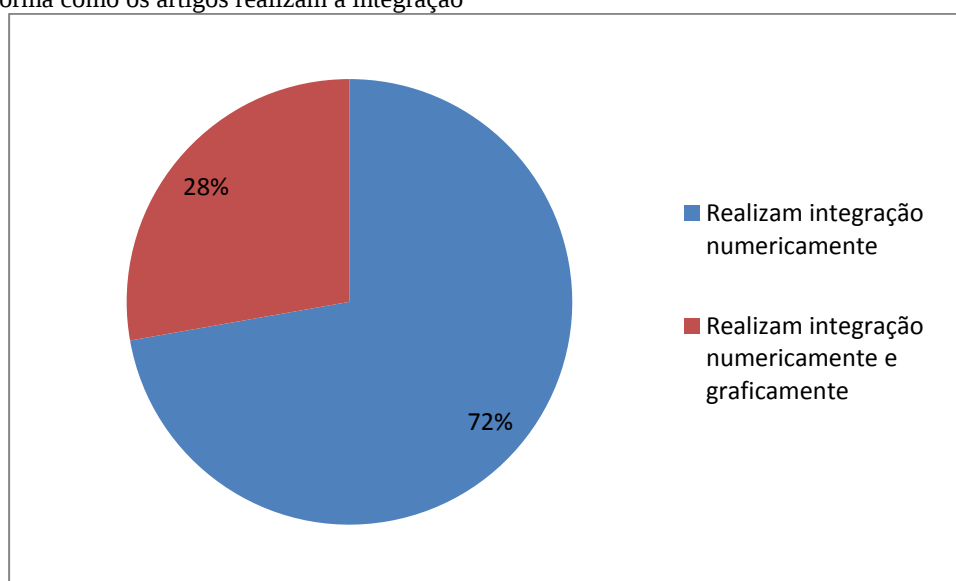
				is currently available is the ‘KBUD Assessment Model’ (KBUD/AM) (see Yigitcanlar, 2012). Hence, the present research utilizes this model”. (p.361)
12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Numericamente	Não	“Key: 1 = Annually; 2 = Every six months; 3 = Every Quarter; 4 = Monthly; n.a. = no answer.”(P. 1094) “Key: 1 = Very important; 2 = Important; 3 = Somewhat important; 4 = Not at all important.” (P.1097)
13	Da Cruz & Marques (2014).	Numericamente e graficamente	Sim	“To accomplish this, several Tobit, OLS and double-bootstrap models were implemented. The efficiency scores are computed through non-parametric frontier methodologies.” (p.91)
15	Yigitcanlar (2014).	Numericamente e graficamente	Não	“This paper aims to contribute to the field by introducing the methodology of a novel performance assessment model—that is the Knowledge-Based Urban Development Assessment Model—and providing lessons from the application of the model in an international knowledge city performance analysis study.”(p.5549)
16	Montesinos & Brusca (2009).	Numericamente	Não	“Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation.” (p. 197)
18	Sole & Schiuma (2010).	Numericamente	Não	“Having verified the feasibility of the research based on survey and described the research protocol, the survey administration was carried out with a sample group of 930 senior managers identified in 140 major Italian municipalities and regional offices. It was designed a web-based survey and the final response rate was 26 per cent (245 completed questionnaires).” (p.75)
19	Padovani & Scorsone (2009).	Numericamente e graficamente	Não	“The intensity of use of input/activity versus output and outcome performance indicators is measured in each municipal function by calculating a ratio with, as numerator, the frequency of use of a specific group of indicators and, as denominator, the total number of municipalities that have answered the questionnaire and provide the service.” (p. 231)
20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Numericamente	Não	“We used two measures from the survey. For our internal measure of performance, respondents were asked to rate the extent to which services provided by their authority had changed over the previous three years (ie from 2001/02 to 2003/04) in terms of three criteria – service quality, value for money and responsiveness – using a seven-point Likert scale from –3 (significant deterioration) to +3 (significant improvement), where zero is ‘no change’. Later in the same survey we asked respondents to indicate the extent to which ‘Local people have a high level of confidence in my authority’ on a seven-point Likert scale from –3 (strongly disagree) to +3 (strongly agree). This variable was used as the internal measure of public confidence.” (p. 129)

23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Numericamente	Não	"This article presents a comparative analysis of the use of information by managers in Italian and Spanish local governments".(P.172) " <i>Low Medium High Mean</i> "(P.175)
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	Numericamente e graficamente	Não	"With the aim of assessing the implementation of the performance measurement tools by ILGs and the usefulness perceived, a questionnaire was sent four times via e-mail between the end of 2011 and the beginning of 2012 to the financial directors of all ILGs with more than 50,000 inhabitants, as listed by the Ministry of Interior (Figure 3). The survey is concentrated on the ILGs with more than 50,000 inhabitants because medium-large size LGs have had a longer experience with the accounting reform (Steccolini, 2004; Lapsley and Mussari, 2008)".(p.81)
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Numericamente	Não	"This study answers the same research question formulated by this recent stream of research on the statistical determinants of performance Management". (p.111) "ap < .10, bp < .05, cp < .01." (p.130)
30	Angiola & Bianchi (2015).	Numericamente	Não	"The survey consisted of Likert-scale items. The survey is cross-sectional". (p. 524)
32	Ho & Ni (2005).	Numericamente	Não	"A regression analysis was conducted to analyze the factors that influenced the types of measures reported in a city budget. The dependent variable is the percentage of different types of performance measures reported in individual programs by the largest 30 cities (n5225)". (p.77)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No Gráfico 14, segue representada a análise que busca apreciar a forma como os artigos realizam a integração.

Gráfico14 - Forma como os artigos realizam a integração



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

No Gráfico 14, evidencia-se que 72% dos artigos (13) em análise realizam a integração numericamente, o que significa que 28% dos artigos (5) fazem integração numericamente e graficamente.

Quanto ao segundo quesito da lente 5 – integração, sobre se os artigos que realizam a integração utilizam níveis de referência para realizar a integração entre os indicadores de desempenho Observou-se que nenhum artigo do Portfólio Bibliográfico utilizou níveis de referência.

Desta forma, destaca-se como oportunidade de pesquisa para o processo de apoio a decisão a realização da integração das escalas, a partir de níveis de referência, para permitir a mensuração também nos níveis táticos e estratégicos e que esta se realiza a partir de níveis de referência nos indicadores.

4.2.6 Lente Gestão

A última lente da análise sistêmica tem a finalidade de observar nos artigos do Portfólio Bibliográfico a preocupação do modelo de avaliação em ser um instrumento de gestão destinado a apoiar o processo de gestão do contexto, permitindo ao decisor, como momento final do processo de construção do conhecimento, diagnosticar a situação atual (pontos fortes e fracos), gerar ações de aperfeiçoamento e mensurar a contribuição dos aprimoramentos propostos.

Neste contexto, esta lente se propõe a verificar nos artigos a capacidade do modelo para fazer um diagnóstico da situação atual, ensejando o conhecimento de pontos fortes e fracos do contexto; sugerir processo para gerar ações de aperfeiçoamento a partir do modelo.

Quadro 25 - Análise dos artigos PB quanto à Lente Gestão

Nº	Artigo	Monitora?	Permite gerar ações de aperfeiçoamento?	Monitora e aperfeiçoa?	Evidencia monitorar	Evidencia aperfeiçoa
1	Melkers & Willoughby (2005).	Sim	não	não	This research is part of a performance-measurement examination effort funded by the Alfred P. Sloan Foundation. The present study involved sending an extensive email survey to state and local government budgeters and central office and agency administrators during the summer of 2000. The survey coincided with a Governmental Accounting Standards Board (GASB) analysis of the success of government performance-measurement initiatives in selected governments. The work stems from the GASB's Service Efforts and Accomplishments project, which supports government experimentation with performance measurement and reporting. The research reported here draws from the local government respondents to the mailed survey.(p.182)	Findings indicate the use of performance measurement by local departments is pervasive, although survey respondents are less enthusiastic about measurement effectiveness. Study results show subtle distinctions between city and county officials in their use of performance measurement for budgetary purposes and processes. Research findings indicate the consistent, active integration of measures throughout the budget process is important in determining real budget and communication effects in local governments.(p.180)

2	Balaguer-Coll, Prior & Tortosa-Ausina (2007).	Não	Não	não	The analysis is performed in two stages. Firstly, efficiency is measured via (nonparametric) activity analysis techniques. The measurement techniques also enable the sources of inefficiency to be identified, i.e., whether inefficiencies are primarily overall cost, technical, or allocative. The second stage identifies some critical determinants of efficiency, focusing both on political and fiscal policy variables. In contrast to previous two-stage research studies, our approach performs the latter attempt via nonparametric smoothing techniques, rather than econometric methods –such as OLS or Tobit related. Results show that inefficiencies are largely attributable to allocative factors, resulting in a notable gap between cost and technical efficiency.	Inefficiencies are also larger for small municipalities. However, they are not exclusively attributable to poor management, as second-stage analysis reveals both fiscal and policy variables, either within or outside local governments control, to be explicably related to municipalities' performance.
---	---	-----	-----	-----	--	--

3	Pollanen (2005).	Sim	não	não	"This paper examines the actual and desired use of performance measures for management and external reporting purposes, as well as perceived impediments to their effective use. Design/methodology/approach." (p.04)	"The results can provide guidance to public-sector administrators and professionals for planning and decision making purposes and to professional bodies and regulatory agencies for developing comparative performance reporting standards". (p.4)
4	Ho (2006).	Sim	não	não	This article studies the decades-long question, "Does performance measurement matter?" by examining how and why Midwest mayors perceive value in performance measurement. (p.217)	"The results show that the tool is perceived positively, but its impact on decision making depends on whether performance measurement is integrated into strategic planning, goal setting, and internal communication between city council members and departmental staff and on whether major stakeholders are involved in developing performance measures. The article discusses the implications for future results-oriented reforms and concludes that simply reporting performance information in budgetary or public documents is not enough. Rather, a more comprehensive look at the implementation of issues of

						performance measurement and performance budgeting is necessary teorico". (p.217)
5	Greiling (2005).	Não	não	não	"This article aims to review the use of performance measurement within the German public sector, to evaluate the state-of-the-art and to give recommendations for improvement."(p.551)	"Findings – The German public sector can be described as a late starter with respect to performance measurement. The full potential performance measurement may offer in the opinion of its supporters is not realised. The front runners of performance measurement are local governments. Voluntary inter-administrative comparison circles are the most frequently used instrument, followed – to a much lesser extent – by quality-management initiatives and performance-indicator-based contracting. The experience with and the acceptance of comparison circles have been mixed".(p.551)

6	Kuhlman (2010).	Sim	não	não	"Using the examples of France, Germany, Sweden and Great Britain, countries which represent different models of local government and administration in Europe, the author sets out the different approaches at reform, channels of implementation and the impacts of Performance Measurement at the local level. Based on the results of empirical research, the article focuses on two major themes: the similarities and differences between the performance measurement systems in the four countries on the one hand, and the impacts of these reforms on administrative action on the other hand". (p.331)	"The analysis and comparison of the reforms in these four countries have enabled the author to draw the following conclusions: a strong culture of transparency combined with a voluntary approach allow for optimum use of local performance measurement and comparison, while compulsory, highly standardized, top-down imposed procedures are expensive and do not have the desired learning effects". (p.331)
7	Speklé & Verbeeten (2014).	Não	não	não	"We study the use of performance measurement systems in the public sector. We hypothesize that the way in which these systems are being used affects organizational performance, and that these performance effects depend on contractibility. Contractibility encompasses clarity of goals, the ability to select undistorted performance metrics, and the degree to which managers know and control the transformation process. We expect that public sector organizations that use their performance measurement systems in ways that match the characteristics of their	"We test our hypotheses using survey data from 101 public sector organizations. Our findings indicate that contractibility moderates the relationship between the incentive-oriented use of the performance measurement system and performance".(p.131)

					activities outperform those that fail to achieve such fit. We test our hypotheses using survey data from 101 public sector organizations".(p.131)	
8	Bovaird, & Loeffler (2007).	Sim	não	não	To address the two research questions and supplement the existing knowledge of KBUD of Helsinki to identify directions for future development, we propose the following actions. Firstly, there is a need to evaluate the KBUD performance of Helsinki in a more formal and systematic manner. This refers to the use of indicators to describe the different aspects of KBUD. Secondly, it seems useful to search for new benchmarks for the region. Studies have compared Helsinki to European urban regions (e.g., van Winden et al., 2007), but it might be invaluable to examine Helsinki's performance in relation to a number of globally acknowledged knowledge and innovation hubs, including the KBUD giants of Boston and San Francisco.(p.360)	This article reports the results of an intensive study of the quality of local governance in one case study area in the UK, namely Carrick District Council in Cornwall. It demonstrates how the concept of public governance can be operationalized in such a way that the performance of local agencies against public governance criteria can be assessed and their interaction can be modelled. It explores the implications of the findings of this study for future research into assessments of the quality of local governance.(p.293)

9	Yigitcanlı & Lönnqvist (2013).	Sim	não	não	"The research reported in this paper aims to address the questions of how a knowledge-based urban development performance measurement can be undertaken and the value contribution of such measurement. The paper focuses on the city of Helsinki. This empirical study analytically investigates Helsinki's performance from the lens of knowledge-based urban development by comparing this urban region with eight international competitors, Boston, San Francisco, Birmingham, Manchester, Melbourne, Sydney, Toronto, and Vancouver".(p.357)	"The results of the study not only reveal a clearer understanding of Helsinki's benchmarked performance and competitive edge considering the regional policy context along with strategic directions in strengthening its international standing and competitiveness but also provide useful insights for other urban regions that aspire to such development. (c) 2012 Elsevier Ltd. All rights reserved". (p.357)
10	Jääskeläinen & Lönnqvist (2011).	Sim	não	não	"This paper aims to investigate the micro-level (managerial) measurement of service productivity in the context of public services, in particular, the role of different output elements". (p.289)	The case study demonstrates that complex service outputs can be divided into components (both tangible and intangible) that can be utilised in designing more sophisticated productivity measures. The findings add to the existing understanding about issues related to public service output definition". (p.289)

11	Downe, Grace, Martin, & Nutley (2010).	Sim	não	não	"The emergence of these contrasting performance assessment frameworks in three neighbouring countries which share such close cultural ties, legal systems and fiscal frameworks as England, Scotland and Wales poses an obvious question: how and why have they adopted such different approaches? Addressing this issue helps to develop understanding of the factors that influence the design and operation of performance management systems more generally. Our contention is that the key influences are neither methodological nor technocratic".(p.665)	"The result has been the addition of new criteria such as the effectiveness of partnership working and use of resources. In England and Scotland, assessments have also changed as the wider performance frameworks have evolved and are now increasingly focused on targets set out in Local Area Agreements and Single Outcome Agreements. There is then a need for continued monitoring of the development of local government performance frameworks in the UK as they continue to evolve and adapt to changing circumstances. More importantly though future research might usefully extend our analysis to comparisons of performance frameworks across other sectors and in other countries". (p.675)
----	--	-----	-----	-----	--	---

12	Torres, Pina, & Yetano, (2011).	Sim	não	não	"This paper explores local government in Spain: the nature of and extent to which performance measures are developed and how they are used in some of the biggest Spanish local governments. The features of performance measurement in Spain raise the question of why non-mandatory performance indicators are introduced and why specific initiatives are undertaken".(p.1081)	"This study shows that performance measurement systems are not neutral but conditioned by the environmental context of each local government to fit into its organizational structure. Spanish local governments are experimenting with different approaches – centralized/decentralized, top-down/bottom-up, internal/external use – to implement performance measures. A relationship between external use and the top-down approach, and internal use and the bottom-up approach can be found. Our results also show that the institutional image value of taking decisions under rational decision-making models is the primary driver of implementation processes".(p.1081)
----	---------------------------------	-----	-----	-----	--	---

13	Da Cruz & Marques (2014).	Sim	não	não	"This study attempts to identify non-discretionary or exogenous variables that are associated with better/worse economic performance of local governments (the determinants of efficiency). Based on past research, the paper starts by providing a classification for the different types of determinants of local government performance. Afterwards, using data from all Portuguese municipalities, the relationship between a large number of factors and the efficiency scores is assessed. To accomplish this, several Tobit, OLS and double-bootstrap models were implemented. The efficiency scores are computed through non-parametric frontier methodologies".(p.91)	"The results indicate that analysts must be prudent while interpreting the economic results achieved by each municipality. To be impartial and robust any performance evaluation model should (at least) consider the effects of the determinants of cost efficiency identified in this paper. (C) 2013 Elsevier Ltd. All rights reserved".(p.91)
14	Woolum (2011).	Sim	não	não	"This article presents a comparative case study of efforts by five local governments to involve citizens in defining and reporting performance information". (p.79)	"The findings show similarities in the approaches used to involve citizens in performance measurement and reporting efforts, but they also show a difference in perspective between administrators and citizens on how performance should be tracked and reported. In most cases, the conditions for "citizen-driven" performance measurement were rarely met". (p.79)

15	Yigitcanlar (2014).	Sim	não	não	"This paper aims to contribute to the field by introducing the methodology of a novel performance assessment model-that is the Knowledge-Based Urban Development Assessment Model-and providing lessons from the application of the model in an international city performance analysis study. The assessment model puts renowned global and emerging knowledge cities-that are Birmingham, Boston, Brisbane, Helsinki, Istanbul, Manchester, Melbourne, San Francisco, Sydney, Toronto, and Vancouver-under the knowledge-based development microscope". (p.5549)	"The results of the analysis provide internationally benchmarked snapshot of the degree of achievements in various knowledge-based urban development performance areas of the investigated knowledge cities, and reveals insightful lessons on scrutinizing the global perspectives on knowledge-based development of cities". (p.5549)
16	Montesinos & Brusca (2009).	Sim	não	não	"The search for improvements in the management and quality of public services seems to be a constant in all public administrations, and there is an ever-increasing use of management techniques and models from the business sector. The aim of this paper is to show which management systems are being used by Spanish local governments to improve their management in terms of economy, quality and the environment. Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation".	"The results show that more efforts are necessary to implement performance measurement and total quality management, but they also show some positive aspects, such as the usefulness of performance measurement and its application to decisions in those local governments that have implemented it".(p.197)

					(p197)	
17	Amirkhanyan (2011).	Sim	não	não	Designing and implementing performance measurement systems in public contracts is not easy. Little evidence is available on what measures work better in producing managerial benefits. This study evaluates the effect of different performance measurement practices on accountability effectiveness in government contracts. The findings suggest that performance measurement has a positive impact on government's ability to effectively manage contracts. More specifically, measuring costs, client impact, service timeliness, and disruptions, as well as specifying detailed processes for service delivery, are associated with higher perceived accountability effectiveness. At the same time, evaluating quality and client satisfaction, and using informal monitoring techniques have a negative impact on accountability effectiveness. (p.01)	"The results of this study provide motivation for contract managers to optimize performance monitoring and reduce transaction costs by relying on measures that are more likely to improve contract implementation."(p. 1)
18	Sole & Schiuma (2010).	Sim	não	não	"Purpose – The purpose of this paper is to investigate the main challenges related to the use of performance measures in public organisations in order to identify the factors affecting the adoption and implementation of performance measurement systems. The empirical analysis	"Findings – The paper provides a twofold contribution. It analyses the factors affecting the adoption and implementation of performance measures in public organisations. On the other hand it presents the descriptive statistical results of the survey

					is focused on the Italian Institutions.Design/methodology/approach – This paper is based on a two-stage research process. First a systematic literature review has been carried out with the aim of identifying the factors enabling and hampering the adoption of performance measures in public organisations. Second on the basis of the results of the desk analysis a survey-based investigation has been implemented involving Italian public institutions".(p.70)	highlighting the position of Italian institutions with regard to the use of performance measures. This allows an assessment of the cultural, political and rational factors influencing the deployment of measures in Italian institutions".(p.70)
19	Padovani & Scorsone (2009).	Sim	não	não	"While some attempt has been made to address cross-national trends in performance measurement systems (PMSs) in local governments, very few systemic efforts have been attempted to uncover similarities and differences. This article seeks to advance the understanding of the variables researchers should consider when comparing the adoption characteristics and process of PMSs across countries at the local level". (p.219)	"Specifically, a framework is constructed to argue that the intersection of the level of performance regime, the types of intergovernmental relationships and the focus of PMS in use on the different types of measure, shape a specific 'performance measurement context' that affects comparability. The framework is then empirically motivated by a comparison between Italy and Michigan, USA. For practitioners and analysts, the framework is a tool to guide effective comparisons across service areas for applied research and organizational learning purposes". (p.219)

20	Cowell, Downe, Martin & Chen (2012).	Sim	não	não	"This article examines the service performance–public confidence link for local government in England. This is a good test bed because there has been a significant investment in the collection of longitudinal data on levels of public confidence (Electoral Commission and Hansard Society, 2004, 2007; CLG, 2007; Standards Board for England, 2007)".(p.124)	"Our analysis offers two contrasting accounts of the performance–public confidence link in English local government. The UK government's data of choice (statutory performance indicators and net satisfaction as measured by national household surveys) suggest that at best there is no link and at worse that there may even be a small negative association. However, measures based on senior local government managers' perceptions tell a different story. They suggest that there is some positive association and that policy makers should not abandon altogether the idea that there is a link between performance and public confidence". (p.134)
21	Wilson, Cornford, Baines & Mawson, (2011).	Sim	não	não	"Recent policy changes in the UK emphasising localism, as opposed to centrally-driven performance management, have potentially significant implications for the use of information in local policy-shaping. This article explores the challenges that this implies for framing the problem and in terms of the current and future uses of information for local governance". (p.295)	"We would argue that an increased emphasis on sense-making is required as these kinds of data flows emerge from new systems, and as the emphasis in public service reform is shifting towards making more effective use of information to improve service delivery and the citizen experience". (p.298)

22	Carassus, Favoreu & Gardey (2014).	Sim	não	não	"The use of Performance-Based Management (PBM) by French public organizations has sharply accelerated over the last few years. Moreover, very few studies have analyzed this change. The object of this article is thus to conduct an indepth analysis of the dynamics of managerial innovation in three French local authorities via the study of the factors that foster the adoption and implementation of PBM by this type of organization". (p.3)	"We demonstrate a tendency to overestimate the explanatory power of the neo-institutionalist theories. Indeed, our analysis illustrates a balanced vision of the human, technical and contextual factors at the origin of this type of managerial innovation". (p.3)
23	Montesinos, Brusca, Rossi & Aversano (2013).	Sim	não	não	"This article presents a comparative analysis of the perceived usefulness of performance information by managers in local authorities in Italy and Spain. Italy and Spain have similar cultural and administrative characteristics and in both countries there are external requirements (from central government) to adopt performance indicators. The adoption of performance indicators was found to be almost symbolic in both states". (p.171)	"In conclusion, our results show that there is a long way to go before the real introduction of performance measurement and reporting because, in many cases, the indicators used are not efficiency and effectiveness indicators. Moreover, if there is no integration of this information into a managerial system, the information is not useful for the decision-making processes or even for accountability purposes". (p.175)

24	Yetano (2013).	Sim	não	não	Local governments are adopting performance measurement and management (PMM), but often in a manner more ceremonial than instrumental. This article conceptualizes PMM as organizational rules and routines that may be institutionalized and uses the dimensions of structuration theory to understand the process of institutionalization. It shows that PMM benefits from incremental rather than radical changes, as the latter may provoke resistance and lead to abandonment of PMM. (p.59)	The promotion of a new language, with concepts such as performance measurement and objectives, and the establishment of planning and reporting routines are the initial steps. Changes with a greater effect on power relations and resource distribution are the last to appear but generate purposeful use of PMM. © 2013 M.E. We empirically test the model using survey data from 101 public sector organizations. The results partially confirm our theoretical expectations. (p.59)
25	Manes Rossi & Aversano (2015).	Sim	não	não	"The purpose of this paper is to analyse the implementation of performance measurement tools by medium-to-large size Italian Local Governments (ILGs) with the aim of establishing their position in comparison with the content of the International Public Sector Accounting Standards Board's (IPSASB's) Consultation Paper (CP) on Reporting Service Performance Information and the points of views of other countries. Design/methodology/approach – A survey of all ILGs with more than 50,000 inhabitants has been carried out with the objective of evaluating which kind of performance management tools are implemented; moreover, these	"Data collected highlight that several performance measurement tools required by law are generally prepared in ILGs even if a limited use of them for decision-making or accountability purposes occurs. Moreover, in accordance with the opinions of the countries that submitted letters of comment to IPSASB's CP, Italian results reveal that information on the scope of the service performance information, on the entity's objectives and their achievement, including a narrative discussion of this achievement, are perceived as relevant". (p.76)

					results are compared with the content of the IPSASB's CP to evaluate the role of this guide as well as the main differences between the IPSASB's approach and the current situation in Italy".(p.76)	
26	Martin, J. & Spano (2015).	Sim	não	não	"Effective performance measurement and management is a cornerstone of contemporary public sector management. As governments at all levels decide on the most appropriate allocation of resources and the means by which services are delivered, they need to know the impact of their decisions over time. Building basic compliance-related information systems provides the basis on which governments, especially at the local government level, can make informed strategic choices about local issues. This paper examines performance management systems in local governments in Victoria, Australia and Sardinia, Italy. Without a robust compliance-related performance management information system in place, council choices around new strategic investments are dubious at best". (p.303)	"The lessons from Sardinia and Victorian cases are that effective public managers, regardless of the national systems of local government that they work in, will recognize the connection between compliance-oriented performance management and the articulation of creative and innovative ways to address strategic issues in individual communities". (p.308)

27	Astrini (2015).	Sim	não	não	"The purpose of this study was to create a framework on how a local government should develop its performance measurement indicator. This study main concern was local governments in Indonesia which are currently required to obtain international accreditation for their services as well as satisfactions from both central government and their citizens. This article sought to translate the requirements made by IWA 4: 2009 standard, a derivative product of ISO 9001: 2008, into an applicable framework for developing performance measurement indicators".(p.365)	"The proposed framework was expected to generate relevant indicators that could facilitate defects detections, performance improvement, compliance to law and regulations, the absorption of citizens' needs, and the certification process of public services in Indonesia. This article limits its scope to one of many ways to generate performance measurement indicators and does not suggest any specific ones. Each local government is supposed to decide its own performance measurement indicators. Since the article on IWA 4: 2009 was fairly limited in time of this study took place, this article was also expected to give small contribution to the literature on quality management in local government". (p.365)
28	Charbonneau & Bellavance (2015).	Sim	não	não	We study the occurrence of performance management in a provincially mandated, yet flexible, municipal performance regime in Quebec. Statistical analyses of the determinants of general, management, budgeting and reporting uses of performance information are performed for 321 municipalities. We combined perception	Our results reveal that the propensity of using performance information is not affected by operating in a small municipality or evolving in a hotly disputed political environment. The strongest predictors of performance management are performance and managerial attitudes facing performance measurement.

					data of uses and internal characteristics with archival data on socioeconomic and political characteristics and performance of municipal services. (p.111)	(p.111)
29	Döring, Downe, & Martin (2015).	Sim	não	não	Performance management systems have become a key component of contemporary public administration. However, there has been only limited analysis of the social construction of performance by public managers who are subject to them. This article examines the ways in which public managers create, maintain, and disrupt performance management practices. (p.867)	The authors find that managers make external performance assessments perform for themselves by constantly negotiating boundaries in ways that combine bureaucratic and managerial rationales. The authors argue that the ways in which organizational boundaries are constructed are fundamental to understanding the success or failure of performance management systems and the transformation of managerial ways of thinking about performance into a logic of improvement through which contemporary public sector reforms become embedded. (p.867)

30	Angiola & Bianchi (2015).	Sim	não	não	Performance management has become an important element of the reform agenda of public sector around the world. However, scholars and practitioners highlight that many public administrations do not manage performance very well. A 'litmus test' of the success of a performance-based reform is observing whether public managers use performance information to make better-informed decisions. Having said that, the aim of this article is to see whether public managers of Italian local governments in the Apulia region (the South of Italy) use performance information after the last performance-based reform (Brunetta's Reform: decree No. 150/09). The learning purpose is analysed and discussed. The research may suggest scholars, practitioners and policy makers the routes for developing performance utilization in difficult organizational contexts where performance management systems do not work. (p.317)	"The results do not seem to be conclusive. In fact, the analysis is about a small number of local governments in a specific geographical area (Apulia region). However, the research represents a real attempt to give a true and fair view of the possible routes for developing the utilization of performance measures in difficult organizational contexts, where cultural and rational factors might be more of a discouragement than an incentive to improve performance management systems". (p.538)
----	---------------------------	-----	-----	-----	---	--

31	Hajnal & Ugródsy (2015).	Sim	não	não	"Performance information and performance management are usually seen as tools to promote the efficiency and effectiveness of different public-policy programs. Performance management is a hot topic in the post-NPM discourse, however most of the debate is centered on the Western European and Anglo-Saxon models of measurement and evaluation of public services. This paper examines how a Central European country with a strong Rechtsstaat tradition can adapt to the use of performance management, and what patterns we can identify in the actual manifestations of measurement and use of data. The authors argue that even though performance management is not known in Hungary as per defined in the academic literature, there are signs on the ground that PM ideology and actual use are gaining traction in every field of public services, both in central and local governments". (p.23)	"PM as a concept is poorly conceptualized in Hungary, yet the actual instances of PM are clearly visible across the different cases. The two cases are similar in several respects: the cultural, administrative and legislative setting is the same, just as the outside budgetary pressure and the possible sources of data. Performance-management practices are spreading in both organizations". (p.44)
----	--------------------------	-----	-----	-----	--	---

32	Ho & Ni (2005).	Sim	não	não	"Outcome" orientation has been emphasized in performance measurement and reporting in recent years. Using budgetary documents of the largest cities in the United States, this paper analyzes more than 4,800 performance measures reported by 21 cities to show that clear progress toward outcome-oriented performance measurement has been made. It also shows that the selection of performance measures differs among types of municipal services and is driven partly by professionalism in city management and the influence of professional organizations". (P.61)	"The paper concludes by discussing the implications of the findings and potential future improvements of performance reporting". (p.61)
----	-----------------	-----	-----	-----	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A análise mostrou que todos os 32 artigos do PB se propõe realizar o diagnóstico do cenário atual estudado, contudo, nenhum deles gerou ou propôs um processo estruturado capaz de identificar os pontos fortes e fracos e, com isso, gerar ações de aperfeiçoamento e sua mensuração emergindo desta forma uma oportunidade para contribuir com o conhecimento aplicado ao tema avaliação de desempenho do setor público no contexto regional ou local em estudo a incorporação de processos que permitam evidenciar os pontos de destaque positivos e negativos do desempenho dos contextos em estudo.

4.2.7 Conclusões da Análise Sistêmica

A análise sistêmica realizada para os artigos do fragmento da literatura representativo ao tema avaliação de desempenho do setor público no contexto regional ou local, evidenciou potencialidades e oportunidades ao campo de pesquisa no que se refere à avaliação de desempenho organizacional e processos.

A Análise Sistêmica realizada a partir dos pressupostos como proposto pelo *ProKnow-C* para o portfólio Bibliográfico para o tema Avaliação de Desempenho do Setor

Público no Contexto Regional ou Local evidencio oportunidades para contribuir em todas as lentes associadas a Avaliação de Desempenho em sua visão como proposta pelo ProKnow-C.

A seguir no Quadro 26 são destacados os aspectos principais no qual as contribuições podem ser utilizadas nos contextos práticos do tema avaliação de desempenho do setor público no contexto regional ou local.

Quadro 26 - Oportunidades de pesquisa por lente da análise sistêmica para o fragmento da literatura representativo ao tema Avaliação de Desempenho da Comunicação em Órgãos Públicos.

Lente	Oportunidades
Abordagem	Para contextos específicos a utilização de uma abordagem prescristivista / construtivista
Singularidade	A construção de um modelo singular que identifique decisor e o seu contexto físico no qual o modelo será aplicado que leve em conta as características e especificidades do ambiente e incorpore as percepções do decisor.
Identificação de Objetivos	A construção de um modelo que leve em conta na definição dos objetivos às percepções, valores e preferências do decisor. Incorporando estes ao modelo.
Mensuração	A adoção de escalas cardinais no sentido de gerar um conhecimento mais acurado do contexto no decisor.
Integração	A adoção de um modelo de avaliação que permita a integração dos indicadores de desempenho por meio de constantes associadas aos níveis de referência das escalas.
Gestão	A construção de um modelo estruturado que seja capaz de identificar a situação atual, os pontos fortes e fracos e, com isso, gerar ações de aperfeiçoamento e sua mensuração.

Fonte: Autor (2016), a partir do processo *ProKnow-C* (Ensslin et al., 2010)

A partir da Análise Sistêmica realizada sobre o fragmento da literatura representativo ao tema Avaliação de Desempenho do Setor Público no Contexto Regional ou Local, identificou-se como pergunta de pesquisa para atender as demandas identificadas nas oportunidades: Quais critérios devem ser considerados na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico de um Plano Diretor Municipal?

Para responder a pergunta de pesquisa o objetivo do presente trabalho é desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu, tendo em vista permitir-lhe identificar, organizar e mensurar os aspectos por ele julgados como essenciais para a valorização do cumprimento de suas atribuições e, a partir desse modelo, monitorar e aperfeiçoar o seu desempenho.

4.3 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ESTUDO DE CASO

Nesta seção será apresentada a construção do modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

O modelo de Avaliação de desempenho evidenciado está estruturado em duas subseções relativas às fases da metodologia MCDA-C, assim sendo a Fase de Estruturação e a Fases de Recomendações. Em relação à Fase de Avaliação apresenta-se uma ilustração dos procedimentos desta fase exclusivamente ao Ponto de Vista Fundamental 1.1 Emprego e Renda do Ponto de vista Elementar 1.1.1 Capacitação.

4.3.1 Fase da Estruturação

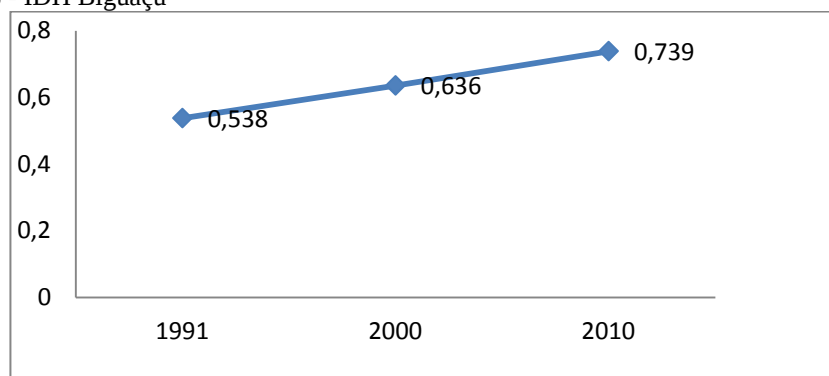
A fase de estruturação do modelo é composta em três etapas sendo identificado: a contextualização e identificação do problema; a identificação dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs, conceitos e áreas de preocupação; a construção do Mapa Cognitivo e Estrutura Hierárquica de Valor; e por fim, a construção dos descritores (ENSSLIN et. al., 2010; DUTRA; ENSSLIN, 2005).

4.3.1.1 Contextualização e problematização

O estudo de caso foi desenvolvido no município de Biguaçu que está localizado na região da grande Florianópolis e possui conforme o censo 2010 a população de 58.206 habitantes e a extensão territorial de 370,874 km², densidade demográfica de 156, 94 hab./km² (IBGE, 2017).

O Índice de Desenvolvimento Humano – IDH do município de Biguaçu vem crescendo ao longo dos anos, como pode ser observado na Figura 8, o índice é calculado a partir das dimensões renda, educação e saúde (PNUD, 2017).

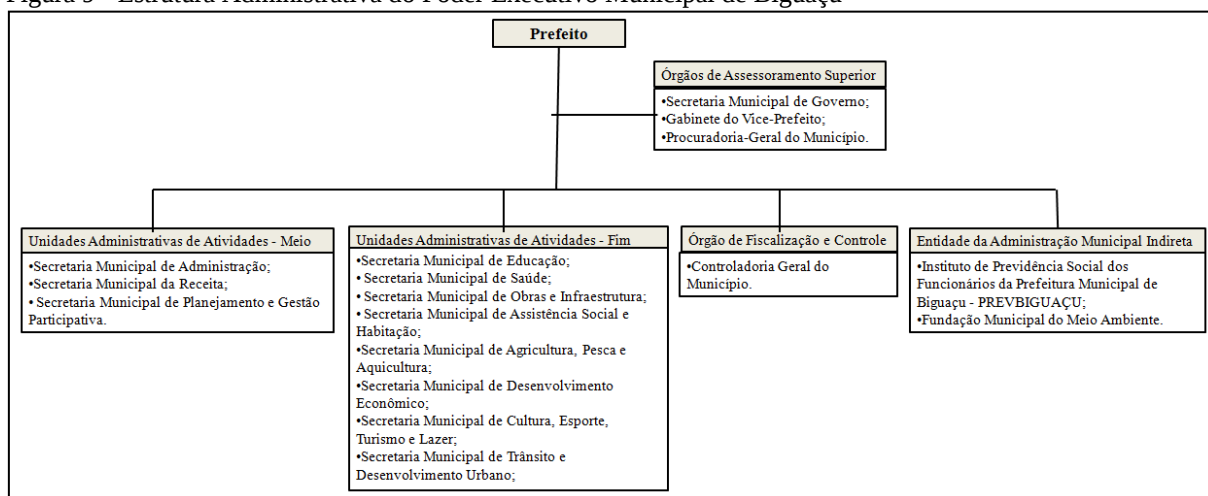
Figura 8 - IDH Biguaçu



Fonte: Adaptado do IBGE (2017).

A Prefeitura de Biguaçu tem atualmente 16 Secretarias e órgãos estruturados em: órgãos de assessoramento superior, unidades administrativas de atividades meio, unidades administrativas de atividades fim, órgão de fiscalização e controle, entidade de administração municipal indireta. A Figura 9 representa a estrutura administrativa municipal, conforme Lei municipal nº 110/2016 (BRASIL, 2016).

Figura 9 - Estrutura Administrativa do Poder Executivo Municipal de Biguaçu



Fonte: Adaptado Lei municipal nº110 de 2016 (BRASIL, 2016).

O Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal foi instituído pela Lei complementar nº 12/2009, sendo o texto revisado e adaptado pela Lei complementar nº 71/2014, e tem como objetivo instituir e fixar normas e diretrizes para a gestão do município. Serve como instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana, orientando assim o desenvolvimento dos demais instrumentos que deverão incorporar os princípios e diretrizes contidos nesta Lei (BRASIL, 2009).

O plano diretor visa estabelecer aspectos para que o município cumpra com a sua função social. Neste sentido o Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal estabelece quatro eixos estratégicos, de acordo com Lei complementar nº 12/2009:

- Desenvolvimento Sócio- Econômico;
- Desenvolvimento da Qualificação Ambiental;
- Desenvolvimento Físico – Territorial;
- Gestão Pública Urbana.

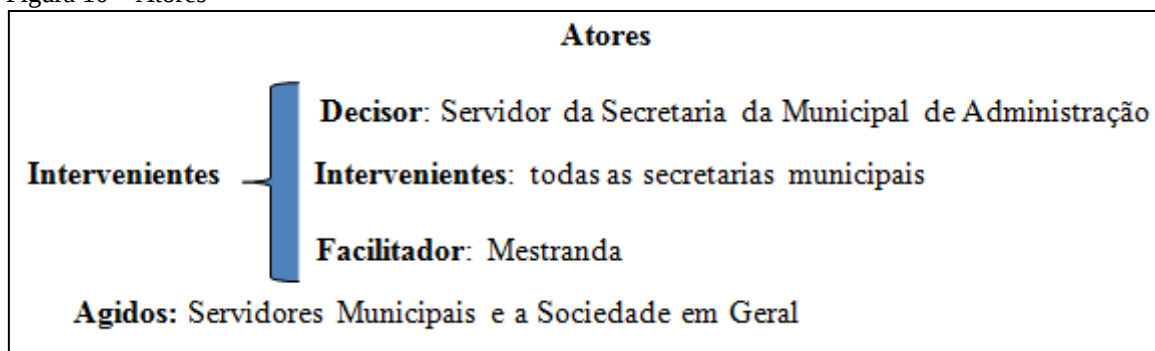
Neste trabalho abordaremos o eixo do Desenvolvimento Sócio- Econômico por ser a área em que a pesquisadora atua e tem afinidade.

Atualmente o Município não possui nenhum instrumento que permita verificação ou a avaliação do cumprimento das diretrizes estabelecidas na referida Lei. Sendo assim, a principal dificuldade encontrada pelo gestor municipal está na verificação da operacionalização das políticas públicas constantes no Plano Diretor.

Neste contexto, emerge a pergunta da presente pesquisa: Quais os aspectos que devem ser considerados na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico de um Plano Diretor Municipal?

A partir desta contextualização apresenta-se a fase de estruturação que na metodologia MCDA-C inicia-se com a identificação dos atores envolvidos no processo. Nesta pesquisa foi definido como decisor um servidor efetivo da Secretaria Municipal de Administração, os intervenientes são todas as secretarias municipais e os agidos são os servidores municipais e a sociedade em geral, conforme Figura 10.

Figura 10 – Atores



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Determinado os atores estabelece-se um rótulo para o problema, indicando o objetivo a ser atingido, que para este estudo foi definido como: “Avaliação de Desempenho

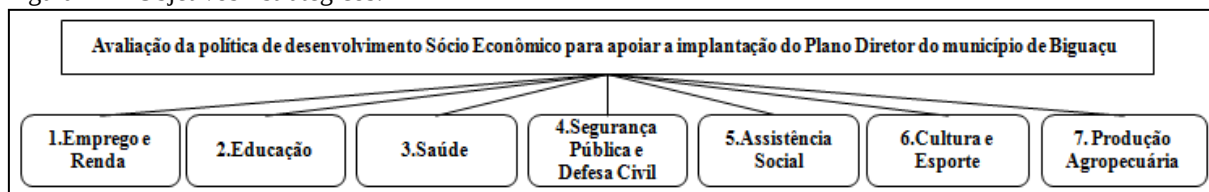
para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu”.

4.3.1.2 Elementos Primários de Avaliação – EPAs, conceitos e áreas de preocupação.

O Plano Diretor do Município de Biguaçu define que as políticas de Desenvolvimento Sócio-Econômico são integradas por 6 programas, a saber: 1.Geração de Emprego e Renda, 2. Fortalecimento e Agregação de Valor à Produção Agropecuária; 3.Fortalecimento do Turismo, 4. Fortalecimento da Educação, Cultura, Esporte e Lazer, 5.Melhoria da Segurança Pública e Defesa Civil, 6. Melhoria da Saúde e Assistência Social (BRASIL, 2009).

Estes programas, para fins de operacionalização da Metodologia MCDA-C, foram transformados em 7 objetivos estratégicos conforme apresentado na Figura 12.

Figura 11 – Objetivos Estratégicos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com a identificação dos objetivos estratégicos passa-se ao levantamento dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são preocupações e/ou características do contexto evidenciadas e pelo decisor a partir dos seus valores (ENSSLIN et al., 2013).

A identificação das preocupações do decisor a partir dos objetivos estratégicos é realizada por meio de uma sequencia de atividades interativas entre decisor e facilitador, proporcionando compreender o que se deve levar em conta no contexto da análise (DUTRA; ENSSLIN, 2005).

O levantamento dos EPAs levou em consideração cada objetivo estratégico por meio de entrevista realizada com o decisor. O Quadro 27 contempla os 10 EPAS explicitados pelo decisor, em relação ao objetivo estratégico 1. Emprego e Renda.

Quadro 27 - EPAs relativos ao objetivo estratégico 1. Emprego e Renda

Mão de obra	Capacitação de jovens	Empreendedorismo
Escolas técnicas	Burocracia	Mobilidade
Diversificação	Domicílio fiscal	Vagas emprego
Parcerias		

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir dos EPA's passa-se a expandir o seu entendimento com a construção de conceitos relacionados a eles, identificando a direção de preferência do decisor para cada um (polo presente) e assim como o seu oposto psicológico, que remete à performance mínima ou situação que se deseja evitar (LACERDA, 2009; LACERDA et al., 2014; ENSSLIN et al., 2013). O Quadro 28 contempla os 10 EPAs identificados, com seus respectivos conceitos, os quais foram construídos num processo interativo entre o facilitador e o decisor.

Quadro 28 - EPAs e conceitos do Objetivo Estratégico 1. Emprego e Renda.

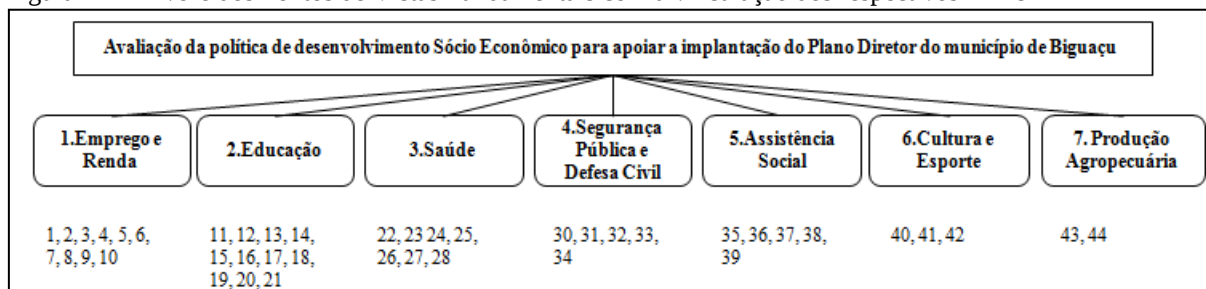
N	EPAs	Conceitos		
		Polo Presente	Ao invés de	Polo Oposto
1	Mão de obra	Ter mão de obra qualificada / capacitada	...	Perder empresas por falta de mão de obra qualificada
2	Capacitação Jovens	Capacitar jovens para mercado de trabalho e primeiro emprego	...	Atrair jovens capacitados de Municípios vizinhos
3	Empreendedorismo	Incentivar o Empreendedorismo com cursos profissionalizantes	...	Promover a baixa geração de trabalho e renda.
4	Escolas técnicas	Incentivar a implantação de escolas com cursos técnicos.	...	Não ampliar a capacitação técnica e profissionalizante no município.
5	Burocracia	Simplificar as exigências burocráticas para abertura das empresas	...	Perder empresas por excesso de burocracia.
6	Mobilidade	Ter acessibilidade e facilitar o escoamento da produção	...	Apresentar dificuldades do escoamento produção dentro município.
7	Diversificação	Ter empresa de diversos ramos dentro do município	...	O município se concentrar em um ramo segmento
8	Domicilio fiscal	Incentivar o registro e regularização das empresas no município oferecendo o Domicilio fiscal	...	Ter empresas informais no município
9	Vagas emprego	Disponibilizar vagas de emprego para a população	...	Orientar que os candidatos procurem as vagas diretamente nas empresas.
10	Parcerias	Estabelecer parcerias como publico privadas, com ONGs, etc.	...	O município ter que arcar com as despesas e incentivo sozinho

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O processo de construção dos EPAs de forma similar ao utilizado para o objetivo estratégico 1. Emprego e Renda foram realizados para os outros 6 objetivos conforme pode ser observar no Apêndice A.

Na figura 13, a seguir apresenta-se a Família de Pontos de Vistas Fundamentais com a vinculação dos respectivos EPAs.

Figura 12 – Árvore dos Pontos de Vistas Fundamentais com a vinculação dos respectivos EPAs



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se na figura acima, os objetivos estratégicos com os respectivos EPAs agrupados de acordo com a característica e natureza de cada objetivo. A seguir passa-se para a construção dos mapas cognitivos e da Estrutura Hierárquica de Valor.

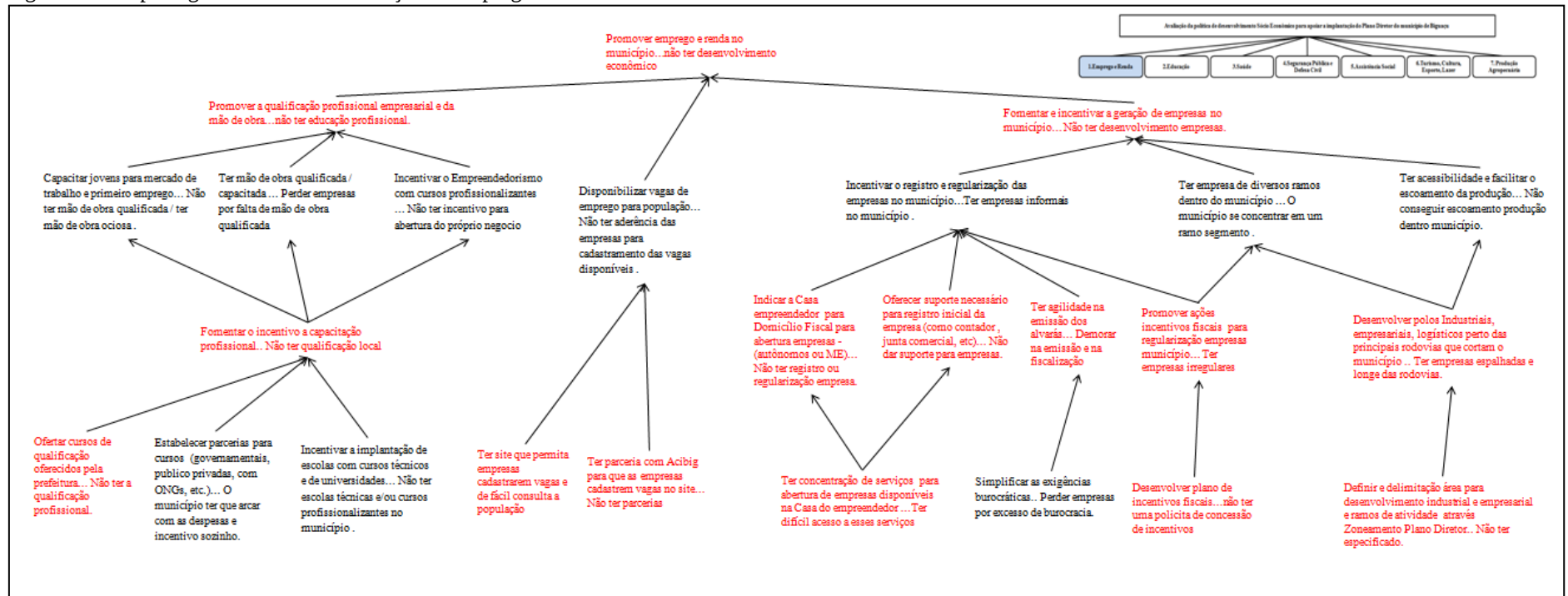
4.3.1.3 Mapa Cognitivo e Estrutura Hierárquica de Valor

Nesta fase tem-se a construção dos mapas cognitivos no qual se estabeleceu uma hierarquia entre estes conceitos, com base em suas relações de influência dos meios em direção aos fins (TASCA, 2013; MONTIBELLER, 2000; BORTOLUZZI et. al., 2010).

Os mapas foram desenvolvidos a partir dos conceitos dos EPAS, estabelecendo-se uma relação de causa e efeito, por intermédio do questionamento ao decisor “Como pode-se obter o conceito X?”, o que gera um conceito em direção aos meios e perguntando-se “Por que é importante o conceito X?”, gerando outro conceito em direção aos fins. Este procedimento possibilita a organização e geração de conhecimento junto ao decisor do contexto investigado (ENSSLIN et al., 2010).

Na Figura 13 apresenta-se o mapa cognitivo do objetivo estratégico 1. Emprego e Renda.

Figura 13 - Mapa cognitivo da PVF-1-Geração de emprego e Renda.



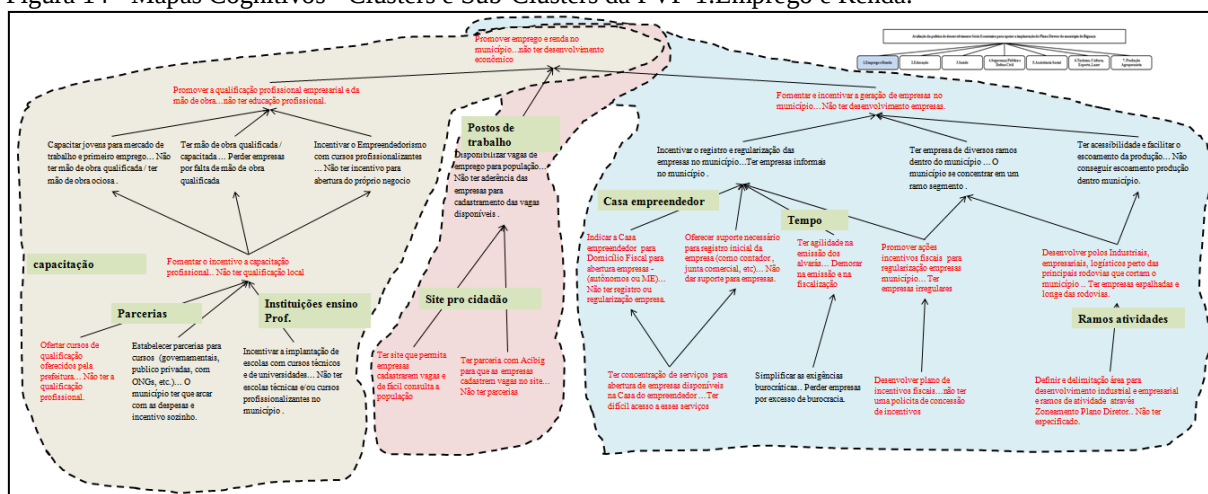
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na construção dos mapas foram identificados novos conceitos (como pode ser observado na figura 14 em vermelho) ampliando o conhecimento inicial do decisor sobre o contexto investigado.

A instrumentalização dos Mapas Cognitivos permite expandir o entendimento do contexto de modo a permitir o estabelecimento de um conjunto de pontos de vista que representem de forma operacional os objetivos do decisor (LACERDA, 2009; MONTIBELLER NETO et al., 2008).

Desde modo, a seguir os conceitos foram agrupados no mapa em *clusters* e *subclusters*, por constituírem preocupações semelhantes. Estes *clusters* e *subclusters* são rotulados, de acordo com o entendimento do decisor, por meios de uma expressão que reflita o objetivo contido em cada um deles (TASCA, 2013). Na figura a seguir apresenta-se o mapa cognitivo do objetivo estratégico 1. Emprego e Renda com seus respectivos os *clusters* e *subclusters*.

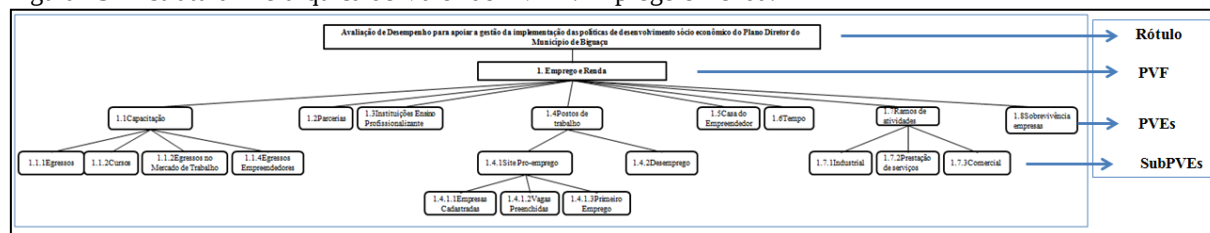
Figura 14 - Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters da PVF-1. Emprego e Renda.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir deste momento a Estrutura Hierárquica de Valor passa a ter a seguinte denominação: os objetivos estratégicos passam a ser Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) e os desdobramentos decorrentes dos mapas cognitivos passam a serem considerados como Pontos de Vista Elementares (PVEs) e Pontos de Vista Subelementares (SubPVEs). Sendo assim, a Estrutura Hierárquica de Valor para PVF 1. Emprego e Renda ficou conforme a Figura 15.

Figura 15 - Estrutura Hierárquica de Valor do PVF 1. Emprego e Renda.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma, foram estabelecidos como desdobramentos PVF 1. Emprego e Renda os seguintes PVEs e Sub PVEs: 1.1 Capacitação, que se subdividiu em 1.1.1 Egressos, 1.1.2 Cursos, 1.1.3 Egressos no mercado de trabalho e 1.1.4 Egressos empreendedores; 1.2 Parcerias, 1.3 Instituições de ensino profissionalizantes; 1.4 Postos de Trabalho, que se subdividiu em e 1.4.1 Site do Pro – emprego, 1.4.2.1 Empresas Cadastradas, 1.4.2.2 Vagas preenchidas, 1.4.2.3 Primeiro emprego, e 1.4.2 Desemprego; 1.5 Casa do Empreendedor; 1.6 Tempo; 1.7 Ramos de Atividades, que se subdividiu em 1.7.1 Industrial, 1.7.2 Prestação de Serviços e 1.7.3 Comercial; e 1.8 Sobrevivência empresas.

Estes procedimentos foram replicados nos demais PVFs elaborados para o modelo apresentados no Apêndice B.

Com a elaboração dos mapas cognitivos e construída a Estrutura Hierárquica de Valor na próxima etapa efetuou-se a estruturação dos descritores com o propósito de mensurar ordinalmente os aspectos ligados a cada Ponto de Vista Fundamental (PVF).

4.3.1.4 Construção dos descritores

O próximo passo realizado foi à construção dos descritores, também denominados de indicadores de desempenho. O descritor pode ser considerado um conjunto de níveis de impacto que possibilita mensurar a performance de um conjunto de ações potenciais (ENSSLIN et al., 2001).

A partir da Estrutura Hierárquica de Valor por intermédio dos PVFs e PVEs foi possível realizar o desmembramento até o nível em que se tornou possível sua mensuração, Ooperacionalizando-se assim as escalas de mensuração ordinais denominadas descritores.

Para cada descritor foi estabelecido os níveis de impacto com uma escala de N1 a N5, sendo considerado o nível ‘N4’ como ‘Bom’ e o nível ‘N2’ como ‘Neutro’. Os níveis de impacto referem-se aos potenciais desempenhos para cada descritor, associado o contexto avaliado.

O Quadro 29 apresenta os descritores PVE 1.1 Capacitação. Os demais descritores estão elencados no Apêndice B, sendo o PVF 1. Emprego e Renda representados por 16 descritores.

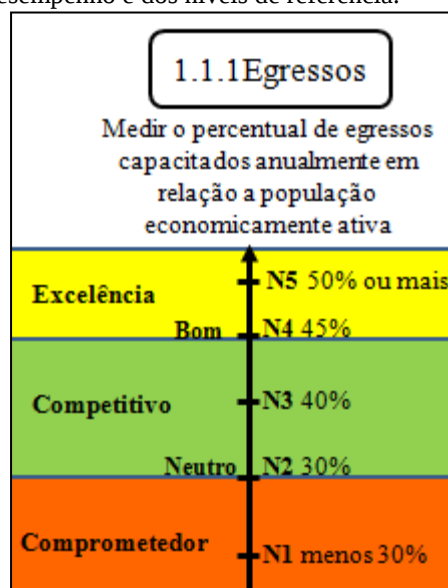
Quadro 29 – Descritor do PVE 1.1 Capacitação

1.1.1 Egressos		
Objetivo - Medir o percentual de egressos capacitados anualmente em relação a população economicamente ativa		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal
	N5	50% ou mais
Bom	N4	45%
	N3	40%
Neutro	N2	30%
	N1	Menos de 30%
1.1.2 Cursos		
Objetivo - Número de cursos ofertados com carga horária mínima de 20h ou mais referente a capacitação profissional		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal
	N5	15 ou mais
Bom	N4	12
	N3	9
Neutro	N2	6
	N1	Menos de 6
1.1.3 Egressos no Mercado de Trabalho		
Objetivo - Medir o percentual de egressos dos cursos de capacitação encaminhados para o mercado de trabalho		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal
	N5	45% ou mais
Bom	N4	40%
	N3	30%
Neutro	N2	20%
	N1	Menos de 20%
1.1.4 Egressos Empreendedores		
Objetivo - Medir o percentual de egressos de curso de capacitação que abriram empresa		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal
	N5	35% ou mais
Bom	N4	30%
	N3	20%
Neutro	N2	10%
	N1	Menos de 10%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O nível ‘Bom’ caracteriza-se como a meta almejada, enquanto o nível ‘Neutro’, corresponde ao mínimo aceitável para cada descritor. Assim, têm-se três faixas de desempenho, sendo o desempenho de Excelência, situado em níveis superiores ao “Bom”, Competitivo situado entre os níveis “Neutro” e “Bom”, e Comprometedor, quando o desempenho impactar nos níveis inferiores ao “Neutro” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Na Figura 16, apresenta-se o descritor 1.1.1 Egressos, com os respectivos níveis de impacto.

Figura 16 - Evidenciação da faixa de desempenho e dos níveis de referência.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O estabelecimento dos níveis de referência “Bom” e “Neutro” possibilita e integração e caracterização dos descritores em três faixas de desempenho que são: Excelência, Competitivo e Comprometedor (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; ZAMCOPE et al, 2012).

Os procedimentos explicitados para a construção dos descritores foi utilizado para todos os Pontos de Vistas Fundamentais da estrutura arvorecente conforme pode se observar no Apêndice C. O quadro 30 ilustra a quantidade de descritores por ponto de vista fundamental.

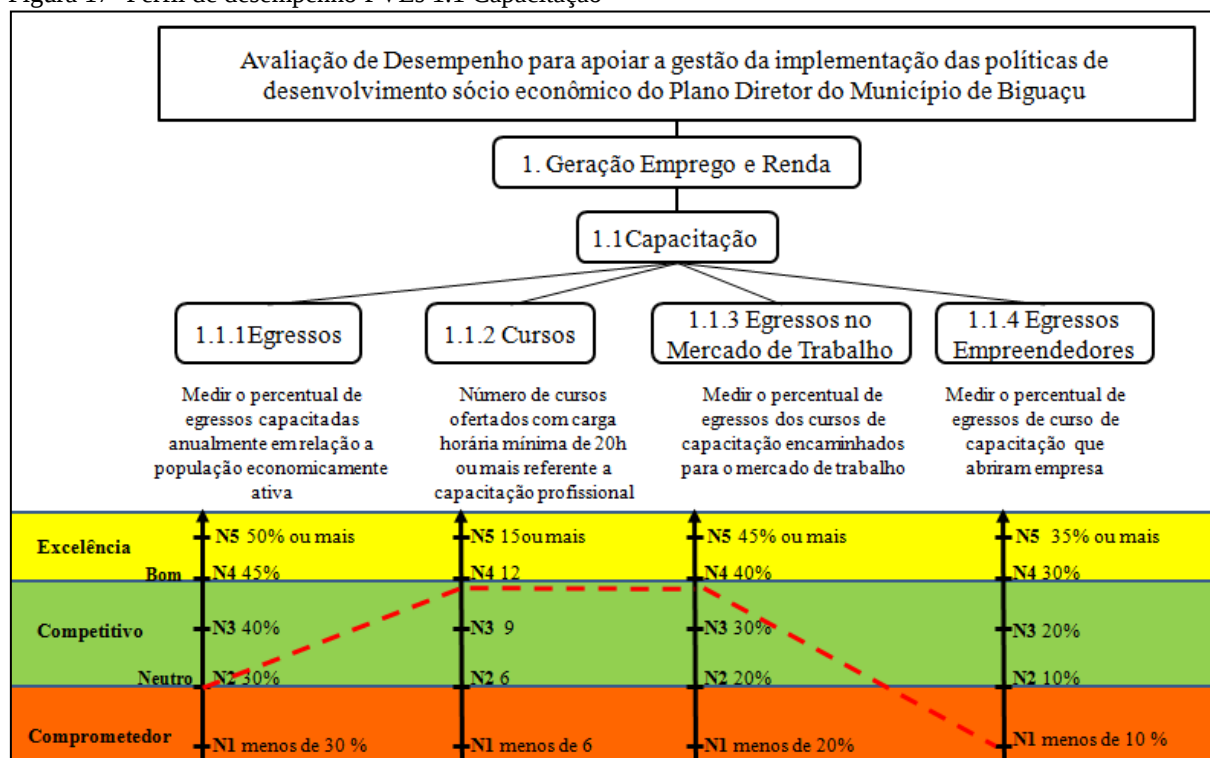
Quadro 30 – Quantidade de Descritores por PVFs.

PVFs	Nº DE DESCRITORES
1.Emprego e Renda	16
2.Educação	16
3.Saúde	13
4.Segurança Pública e Defesa Civil	11
5.Assistência Social	11
6.Turismo, Cultura, Esporte, Lazer	5
7.Produção Agropecuária	3
Total	75

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os perfis de desempenho demonstrados na Figura 17 foram estipulados e baseados a partir da realidade vivenciada na PMB, fundamentado nos históricos de desempenho existentes. Na maioria dos casos inexistia a medição de desempenho nos descritores referenciados, assim coube ao decisor explicitar sua percepção de desempenho.

Figura 17- Perfil de desempenho PVEs 1.1 Capacitação



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se na Figura 17, o perfil de desempenho (*status quo*) do PVE 1.1 - Capacitação, contemplando 4 descritores do modelo construído. O primeiro descritor apresenta-se com desempenho Neutro, que corresponde ao nível Competitivo, assim como os dois seguintes. Já o quarto descritor 1.1.4 Egressos empreendedores atingiu um desempenho Comprometedor, necessitando ações de melhoria.

Estes procedimentos foram replicados nos demais descritores elaborados para o modelo, evidenciando o perfil de desempenho, apresentados no Apêndice C, no qual demonstram que no total dos 75 descritores com escalas ordinais, evidenciado o perfil de desempenho (*Status Quo*), que resultaram em 2 descritores com desempenho em Nível Comprometedor, 73 em Nível Competitivo, e não foram identificados descritores em Nível de Excelência

4.3.2 Fase de Avaliação

Ao construir uma estrutura hierárquica de valor com descritores nos permitiu a estruturação não numérica (escalas ordinais e nominais). A fase de Avaliação consiste no processo de incorporar informações que possibilita a transformações das escalas ordinais em cardinais (ENSSLIN et. Al., 2010).

Para realização esta seção foi considerada somente PVE 1.1 Capacitação, para fins de ilustração acadêmica, utilizando como base perfil de desempenho (*Status Quo*) identificado ao final da Fase de Estruturação.

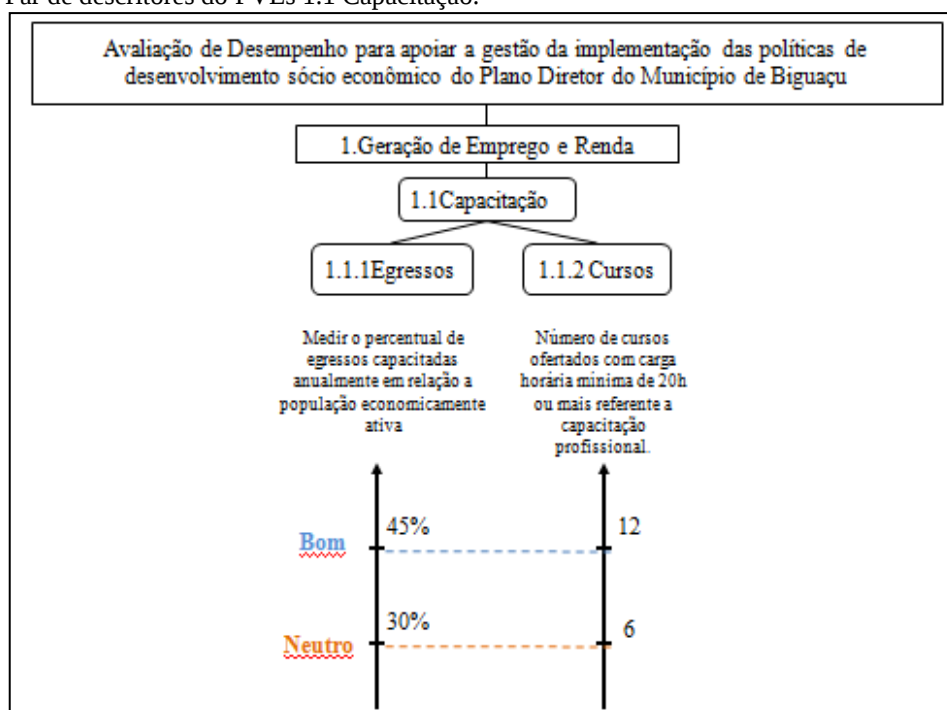
A Fase de Avaliação é dividida em cinco etapas que são a análise de independência ordinal e cardinal, construção da função de valor para cada descritor, identificação da taxa de compensação, Identificação do perfil de desempenho do *status quo*, e análise de sensibilidade.

4.3.2.1 Independência Ordinal e Cardinal

Esta fase consiste em verificar a independência a partir da isolabilidade dos níveis de referência necessário para o modelo de Avaliação de Desempenho. A verificação da Isolabilidade consiste em poder analisar, de forma isolada, a performance das ações de um potencial descritor em relação a outro, considerando que cada descritor é preferencialmente independente, ou seja, ordem e a intensidade de preferência entre os níveis bom e neutro não podem variar se compararmos descritores (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Para elucidar o procedimento realizado, a seguir, descreve-se o teste da Isolabilidade para o par de descritores dando evidência aos Níveis Bom e Neutro. Os descritores apresentados refere-se PVEs 1.1 Capacitação.

Figura 18 - Par de descritores do PVEs 1.1 Capacitação.



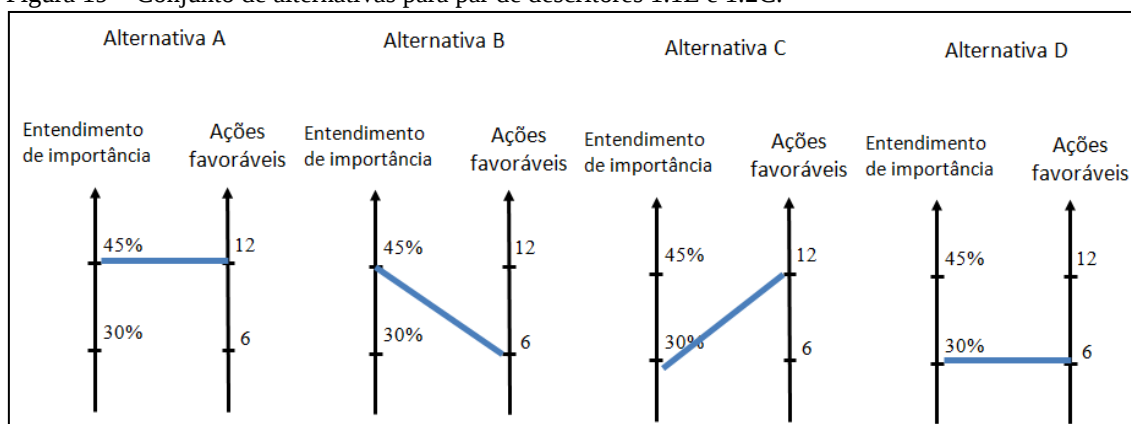
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com o objetivo de facilitar a representação da análise, foi adotada a seguinte notação:

- 1.1E = Descritor Egresso
- 1.2C = Descritor Curso
- 1.1E-B = Nível Bom do Descritor 1.1E
- 1.1E-N = Nível Neutro do Descritor 1.1E
- 1.1C-B = Nível Bom do Descritor 1.1C
- 1.1C-N = Nível Neutro do Descritor 1.1C

Com isso, tem-se o conjunto de combinações possíveis representado na Figura 20.

Figura 19 – Conjunto de alternativas para par de descritores 1.1E e 1.2C.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.2.1.1 Independência Preferencial Ordinal - IPO

Com o teste da Independência Preferencial Ordinal é verificado se a ordem de preferência entre um par de Pontos de Vista permanece inalterada, independentemente do impacto da performance de ações potenciais em outros Pontos de Vista (PETRI, 2005). Como propósito de realizar o teste de independência preferencial ordinal vamos então realiza-lo em três momentos, IPO1, IPO2 e IPO 3.

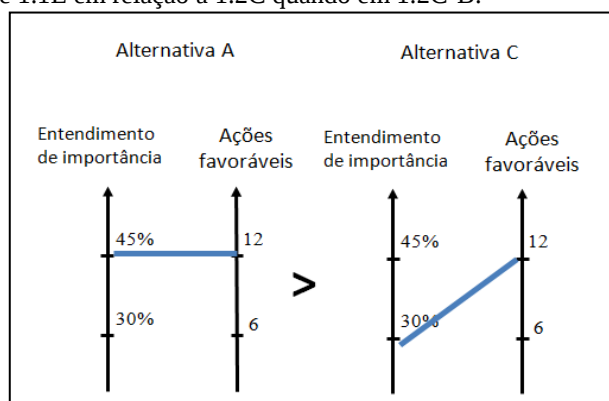
a) Teste de Independência Preferencial Ordinária 1 - IPO 1

É “1.1Egressos” ordinalmente preferencialmente independente da “1.2Curso”?

O presente teste deseja comprovar que a atratividade de 1.1 E-B em relação a 1.1E-N não se altera quando a ação sofre variações entre 1.2C-B e 1.2C-N.

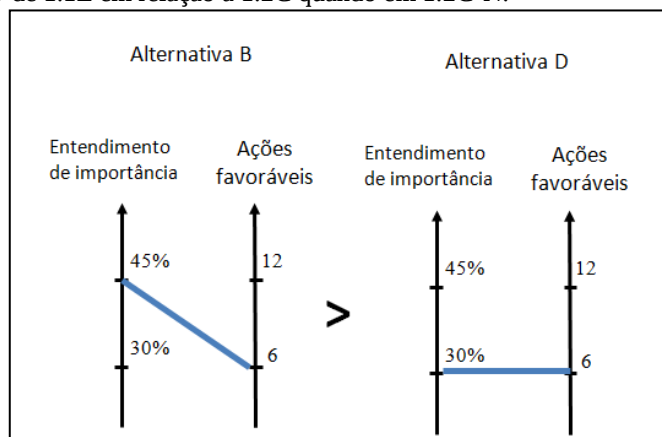
Para realizar esse teste serão confrontadas as alternativas A com C e B com D, conforme apresentado nas figuras 21 e 22.

Figura 20 – Teste de IPO de 1.1E em relação a 1.2C quando em 1.2C-B.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 21 – Teste de IPO de 1.1E em relação a 1.2C quando em 1.2C-N.



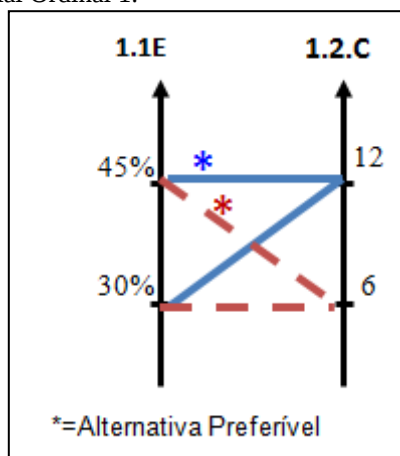
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Portanto a figura 21 permite concluir que 1.1E-B é preferível a 1.1E-N quando ocorre o nível 1.2C-B. Semelhantemente a figura 22 permite concluir que 1.1E-B é preferível a 1.1E-N quando ocorre o nível 1.2C-N. O que permite concluir que 1.1E-B é ordinalmente preferível a 1.1E-N qualquer que seja o nível de desempenho que se encontre uma ação no PVE 1.2 Custos entre 1.2C-B e 1.2C-N.

Esta situação pode ser representada por:

- Para todo $C = \{1.2C-B, 1.2C-N\}$ podemos afirmar que $(1.1E-B, C) P (1.1E-N, C)$.

Figura 22 – Independência Preferencial Ordinal 1.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

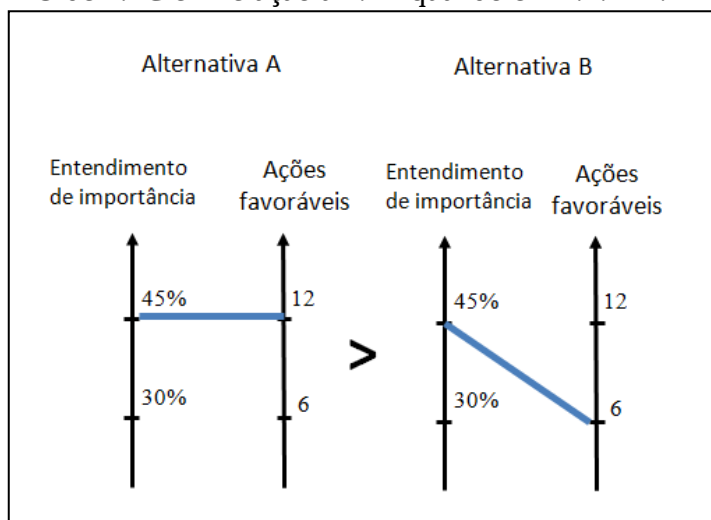
b) Teste de Independência Preferencial Ordinária - IPO 2

É “1.2 Curso” ordinalmente preferencialmente independente da “1.1 Egresso”?

O presente teste deseja comprovar que a atratividade de 1.2C-B em relação a 1.2C-N não se altera quando a ação sofre variações entre 1.1E-B e 1.1E-N.

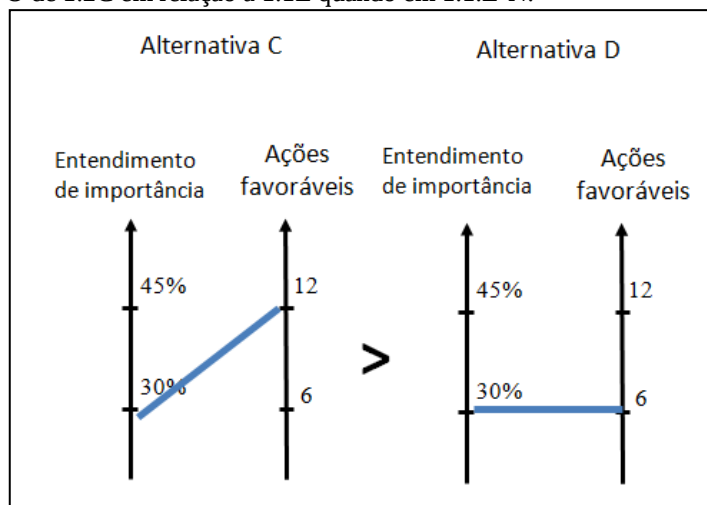
Para realizar esse teste serão confrontadas as alternativas A com C e B com D, conforme apresentado nas figuras 23 e 24.

Figura 23 – Teste de IPO de 1.2C em relação a 1.1E quando em 1.1.E-B.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 24 - Teste de IPO de 1.2C em relação a 1.1E quando em 1.1E-N.



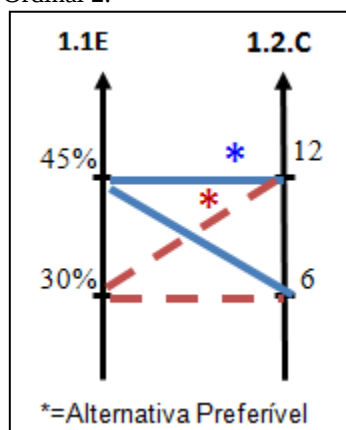
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Portanto a figura 24 permite concluir que 1.1C-B é preferível a 1.1C-N quando ocorre o nível 1.2E-B. Semelhantemente a figura 25 permite concluir que 1.1C-B é preferível a 1.1C-N quando ocorre o nível 1.2E-N. O que permite concluir que 1.1C-B é ordinalmente preferível a 1.1C-N qualquer que seja o nível de desempenho que se encontre uma ação no PVE 1.1 Egresso entre 1.1E-B e 1.1E-N.

Esta situação pode ser representada por:

- Para todo $E = \{1.1E-B, 1.1E-N\}$ podemos afirmar que $(1.2C-B, E) \succ (1.2C-N, E)$

Figura 25 – Independência Preferencial Ordinal 2.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

c) Teste de Independência Preferencial Ordinária Mutua entre 1.1E e 1.2C – IPO3

São “1.1 Egresso” e o “1.2 Cursos” mutuamente ordinalmente preferencialmente independentes?

Sim, devido ser válida a afirmação da existência das independências IPO 1 e IPO2, portanto, existe entre 1.1 Egresso e 1.2 Cursos a Independência Preferencial Ordinal.

4.3.2.1.2 Independência Preferencial Cardinal – IPC

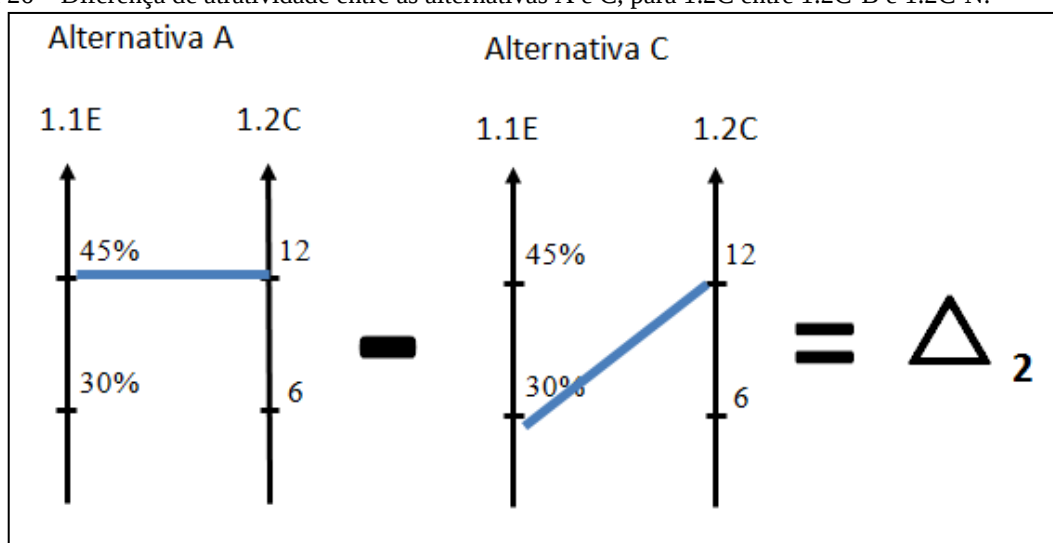
Mediante ao teste da Independência Preferencial Cardinal é verificado se a diferença de atratividade entre duas ações, em um Ponto de Vista, não se altera, independentemente do impacto da performance de ações potenciais de outros Pontos de Vista (PETRI, 2005). Sendo assim a análise é realizada em três etapas.

a) Teste de Independência Preferencial Cardinal – IPC 1

É a “1.1Egresso” cardinalmente preferencialmente independente do “1.2 Cursos”?

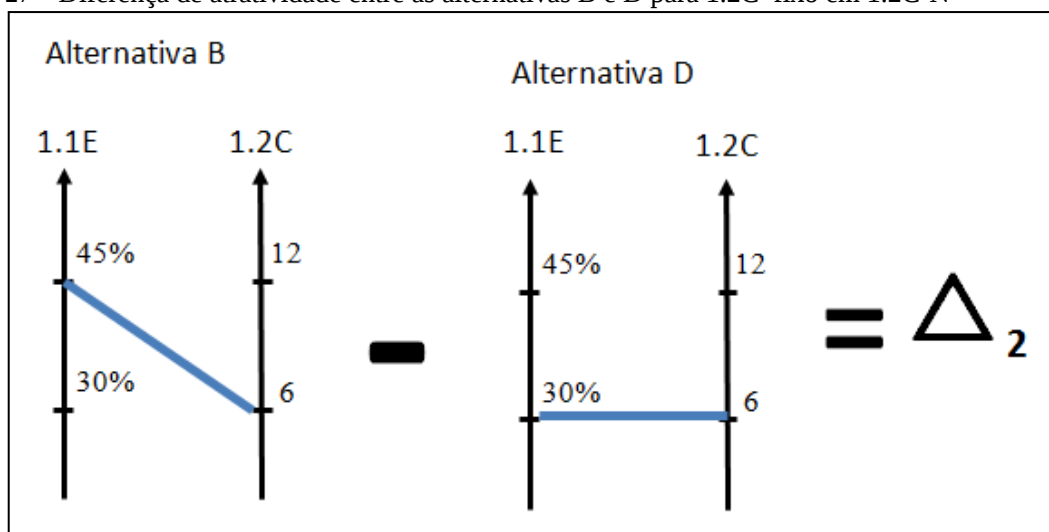
SIM, pois para o decisor a intensidade da diferença de atratividade entre 45% e 30%, em termos de “1.1 Egresso”, não é afetada pela “1.2 Cursos”, entre 1.2C-B e 1.2C-N. N isto é:

Figura 26 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para 1.2C entre 1.2C-B e 1.2C-N.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 27 – Diferença de atratividade entre as alternativas B e D para 1.2C fixo em 1.2C-N



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

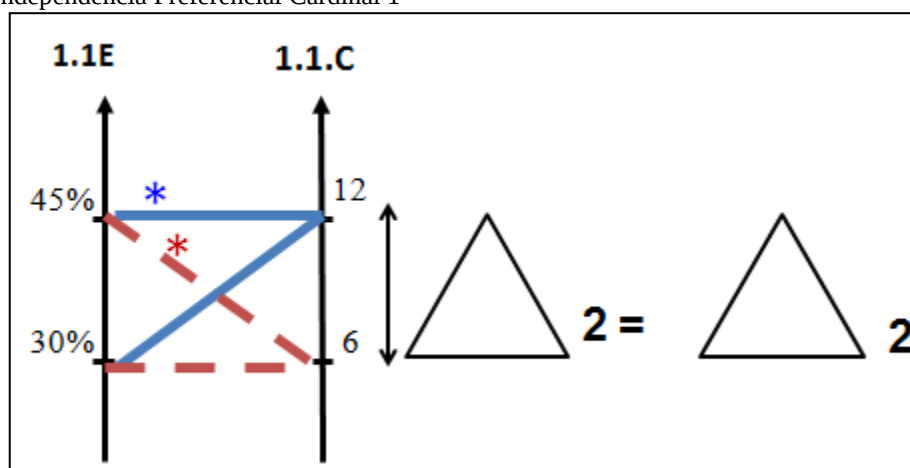
Esta situação pode ser representada por:

- Para todo $1.2C = \{1.2C-B, 1.2C-N\}$: $V_2(1.1E-B, 1.2C) - v_2(1.1E-N, 1.2C) = \Delta_2$

Onde v_2 é uma função de Situação de conflitos e Cursos, palestras e eventos.

A Figura 29 ilustra as diferenças de atratividade para IPC 1.

Figura 28 – Independência Preferencial Cardinal 1



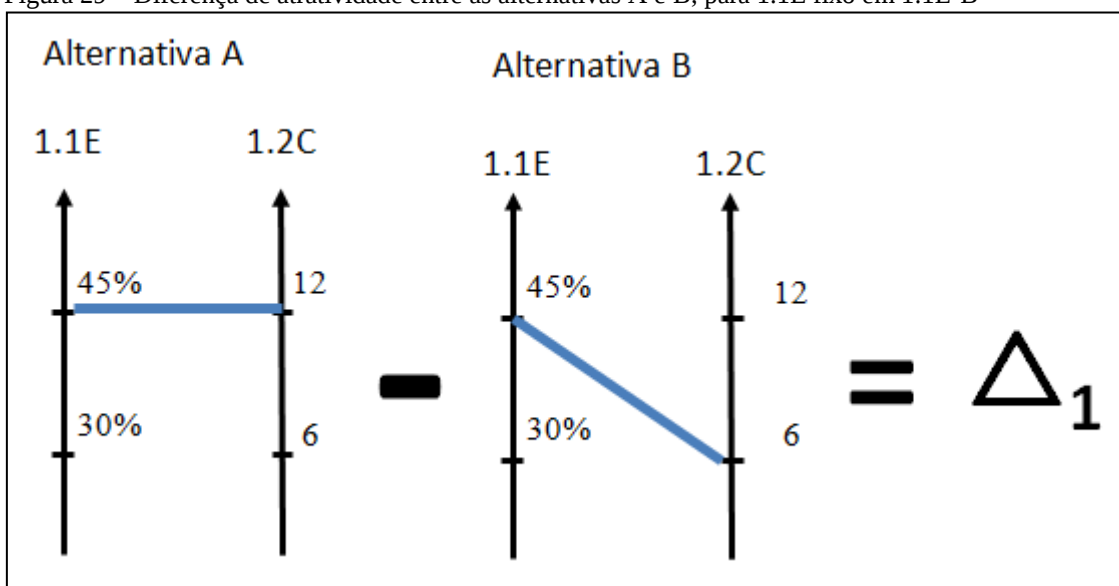
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

b) Teste de Independência Preferencial Cardinal – IPC 2

É “1.2 Cursos” cardinalmente preferencialmente independente do “1.1 Egresso”?

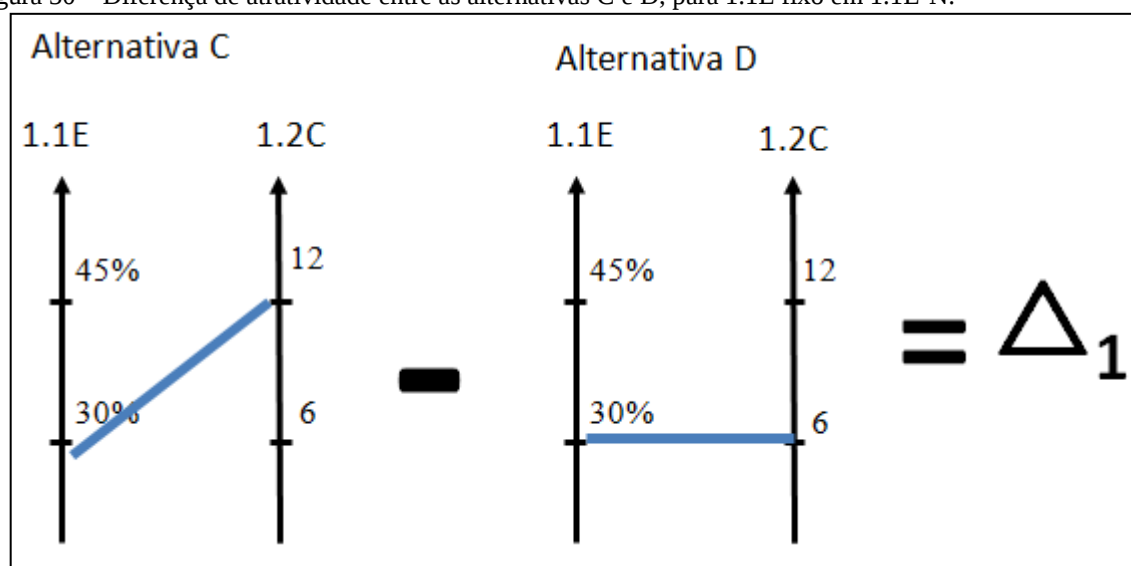
SIM, pois para o decisor a intensidade da diferença de atratividade entre 12 e 6, em termos de “1.2 Cursos”, não é afetada pela “1.1 Egresso”, entre 1.1E-B e 1.1. EC-N isto é:

Figura 29 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para 1.1E fixo em 1.1E-B



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 30 – Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para 1.1E fixo em 1.1E-N.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

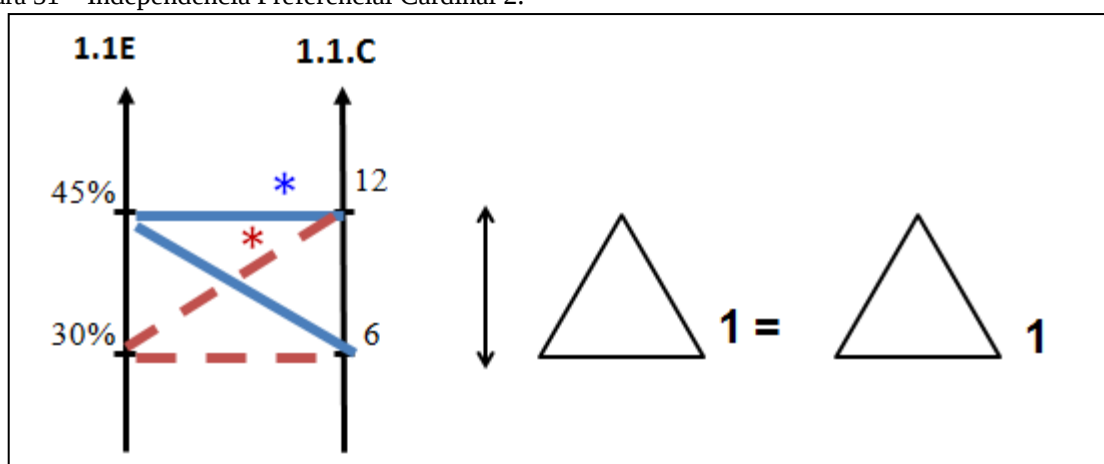
Esta situação pode ser representada por:

- Para todo $1.1E = \{1.1E-B, 1.1E-N\}$: $V1(1.1E, 1.2C-B) - V1(1.1E, 1.2C-N) = \Delta_1$

Onde $V1$ é uma função de Situações de conflito e Cursos, palestras e eventos.

A Figura 32 ilustra as diferenças de atratividade para IPC 2.

Figura 31 – Independência Preferencial Cardinal 2.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

c) Teste de Independência Preferencial Cardinal Mútua– IPC 3

São 1.1 Egressos e 1.2 Cursos, palestras e eventos mutuamente cardinalmente preferencialmente independentes?

Sim, devido ser válida a afirmação da existência das independências IPC 1 e IPC 2, portanto, existe entre 1.1E e 1.2C a Independência Preferencial Cardinal.

Como é válida a afirmação da existência da Independência Preferencial Ordinal e Cardinal, pode-se afirmar que o par de Descritores é Mutuamente Preferencialmente Independente.

Para o restante dos Descritores o decisor também julgou que as combinações são Mutuamente Preferencialmente independentes.

A análise para evidenciar a interpretação do que sejam os Delta 1 (Δ_1) e Delta 2 (Δ_2). Para um melhor entendimento, vamos criar duas alternativas virtuais, com a primeira com desempenho Bom no ponto de vista que desejamos conhecer o seu Delta e desempenho qualquer em todos os demais. E uma segunda alternativa com desempenho no nível Neutro, no ponto de vista em estudo, e igual desempenho que a alternativa anterior nos demais pontos de vista.

Podemos agora expressar a equação da função de valor para essas duas alternativas. O nível Bom é 1.1E-B e o nível Neutro é 1.1E-N.

- Nível Bom: $V(1.1E-B, 1.2C, \dots) = k_1.v_1((1.1E-B) + k_2.v_2(1.2C) + \dots$

E a segunda alternativa:

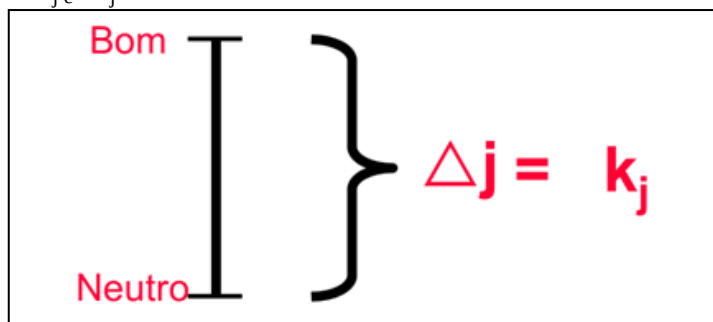
- Nível Neutro: $V(1.1E-N, 1.2C, \dots) = k_1.v_1(1.1E-N) + k_2.v_2(1.2C) + \dots$
Subtraindo a segunda da primeira:

$$\bullet \quad V(1.1E-B, 1.2C...) - V(1.1E-N, 1.2C, ...) = \{v_1(1.1E-B) - v_1(1.1E-N)\}k_1 \\ = 100k_1 = \Delta_1$$

Δ_1 = é o acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto do pior nível para o melhor no respectivo PVF.

Logo, k_j é equivalente a Δ_j e o acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto do pior nível para o melhor no respectivo PVF.

Figura 32 – Equivalência k_j e Δ_j



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

k_j corresponde a perda (ou acréscimo) global de atratividade provocado pela variação do impacto do nível neutro (zero) ao nível bom (cem) no PVF.

Logo, se Δ_1 e Δ_2 são constantes para todo 1.1E e 1.2C respectivamente k_1 e k_2 são constantes, e portanto, a agregação aditiva pode ser considerada como uma hipótese válida (pelo menos para estes PVFs).

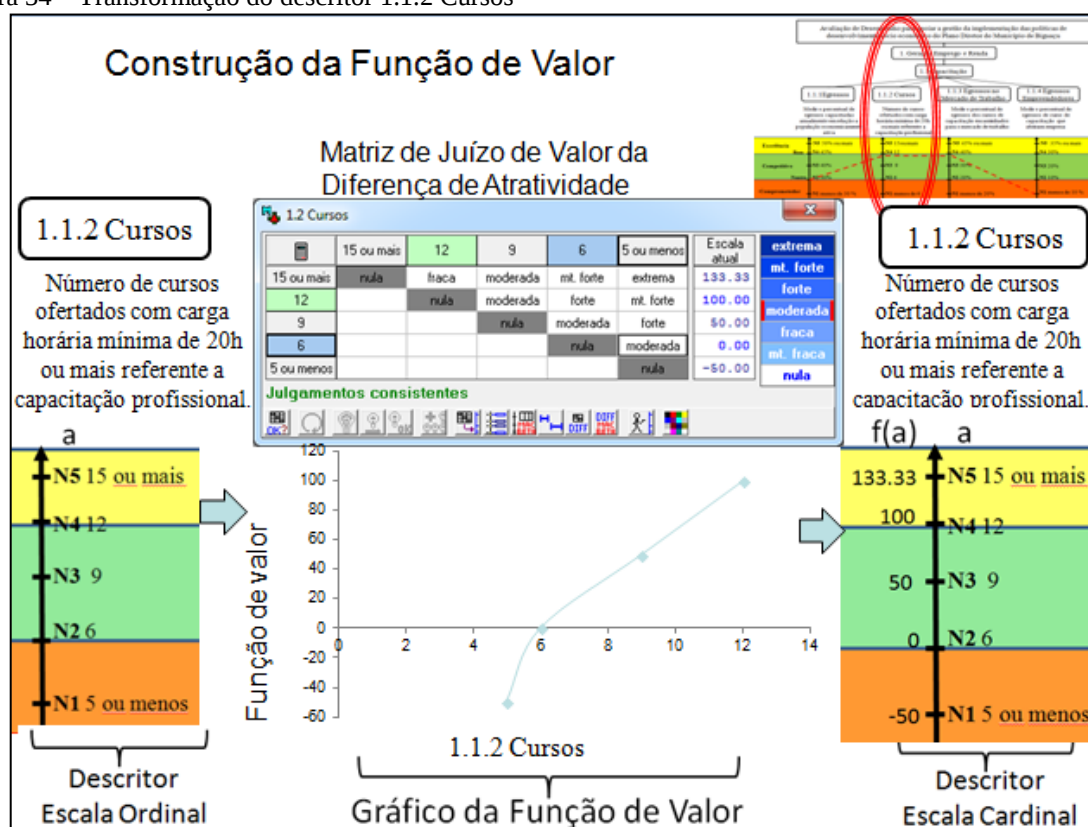
Atendidas as condições de independência preferencial cardinal mútua entre todos os critérios, tem-se assegurado a constância das taxas de compensação entre os mesmos e, via de consequência, a exequibilidade da construção do modelo de agregação aditiva.

4.3.2.2 Funções de valor

A partir da construção das escalas ordinais, onde a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores foram construídos com base no entendimento do decisor, nesta fase a partir destas informações, com a ajuda do *software M-Macbeth*, desenvolve-se escalas cardinais, denominando-se assim estas escalas como funções de valor (BANA e COSTA; VANSNICK, 1995).

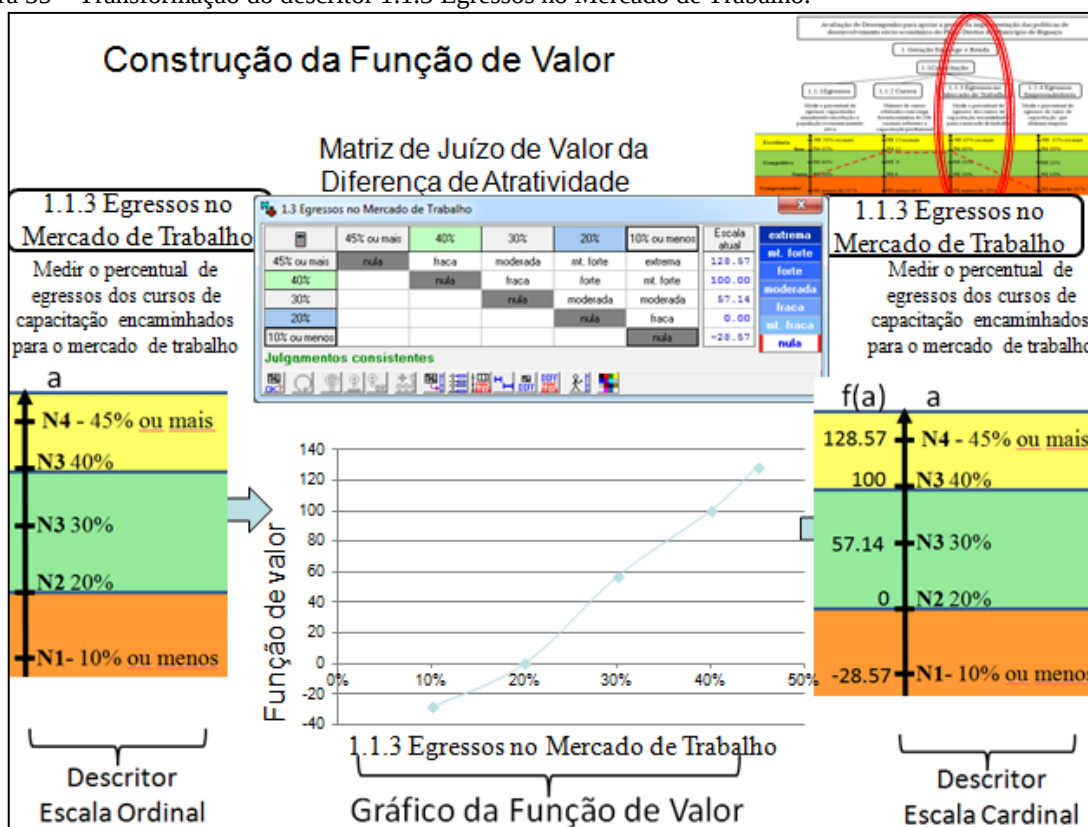
O método de construção de funções de valores utilizado neste trabalho foi *Macbeth* (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) desenvolvido por Bana e Costa; De Corte; Vansnick. O método consiste em solicitar ao

Figura 34 – Transformação do descritor 1.1.2 Cursos



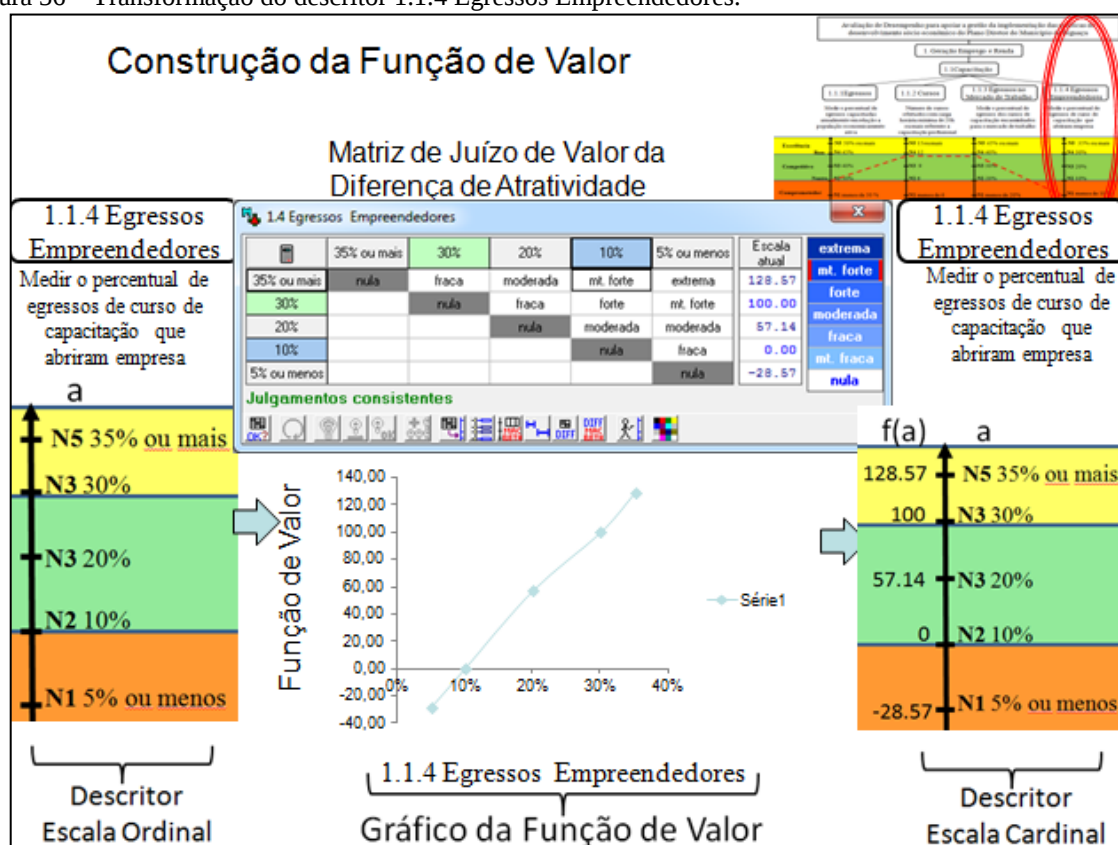
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 35 – Transformação do descritor 1.1.3 Egressos no Mercado de Trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

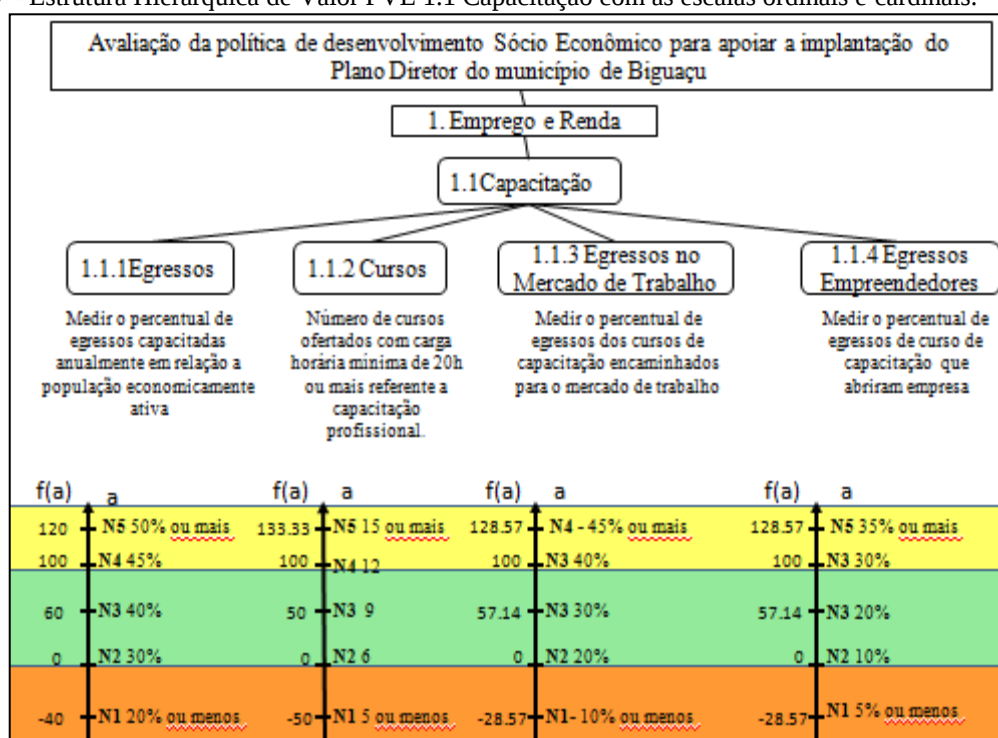
Figura 36 – Transformação do descritor 1.1.4 Egressos Empreendedores.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma apresenta-se a seguir a Estrutura Hierárquica de Valor com as escalas ordinais e cardinais construídas para PVE 1.1 Capacitação.

Figura 37 - Estrutura Hierárquica de Valor PVE 1.1 Capacitação com as escalas ordinais e cardinais.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.2.3 Taxas de Compensação

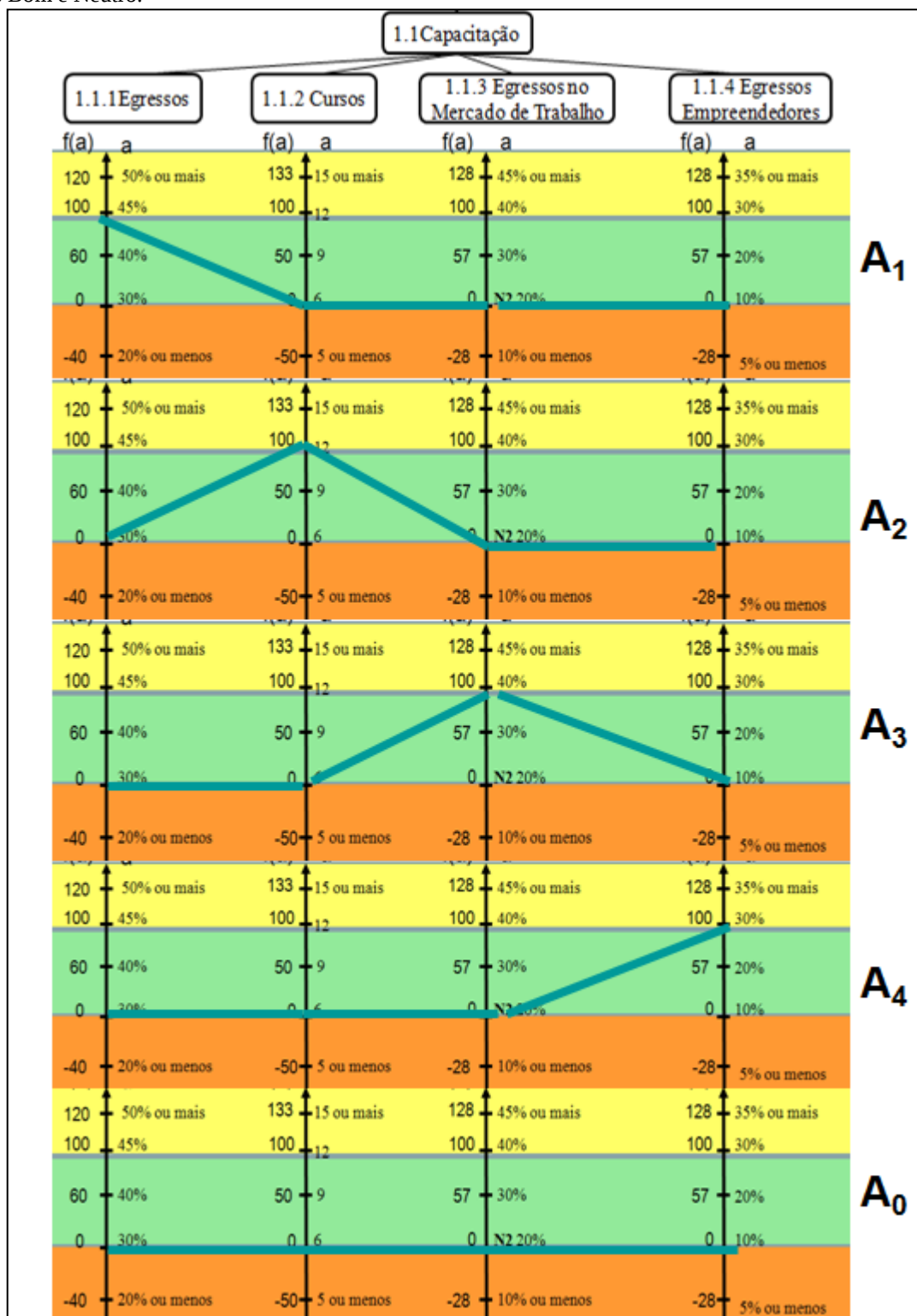
Desenvolvidas as escalas cardinais a próxima etapa consiste em agregar as avaliações locais de cada critério em uma avaliação global, que é realizada por meio das Taxas de Compensação, ou de Substituição (ENSSLIN et. al., 2010).

Utilizou-se para realizar a integração o método de comparação par-a-par do Macbeth, devido à possibilidade do decisor poder expressar seus julgamentos de valor com auxílio de uma escala semântica (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Para exemplificar o processo foi selecionado a Estrutura Hierárquica de Valor PVE 1.1 Capacitação para podermos realizar a comparação par-a-par e determinar a Taxa de Compensação.

Deste modo, é necessário desenvolver ações potenciais que representem a contribuição da passagem do nível Neutro para o nível Bom, para cada um dos critérios que se deseja determinar as taxas. Para cada ponto de vista é fixado como ação de referência o desempenho Neutro para todos os pontos e subsequente é determinado à alternativa de ação potencial como pode ser observado na figura a seguir (GIFFHORN, 2011; ENSSLIN et al., 2010).

Figura 38 - Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com a indicação dos respectivos níveis Bom e Neutro.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma, na sequência, ordenam-se as alternativas segundo o juízo preferencial do decisor, para este procedimento utiliza-se a Matriz de Roberts, em que o

decisor deverá fornecer as informações sobre as alternativas potenciais construídas segundo seu juízo preferencial (GIFFHORN, 2011; ENSSLIN et al., 2010).

Na matriz sempre que o decisor preferir a alternativa da linha marca-se na coluna com a qual está se comparando o valor 1, caso contrário, marca-se zero. Realizado todas as comparações somam-se os valores das linhas e se obtém o grau de preferência conforme o valor da soma, conforme figura a seguir (GIFFHORN, 2011; ENSSLIN et. al., 2010).

Figura 39 - Matriz de Roberts da comparação dos PVE 1.1 Capacitação.

	A1	A2	A3	A4	A0	Soma	Ordem
A1	X	1	0	0	1	2	3
A2	0	X	0	0	1	1	4
A3	1	1	X	0	1	3	2
A4	1	1	1	X	1	4	1
A0	0	0	0	0	X	0	

A ordem de preferência pela contribuição
do Nível Neutro para o Bom é

$A4 > A3 > A1 > A2$

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com as alternativas ordenadas utilizasse o *software Macbeth* para determinar a intensidade da preferência do decisor obtendo-se assim a Taxa de Compensação, conforme figura a seguir.

Figura 40 – Matriz *Macbeth*.

	A4	A3	A1	A2	A0	Escala atual	
A4	nula	fraca	moderada	forte	extrema	100	extrema
A3		nula	fraca	moderada	mt. forte	78	mt. forte
A1			nula	mt. fraca	forte	56	forte
A2				nula	moderada	44	moderada
A0					nula	0	fraca
							mt. fraca
							nula

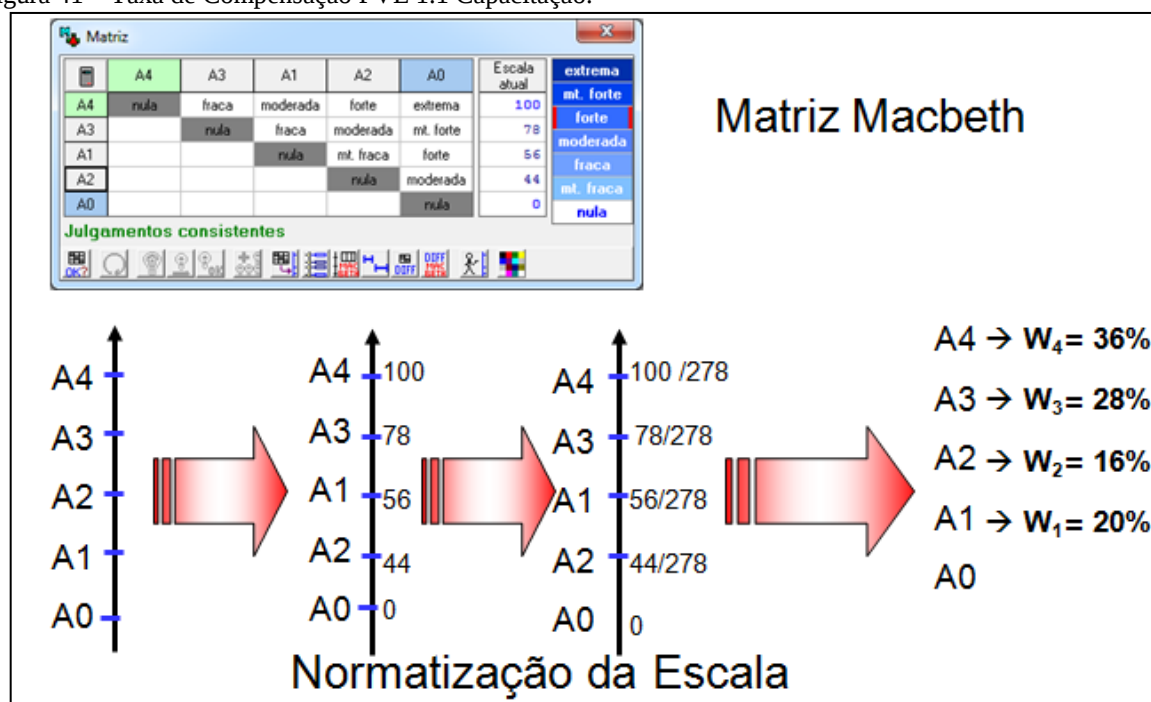
Julgamentos consistentes

OK? [Icons: calculator, refresh, lightbulb, OK, MACBETH, DIFF, MACBETH, DIFF, MACBETH, MACBETH, MACBETH]

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Deste modo a partir do Matriz *Macbeth* determina se a Taxa de Compensação como pode ser observado na figura 42 a seguir.

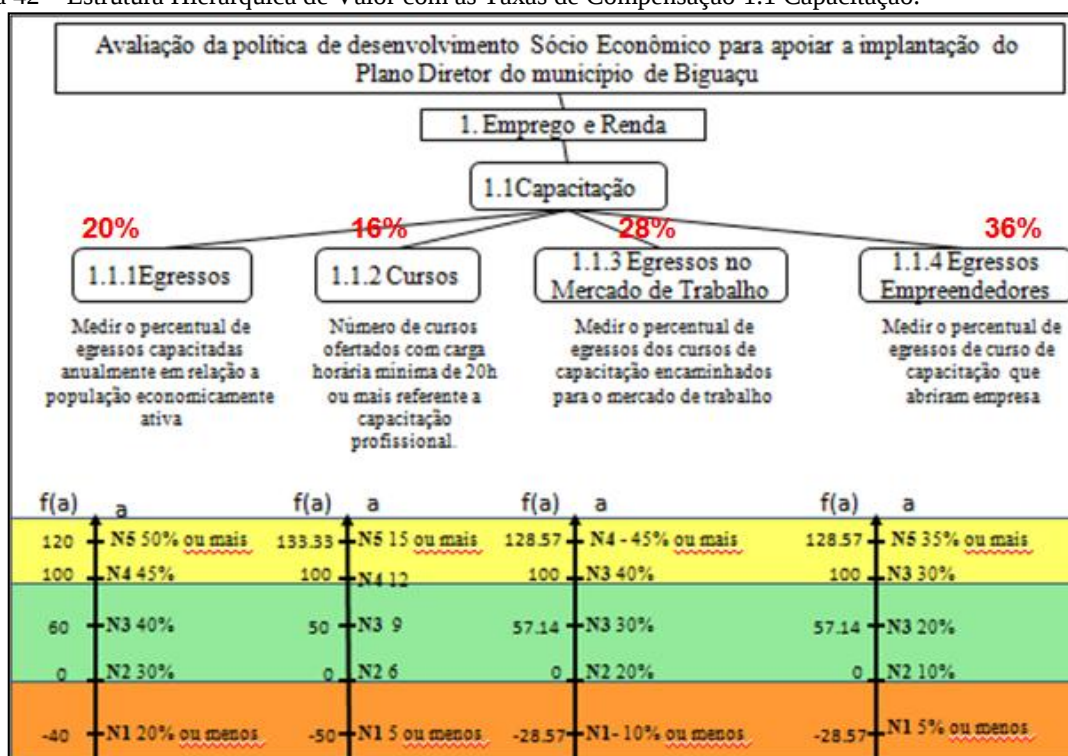
Figura 41 – Taxa de Compensação PVE 1.1 Capacitação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A Figura 43 ilustra a Estrutura Hierárquica de Valor com as Taxas de Compensação do modelo construído.

Figura 42 – Estrutura Hierárquica de Valor com as Taxas de Compensação 1.1 Capacitação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.2.4 Avaliação Global e Perfil de Impacto da Situação Atual

Obtidas todas as taxas pode-se explicitar a equação geral para avaliar as alternativas.

$$V_{\text{capacitação}}(a) = 0,20V_{\text{Egressos}}(a) + 0,16 V_{\text{Curso}}(a) + 0,28V_{\text{Eg.M.T.}}(a) + 0,36V_{\text{Eg.Emp.}}(a)$$

Substituindo-se os valores correspondentes na fórmula obtém - se as equações abaixo indicadas na figura:

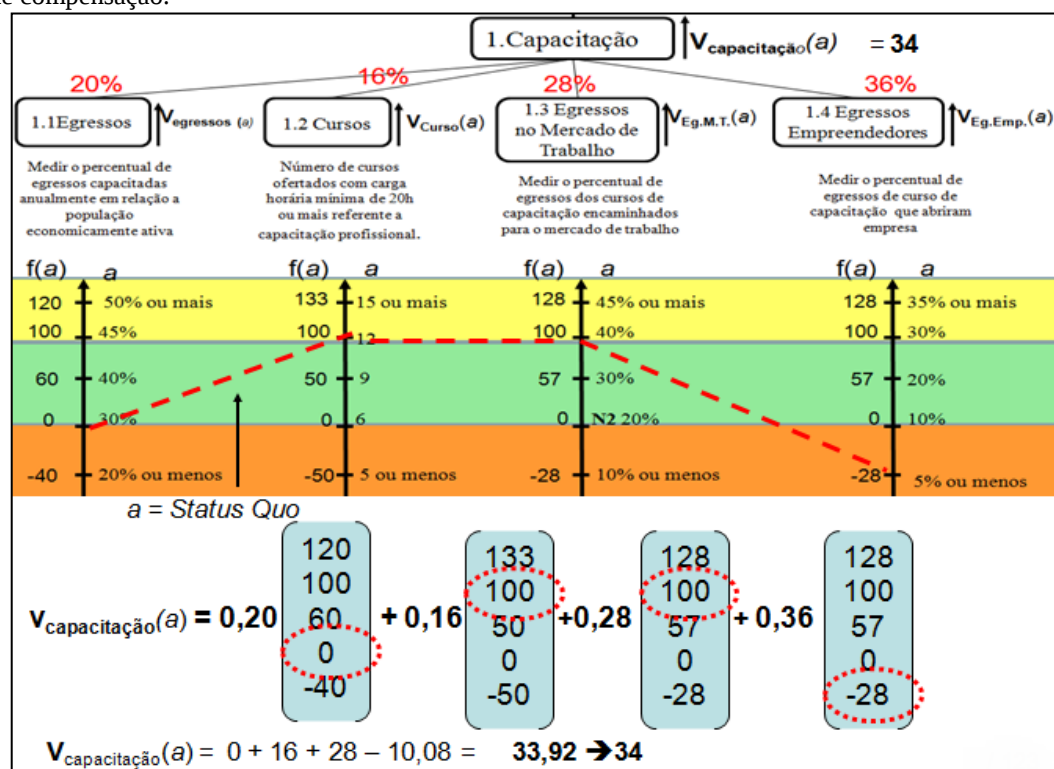
Figura 43 –Equação geral para PVE 1.1 Capacitação

$$V_{\text{capacitação}}(a) = 0,20 \begin{bmatrix} 120 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -40 \end{bmatrix} + 0,16 \begin{bmatrix} 133 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{bmatrix} + 0,28 \begin{bmatrix} 128 \\ 100 \\ 57 \\ 0 \\ -28 \end{bmatrix} + 0,36 \begin{bmatrix} 128 \\ 100 \\ 57 \\ 0 \\ -28 \end{bmatrix}$$

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A Estrutura Hierárquica de Valor organizada com as respectivas escalas de mensuração (ordinal e cardinal) e com a evidenciação da Situação Atual em cada uma das escalas nos permite mensurar por meio da equação global a integração via Taxa de compensação, conforme demonstrado na figura 45.

Figura 44 – Estrutura Hierárquica de Valor PVE 1.1 Capacitação por meio da equação global a integração via Taxa de compensação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Deste modo, permitiu a identificação do Perfil de Impacto que possibilita identificar os locais específicos em que o decisor pode atuar. A partir desta identificação faz-se necessário estabelecer ações para melhorar o desempenho.

4.3.3 Fase de Recomendação

A Fase de recomendação apresentada nessa seção tem como base o perfil de desempenho (*Status Quo*) identificado ao final da fase de estruturação. Considera-se como ideal apresentar recomendações a partir do perfil de desempenho obtido na fase de avaliação. No entanto tendo em vista que nessa fase foi ilustrado PVE 1.1 Capacitação o Modelo encontra-se incompleto para fins de proposição de recomendações.

Assim, após a identificação do perfil de desempenho dos descritores (fase de avaliação) apresenta-se um processo estruturado para gerar ações de aperfeiçoamento. Utilizou-se como estratégia de recomendação a ilustração de melhoria de desempenho dos níveis Comprometedor para Competitivo mais especificamente no nível neutro.

As ações de aperfeiçoamento que retratam o contexto do desempenho comprometedor passam a ser identificadas como oportunidade de melhorias, o que possibilita ao decisor realizar a gestão do cenário por meio de ciclos de avaliação constantes (KEENEY, 1992).

Nesta Fase de Recomendações tem-se como objetivo apresentar ações que possam ser desenvolvidas, a fim de permitir melhorar a performance local, a partir da Fase de Estruturação para o PVF 1. Emprego e Renda.

No Quadro 31 demonstram-se os descritores que tiveram o desempenho da situação atual comprometedor para que sejam desenvolvidas ações que levem o desempenho Neutro.

Quadro 31 – Descritores com desempenho em nível comprometedor.

PVF	PVE	SubPVEs	Descritor	Status Atual	Nível Neutro
1. Emprego e Renda	1.1 Capacitação	1.1.4 Egressos Empreendedores	Medir o percentual de egressos de curso de capacitação que abriram empresa	N1 - Menos de 10%	N2 - 10%
	1.6 Tempo		Medir o tempo médio para obtenção das licenças para funcionamento (alvarás: Seplan, Bombeiro,	N1 - Superior a 25 dias	N2 - 25 dias

			Vigilância, Famabi)		
--	--	--	---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Foram evidenciados os descritores que se encontram em seu perfil de desempenho no nível comprometedor na elaboração das proposições e ações de aperfeiçoamento. Para a elaboração das ações de aperfeiçoamento foram consideradas as proposições evidenciadas no Quadro 32 e 33.

Quadro 32 – Ação de aperfeiçoamento para o descritor 1.1.4Egressos Empreendedores

Ação	Realizar uma pesquisa a fim de avaliar o curso e monitorar o desenvolvimento (efetividade) dos egressos a fim de desenvolver possíveis ações de melhoria.
Resultado esperado	Ter egressos empreendedores ou que estejam aptos para o mercado de trabalho.
Recursos necessários	Servidores aptos para realização da pesquisa
Responsável pela ação	Secretaria de Desenvolvimento Econômico Secretaria de Educação
Data de início	1º semestre de 2018
Data de término	Ação contínua
Frequência do acompanhamento	Semestral
Como acompanhar	Relatório
Responsável por acompanhar a ação	Servidor da Secretaria de Administração.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A ação de aperfeiçoamento para PVE 1.6 Tempo está contemplada no Quadro 33.

Quadro 33 – Ação de aperfeiçoamento para 1.6 Tempo

Ação	Agilizar os tramites processuais tendo o controle do tramites: entrada do processo do Pro-cidadão para a Secretaria; tempo de fiscalização e confecção das licenças; tempo de entrega (a retirada da licença pelo solicitante).
Resultado esperado	Ter agilidade para abertura e renovação nos licenciamentos obrigatórios das empresas
Recursos necessários	Sistema que permita acompanhamento Servidores capacitados
Responsável pela ação	Secretaria de Planejamento – SEPLAN Corpo de Bombeiros - FUNREBOM, Vigilância Sanitária, Fundação Municipal do Meio – Ambiente - FAMABI.
Data de início	1º semestre de 2018
Data de término	Ação contínua
Frequência do acompanhamento	Semestral
Como acompanhar	Relatório
Responsável por acompanhar a ação	Servidor do Pró-cidadão

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As ações de aperfeiçoamento evidenciadas nos quadros 31 e 32 visam contribuir para a elevação do desempenho dos descritores passando do nível N1 para N2. Desta forma, o

a aplicação dos procedimentos acima referenciados para as demais descritores permite realizar um processo estruturado de aperfeiçoamento do contexto.

4.4 COTEJAMENTO ENTRE A LITERATURA E O MODELO CONSTRUÍDO

Nesta seção, realiza-se o cotejamento entre os indicadores de desempenho ou áreas de preocupações encontradas na revisão sistemática da literatura, dos artigos selecionados no portfólio bibliográfico por meio do *ProKnow-C*, em consonância aos descritores e áreas de estratégias do modelo apresentado no estudo de caso.

Para esse cotejamento foi considerado os artigos do portfólio bibliográfico no qual a pesquisadora considerou o alinhamento dos indicadores e áreas propostas pelos autores ser de maior afinidade com o modelo proposto, conforme destacado no quadro 34.

Quadro 34 – Cotejamento entre a literatura e o modelo construído.

Literatura científica		Modelo Proposto
Autor	Área de preocupação/indicador de desempenho	
Pollanen (2005)	Medidas sociais, políticas e relacionadas ao usuário para o governo.	O modelo desenvolvido para políticas estratégicas desenvolvimento Sócio – Econômico, e as medidas utilizadas são do governo para o usuário.
	Medidas de eficiência e eficácia nos seguintes serviços e programas: serviços de bombeiros, serviços de polícia, manutenção de estradas, serviços de trânsito, gestão de resíduos, serviços municipais de abastecimento de água, licenças, licenças e / ou cobranças de impostos, parques, recreio e / ou cultura, serviços de biblioteca, planejamento comunitário, zoneamento e desenvolvimento, serviços de cuidados de saúde, serviços sociais, finanças e administração municipal.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1.Emprego e Renda. 1.6 Tempo. 1.7 Ramos de atividades. 2.Educação 2.2 Investimento em educação 3.Saúde 3.1.1 Taxa de natalidade. 3.1.2 Taxa de mortalidade infantil. 3.1.3 Expectativa de vida ao nascer. 3.2.1 Consultas médicas. 3.2.2 Equipe básica de saúde. 3.3.1 Vacinação infantil. 3.3.2 Campanhas de vacinação. 3.4.1 Alvará Sanitário. 3.4.2 Equipe de Fiscalização. 3.5.1 Incidência de dengue. 3.5.2 Incidência de Leptospirose. 3.6.1 Proporção do PIB 3.6.2 Gastos per capita. 4.Segurança Pública e Defesa Civil 4.1.1 Boletins de ocorrência. 4.1.2 óbitos causas violentas. 4.1.3 Crimes contra o patrimônio. 4.2 Profissionais de Segurança Pública. 4.3 Mecanismos de gestão da Segurança Pública. 5.Assistência Social 5.1 Desigualdades sociais

		5.2 Auxílios Governamentais. 5.3 Mecanismos de acesso a serviços. 5.4 Unidades de Assistência infantil 5.6 Gastos 6. Cultura e Esporte 6.1 Eventos Culturais 6.2 Eventos Esportivos 6.3 Investimentos Cultura e Esporte. 7. Produção Agropecuária 7.1 Agropecuária 7.2 Agricultura familiar 7.2 População agrícola.
Ho (2006)	Medidas de resultado (resultados / impacto Cidadãos): Avaliação cidadão quanto à qualidade de vida ou satisfação com a qualidade do serviço; Propriedade e vidas salvas pela polícia e bombeiros; Quantidade média de tempo de viagem nas principais estradas durante horários de maior movimento.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1. Emprego e Renda 1.1.2 Egressos no Mercado de Trabalho. 1.1.4 Egressos Empreendedores. 2. Educação 2.2 Investimento em educação. 2.6 Resultados educacionais. 4. Segurança Pública e Defesa Civil 4.1 Ocorrências policiais 4.4 Câmeras de vídeo monitoramento.
	Medidas de Resultados (quantidade de serviços): Número médio de livros e materiais de áudio e vídeo distribuídos mensalmente; Número de casos anuais tratados por um departamento; Quantidade de pistas/quilometragem da estrada construída e mantida	
	Eficiência e medidas de produtividade: Tempo médio necessário para fazer um trabalho; Média anual de casos por equivalente em tempo integral	
Greiling (2005)	Círculos de comparação de diversas atividades dentre elas compreendem desde autoridades de construção, departamentos de ambiente, departamentos de finanças, jardins-de-infância, departamentos de pessoal, parques públicos, escritórios de registro, escolas, autoridades de bem-estar social, instalações de eliminação de resíduos / esgoto, Serviços de assistência social à juventude.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1. Emprego e Renda 1.4.1.3 Primeiro emprego 2. Educação 2.1.1 Educação Infantil 2.1.2 Ensino Fundamental 2.5 Profissionais de carreira 3. Saúde 3.5 Vigilância Ambiental 5. Assistência Social 5.5 Assistência infantil 6. Cultura e Esporte 6.1 Eventos culturais 6.2 Eventos esportivos
Kuhlmann (2010)	Indicadores de processo - registram os procedimentos de decisão e implementação (por exemplo, coordenação, gestão e transparência).	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1. Emprego e Renda 1.1 Capacitação 1.2 Parcerias 1.3 Instituições de Ensino Profissionalizante 1.4.1 Site Pro-emprego 1.5 Casa do Empreendedor 1.6 Tempo 1.7 Ramos de atividades 2. Educação 2.1 Vagas 2.1.1 Educação Infantil 2.1.2 Ensino Fundamental
	Indicadores de saídas - medem a quantidade e a qualidade da produção e das decisões administrativas (por exemplo, o número de decisões, a qualidade dos serviços).	
	Indicadores de entradas - monitoram os recursos utilizados (por exemplo, pessoal, custos, o tempo necessário).	
	Indicadores de impacto - registram a recepção pelos beneficiários (por exemplo,	

	satisfação do cliente, a aceitação de medidas e ofertas, o cumprimento das obrigações e comandos). indicadores de resultados - concentram-se nos efeitos sociais num contexto mais global, no grau em que os objectivos foram alcançados e nas consequências a longo prazo das medidas políticas (por exemplo, redução das desigualdades sociais, crescimento económico, efeitos ambientais).	2.5 Profissionais de carreira 2.2 Investimento em educação. 2.6 Resultados educacionais. 3.Saúde 3.1.1 Taxa de natalidade. 3.1.2 Taxa de mortalidade infantil. 3.1.3 Expectativa de vida ao nascer. 3.2.1 Consultas médicas. 3.2.2 Equipe básica de saúde. 3.3.1 Vacinação infantil. 3.3.2 Campanhas de vacinação. 3.4.1 Alvará Sanitário. 3.4.2 Equipe de Fiscalização. 3.5.1 Incidência de dengue. 3.5.2 Incidência de Leptospirose. 3.6.1 Proporção do PIB 3.6.2 Gastos per capita. 4.Segurança Pública e Defesa Civil 4.1.1 Boletins de ocorrência. 4.1.2 óbitos causas violentas. 4.1.3 Crimes contra o patrimônio. 4.2 Profissionais de Segurança Pública. 4.3 Mecanismos de gestão da Segurança Pública. 4.5 Defesa Civil 5.Assistência Social 5.1 Desigualdades sociais 5.2 Auxílios Governamentais. 5.3 Mecanismos de acesso a serviços. 5.4 Unidades de Assistência infantil 5.6 Gastos
Bovaird e Loeffler (2007)	Elementos para avaliação da qualidade de vida: saúde, a segurança pública, empregos e prosperidade econômica, bem-estar social e integração, lazer e cultura, aprendizagem ao longo da vida e capital humano, acesso e mobilidade, conforto habitação e abrigo e um ambiente habitável, tomada de decisão democrática, participação dos cidadãos e das partes interessadas, transparência, prestação de contas, inclusão social e igualdade, de oportunidades, de uso, de custo, de acesso ou de resultados para grupos desfavorecidos, tratamento justo e honesto dos cidadãos, disposição e capacidade para trabalhar em parceria, capacidade de competir em um ambiente global, respeito pelo Estado de Direito, respeito pelos direitos dos outros, respeito pela diversidade e sustentabilidade das políticas.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes dentre todos os descritores das áreas: 1.Emprego e Renda 2.Educação 3.Saúde 4.Segurança Pública e Defesa Civil 5.Assistência Social 6.Cultura e Esporte 7. Produção Agropecuária
Yigitcanla e Lönnqvist (2013)	Qualidade ambiental, segurança, qualidade e disponibilidade de serviços, governo aberto e justo.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1.Emprego e Renda 1.1 Capacitação 1.1.1 Egresso 1.1.2 Cursos 1.4.1 Site Pro-emprego 1.5 Casa do Empreendedor 2.Educação 2.1 Vagas

		2.1.1 Educação Infantil 2.1.2 Ensino Fundamental 2.1.4 Educação EJA 3.Saúde 3.2 Cobertura 3.2.1 Consultas médicas. 3.2.2 Equipe básica de saúde. 3.4.1 Alvará Sanitário. 3.4.2 Equipe de Fiscalização. 3.5 Vigilância Ambiental 4.Segurança Pública e Defesa Civil 4.2 Profissionais de Segurança Pública. 4.3 Mecanismos de gestão da Segurança Pública. 4.4.1 Pontos de monitoramento 4.5 Defesa Civil 4.5.1 Vistorias realizadas 4.5.2 Equipe de trabalho Defesa Civil 4.5.3 Voluntários 4.5.4 Estrutura da Defesa Civil 5.Assistência Social 5.2 Auxílios Governamentais. 5.3 Mecanismos de acesso a serviços. 5.4 Unidades de Assistência infantil
Da Cruz e Marques (2014)	Dentre as medidas apresentadas destaca-se: Taxa de crime, Analfabetismo, Nível de educação, Participação democrática, Índice de desenvolvimento, Índice de bem-estar, Educação primária, secundária, terciária, Turismo, Índice de envelhecimento, Crescimento populacional, Densidade populacional, Eleitores elegíveis, População com mais de 65 anos, População com menos de 14 anos, Percentagem de trabalhadores, Desemprego, População urbana, Tamanho do agregado familiar Urbanização, Existência de bibliotecas, Índice de informatização, Investimento em infraestrutura, Número de policiais.	As preocupações explicitadas pelo autor estão presentes nos descritores: 1.Emprego e Renda 1.3 Instituições de ensino profissionalizantes. 1.4 Postos de trabalho. 1.4.2 Desemprego. 2.Educação 2.1 Vagas 2.1.1 Educação Infantil. 2.1.2 Ensino Fundamental. 2.3 Acessibilidade 2.3.1 Rampa 2.3.2 Banheiro 2.3.3 Fraldário 2.5 Profissionais de carreira. 2.2 Investimento em educação. 2.6 Resultados educacionais. 2.8 Taxa de Analfabetismo. 3.Saúde 3.1.1 Taxa de natalidade. 3.1.2 Taxa de mortalidade infantil. 3.1.3 Expectativa de vida ao nascer. 4.Segurança Pública e Defesa Civil 4.1 Ocorrências Policiais 4.1.1 Boletins de ocorrência. 4.1.2 óbitos causas violentas. 4.1.3 Crimes contra o patrimônio. 4.2 Profissionais de Segurança Pública. 4.3 Mecanismos de gestão da Segurança Pública. 4.4 Câmeras de vídeo monitoramento. 4.8 Estrutura da Defesa Civil. 7. Produção Agropecuária 7.2 Agricultura familiar 7.3 População agrícola
Downe	As organizações de serviço público são	As preocupações explicitadas pelo autor estão

et.al.(2010)	tipicamente avaliadas em termos de múltiplos critérios, incluindo sua eficácia no cumprimento das metas da organização; a eficiência com que eles desdobram recursos; comparação com outros prestadores de serviços; igualdade de acesso aos serviços; robustez de seus processos internos; e a transparência e responsabilização dos processos de tomada de decisão.	presentes dentre todos os descritores das áreas: 1.Emprego e Renda 2.Educação 3.Saúde 4.Segurança Pública e Defesa Civil 5.Assistência Social 6.Cultura e Esporte 7. Produção Agropecuária
--------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se que a utilização de uma abordagem construtivista gera um modelo personalizado as percepções e os valores do decisor o que impede uma aderência integral com o referencial teórico.

A partir do modelo proposto a Prefeitura Municipal de Biguaçu passa a dispor de um modelo de gestão que permite monitorar a implementação de um plano diretor de forma sistematizada e continua. O modelo evidencia os pontos fortes e as oportunidades de melhorias contribuindo para subsidiar o processo de tomada de decisão sob a ótica dos gestores, além de indicar a população os níveis de desempenho alcançados em cada indicador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No sentido de prover o acesso aos serviços básicos para a população e garantir que os municípios cumpram com a sua função social surge o Plano Diretor como instrumento básico de desenvolvimento e expansão urbana fazendo-se parte integrante do processo de planejamento municipal.

O Município de Biguaçu não dispõe de instrumento que permita a verificação ou a avaliação do cumprimento das diretrizes estabelecidas na Lei municipal nº 12/2009. Sendo assim, a principal dificuldade encontrada pelo gestor municipal está na verificação da operacionalização das políticas públicas constantes no Plano Diretor, ou seja, o que foi implementado o nível correspondente de implementação, caracterizado também como o desempenho observado.

Neste trabalho foi abordado dentre as políticas estratégicas estabelecidos no Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal a política de Desenvolvimento Sócio- Econômico, por ser a área em que a pesquisadora atua e tem afinidade.

Desta forma emergiu a pergunta de pesquisa: Quais os aspectos que devem ser considerados na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico de um Plano Diretor Municipal?

A partir desta pergunta de pesquisa, foi elaborado o objetivo geral que conduziu este trabalho, no qual se destinava a Desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor do Município de Biguaçu, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Para o alcance deste objetivo geral fez-se necessário o desmembramento em objetivos específico, sendo eles: (i) Delimitar, por meio de um processo estruturado construtivista, um portfólio bibliográfico de artigos representativos do tema de pesquisa procedendo a análise bibliométria e crítica; (ii) Identificar os aspectos necessários e suficientes para a gestão da implementação das políticas de desenvolvimento sócio econômico do Plano Diretor municipal, segundo a percepção do gestor; (iii) Mensurar por meio de escalas ordinais os aspectos identificados; (iv) Evidenciar o perfil de desempenho (Status Quo) da política sócio econômica do plano diretor por meio das escalas construídas; (v) Ilustrar a aplicação de escalas cardinais e taxas de substituição, exclusivamente para PVE 1.1

Capacitação do modelo construído; (vi) Propor ações de aperfeiçoamento de desempenho via processo estruturado.

O **primeiro objetivo específico** foi alcançado por meio do *ProKnow-C* que possibilitou a construção de um portfólio bibliográfico (item 3.2.1) sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público no contexto regional/local, possibilitando a geração do conhecimento para a pesquisadora sobre o tema.

O portfólio bibliográfico foi composto por 32 artigos científicos (item 3.2.1.1), onde foram realizadas as análises Bibliométrica e Sistêmica. Na Análise bibliométrica (item 3.2.1.2) foram levantados características básicas que se referem aos resultados bibliométricos e características avançadas onde foram abordados os preceitos propostos por Melnyk et al. (2014), quanto a praticas avaliativas, e Srimai, Radford e Wrigh (2011), quanto aos caminhos evolutivos. Na analise sistêmica (item 3.2.1.3) foram abordados as seis lentes (abordagem, singularidade, identificação dos objetivos, mensuração, integração e gestão), que correspondem aos pressupostos da avaliação de desempenho.

A Análise Bibliométrica (item 4.1), nas características básicas (item 4.1.1), revelou que dos 57 autores do PB foram identificados três autores de destaque com trajetória estabelecida nesta área que são: Steve Martin, James Downe e Donald P. Moynihan. O trabalho mais citado foi *Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects*, autores Melkers, J. e Willoughby, K. publicado no periódico *Public Administration Review*, no ano de 2005, com 326 citações. Os periódicos mais relevantes no PB foram *Public Administration Review* e *Public Money and Management*.

Para a Análise Bibliométrica, nas características avançada (item 4.1.2), foram utilizadas duas abordagens, a primeira refere-se à evolução da avaliação de desempenho proposta por Srimai, Radford e Wrigh (2011) que é classificada em quatro caminhos evolutivos que são: 1.Transição de operações para as orientações estratégicas; 2.Transição de medição para domínios de gestão; 3.Transição de estático para perspectivas dinâmicas; e, 4.Transição do acionista aos valores das partes interessadas (*stakeholders*). A segunda abordagem proposta por Melnyk et al. (2014) propõem a classificação das práticas avaliativas em dois grandes grupos que são: Sistema de Medição de Desempenho e o Sistema de Gestão de Desempenho.

Na abordagem de Srimai, Radford e Wrigh (2011) o primeiro caminho evolutivo possuiu a maior representatividade com 54% dos artigos, o segundo e quarto caminho

evolutivo representam 23% dos artigos cada, sendo que alguns dos artigos foram classificados nos dois elementos. Nenhum artigo foi classificado no terceiro caminho evolutivo.

Na abordagem Melnyk et. al. (2014) foi identificado que 62% dos artigos utilizam abordagem de Sistema de Medição de Desempenho e 31% dos artigos utilizam abordagem de Sistema de Gestão de Desempenho.

Para a Análise Sistêmica (item 4.2) foram abordadas as seis lentes, na lente da Abordagem (item 4.2.1) revelou que 100% dos artigos constantes no PB foram classificados como abordagem realista (normativista e descritivista). As abordagens prescritivista e construtivista não foram utilizadas em nenhum dos artigos integrantes do Portfólio Bibliográfico.

A lente Singularidade (item 4.2.2) revelou que 53% dos artigos do PB identificaram os atores e o contexto físico no qual o modelo será aplicado. Na lente processo para identificar (item 4.2.3) a análise desenvolvida constatou que nenhum artigo levou em conta o juízo de valor do decisor na definição das variáveis que compuseram os modelos de avaliação desenvolvidos.

Na lente Mensuração (item 4.2.4) revelou que dos 32 artigos que compuseram o PB apenas 19 artigos realizaram mensuração e que apenas 16% dos artigos atenderam as propriedades da Teoria da Mensuração, os demais artigos utilizaram operações estatísticas incompatíveis. Na lente Integração (item 4.2.5) 72 % dos artigos realizaram a integração numericamente, sendo que nenhum dos artigos PB utilizou níveis de referência.

A lente Gestão (item 4.2.6) identificou que dos 32 artigos do PB nenhum deles gerou ou propôs um processo estruturado capaz de identificar os pontos fortes e fracos e, com isso, gerar ações de aperfeiçoamento.

Por tanto com a Análise Sistêmica para o fragmento da literatura relativo ao tema de pesquisa foram evidenciados oportunidades para a construção do modelo proposto (item 4.2.7).

O **segundo objetivo específico** foi alcançado pela realização da Fase de Estruturação do MCDA-C (item 4.3.1), abordando a contextualização e a identificação do problema no Município de Biguaçu, objeto do estudo de caso, foram levantados em conjunto com o decisor 44 EPAs, construindo os respectivos conceitos (polo presente e polo oposto), identificadas 7 áreas de preocupação (item 4.3.1.2) e construídos os Mapas Cognitivos e Estrutura Hierárquica de Valor.

Ainda na Fase de Estruturação com a construção dos descritores (item 4.3.1.4) foi alcançado o **terceiro objetivo específico**. Foi construído o total de 75 descritores com escalas

ordinais, evidenciado o perfil de desempenho (*Status Quo*), que resultaram em 2 descritores com desempenho em Nível Comprometedor, 73 em Nível Competitivo, e não foram identificados descritores em Nível de Excelência. Com isso atingiu-se o **quarto objetivo específicos**.

O **quinto objetivo específico** foi atingido, na Fase de Avaliação (item 4.3.2), com a ilustração da aplicação de escalas cardinais e taxas de substituição, exclusivamente para PVE 1.1 Capacitação do modelo construído.

Na Fase de Recomendação, que é a última etapa da metodologia MCDA-C, foi alcançado o **sexto objetivo específico**, onde foram propostas ações de aperfeiçoamento, a fim de permitir melhorar a performance local, a partir da Fase de Estruturação para o PVF 1. Emprego e Renda, com foco específico nos descritores 1.1.4 Egressos Empreendedores e 1.6 Tempo.

Ao final foi realizado um cotejamento entre os indicadores de desempenho ou áreas de preocupações encontradas nos artigos do PB em consonância aos descritores e áreas de estratégias do modelo apresentado no estudo de caso. Para esse cotejamento foram considerados os artigos no qual a pesquisadora considerou o alinhamento dos indicadores e áreas propostas pelos autores ser de maior afinidade com o modelo proposto, tendo em vista que ao utilizar uma abordagem construtivista para gerar um modelo personalizado as percepções e os valores do decisor o que impede uma aderência integral com o referencial teórico.

Com base nas interações com o decisor e com o disposto no Plano Diretor Municipal foi possível construir um modelo que permite gerenciar a implementação das políticas públicas de desenvolvimento municipal relacionadas ao Desenvolvimento Sócio – Econômico.

O modelo também proporcionou o conhecimento para a pesquisadora e o para o decisor permitindo identificar as deficiências e oportunidades das políticas de desenvolvimento sócio-econômicas previstas no Plano Diretor, bem como um posicionamento mais adequado sobre o contexto. Deste modo, a partir dos objetivos propostos, o decisor passou a ter mais clareza em relação ao contexto decisional no qual atua, dispondo de informações estruturadas e fundamentadas cientificamente para apoiar o processo de tomada de decisão.

Portanto, a partir do modelo proposto a Prefeitura Municipal de Biguaçu passa a dispor de um modelo de gestão que permite monitorar a implementação do Plano Diretor Municipal voltado ao Desenvolvimento Sócio – Econômico de forma sistematizada e

continua. Sendo assim, o modelo evidencia os pontos fortes e as oportunidades de melhorias contribuindo para subsidiar o processo de tomada de decisão sob a ótica dos gestores, além de indicar a população os níveis de desempenho alcançados em cada descritor.

Como limitações do trabalho têm-se: o modelo apresentado é limitado a uma única política do Plano Diretor Municipal; a aplicação do *ProKnow-C* foi delimitada apenas sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público no contexto regional/local, tendo à realização do *ProKnow-C* a restrição quanto ao idioma, pois a pesquisa se restringiu a artigos na língua inglesa e a definição das características que foram analisadas pela pesquisadora, principalmente as variáveis avançadas onde às variáveis investigadas foram de interpretação e julgamento da pesquisadora; a indisponibilidade de documentos e registros para verificar o desempenho de determinados descritores; a Fase de Avaliação foi realizada somente para PVE 1.1 Capacitação; a Fase de Recomendação foi realizada somente para PVE 1. Emprego e Renda do modelo construído; e por fim o cotejamento foi realizado com base nos artigos em que a pesquisadora ser de maior afinidade com o modelo proposto.

Para pesquisas futuras sugere-se: a continuidade na construção do modelo com a ampliação das Fases de Avaliação e Recomendação para o restante do modelo; aplicação prática da metodologia no Município juntamente com a aferição dos referidos resultados; a construção do modelo para as demais políticas previstas no Plano Diretor Municipal fundamentados na MCDA-C.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Michele Hartmann Feyh et al. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo *Proknow-C* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, 2012.
- AMIRKHANYAN, A. A. What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts?. **Public Performance & Management Review**, v. 35, n.2, p. 303-339, 2011.
- ASTRINI, N. J. Local government performance measurement: developing indicators based on IWA 4: 2009. **Public Organization Review**, 15(3), p.365-381, 2015.
- ANGIOLA, N., & BIANCHI, P. Public Managers' Skills Development for Effective Performance Management: Empirical evidence from Italian local governments. **Public Management Review**, v.17, n.4, p. 517-542, 2015.
- AZEVEDO, Rogério Cabral; ENSSLIN, Leonardo; LACERDA, R. D. O.; FRANÇA, L.A.; GONZÁLEZ, C. J. I.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S.R. **Avaliação de desempenho do processo de orçamento**: Estudo de caso em uma obra de construção civil. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, jan./mar, 2011.
- AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment Building Construction: A Case Study Using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management**, v.139, p. 225-235, 2013.
- BALAGUER-COLL, M. T.; PRIOR, D., & TORTOSA-AUSINA, E. On the determinants of local government performance: A two-stage nonparametric approach. **European Economic Review**, v. 51, n.2, p.425-451, 2007.
- BANA e COSTA, C. A. **Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão**. *Revista Pesquisa Operacional*, Rio de Janeiro, v. 13, p. 1-12, 1993.
- BANA e COSTA, C.A.; STEWART, T.J.; VANSNICK, J.C. **Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal**: Macbeth. *Investigação Operacional*, v.15, p.15-35, Jul., 1995.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORTOLUZZI, Sandro César et al. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro**: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BOVAIRD, T., & LOEFFLER, E. Assessing the quality of local governance: a case study of public services. **Public Money and Management**, v. 27, n.4, p. 293-300, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. ***Sociological paradigms and organizational analysis***. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 abr. 2017.

BRASIL. **Lei 10.257 – Estatuto das Cidades**, de 10 julho de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 24 abr. 2017.

BRASIL (Município). **Lei Complementar Nº 110, de 30 de Dezembro de 2016**. BIGUAÇU, SC, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/biguacu/lei-complementar/2016/11/110/lei-complementar-n-110-2016-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-poder-executivo-municipal-de-biguacu-revoga-a-lei-complementar-n-35-de-16-de-fevereiro-de-2011-e-da-outras-providencias?q=110-2016>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

BRASIL (Município). **Lei Complementar Nº 12/2009, de 17 de Fevereiro de 2009**. BIGUAÇU, SC, Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/plano-diretor-biguacu-sc-2015-05-22-versao-compilada>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARASSUS, D., FAVOREU, C., & GARDEY, D. Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. **Public Organization Review**, v.14, n.2, p.245-266, 2014.

CHARBONNEAU, É., & BELLAVANCE, F. Performance management in a benchmarking regime: Quebec's municipal management indicators. **Canadian Public Administration**, v.58, n.1, 110-137, 2015.

CHAVES, Leonardo Corrêa et al. Gestão do processo decisório: mapeamento ao tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 3-27, 2013.

CHAVES, Leonardo Corrêa et al. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **RECADM**, v. 12, n. 1, p. 6-22, 2013.

CHAVES, LEONARDO CORRÊA; ENSSLIN, LEONARDO; ENSSLIN, SANDRA ROLIM; KUSTERKO, SHEILA KAROLINE. **Avaliação de desempenho em sistemas de abastecimento de água: seleção de referencial teórico e análise bibliométrica**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria, v. 19, n. 2, mai-ago. p. 899-912. 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COWELL, R., DOWNE, J., MARTIN, S., & CHEN, A. Public confidence and public services: it matters what you measure. **Policy & Politics**, v.40, n.1, p.120-140, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, p. 238-265, 2010.

DA CRUZ, N. F.; MARQUES, R. C. Revisiting the determinants of local government performance. **Omega**, v.44, p.91-103, 2014.

DELLA BRUNA JUNIOR, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. An MCDA-C Application to Evaluate Supply Chain Performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, p. 5, 2014.

DIAS, Ibsen Agrello. **Avaliação multicritério de desempenho para gestão de produtos bancários**: estudo de caso da unidade tática de uma instituição bancária. 2016. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DÖRING, H., DOWNE, J., & MARTIN, S. Regulating public services: how public managers respond to external performance assessment. **Public Administration Review**, v.75, n.6, p.867-877, 2015.

DOWNE, J., GRACE, C., MARTIN, S., & NUTLEY, S. Theories of public service improvement: A comparative analysis of local performance assessment frameworks. **Public management review**, v.12, n.5, p. 663-678, 2010.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para avaliar o Desempenho Organizacional**: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. Revista Contemporânea em Contabilidade, Florianópolis, ano 2; v. 1, n.3 p.23-56, jan./jun. 2005.

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

DUTRA, A.; GAMBA Junior, J.; RIPOLL, V. M. F.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O. **Multicriteria Performance Evaluation of Emergency Service Conducted by Military Fire Department in Santa Catarina** - Brazil. La Pensée (Paris), v. 76, p. 94-108, 2014.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLOL, A. G.. R.; ENSSLIN, L. **The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation**. The International Journal of Productivity and Performance Management, v. 64, p. 243-269, 2015.

DUTRA, Ademar et al. A incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação do desempenho organizacional: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 109-136, 2010.

DUTRA, Ademar. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos do SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. 1998. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de empresas**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão**: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: Ed. Insular, 2001.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S., DUTRA, A., PETRI, S. **Identificando e analisando problemas de performance**: o uso da avaliação de desempenho (*Feedback, Coaching e Counseling*) para melhorar a produtividade dos empregados. Florianópolis: UFSC. 2007.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. **Avaliação de Desempenho: Objetivos e Dimensões**. Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2009.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M., & VIANNA, W. B. **Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista**. Revista Pesquisa Operacional. 2010.

ENSSLIN, S.R., ENSSLIN, L., DE OLIVEIRA, R.T. L.; DE SOUZA, V.H.A. **Disclosure of the State of the Art of Performance Evaluation Applied to Project Management**. American Journal of Industrial and Business Management, 4, pp. 677-687. 2014.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S.R. and PACHECO, G.C. **Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional**, Perspectivas em Ciência da Informação, Vol. 17 No. 2, pp. 71-91. 2012.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. **Avaliação de Desempenho: Objetivos e Dimensões**. Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina. 2009.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O. & TASCA, J. E. **Processo de Análise Bibliométrica**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil 2010.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; ZAMCOPÉ, F. C. **Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil**. Gestão & Produção, v. 19, p. 303. 2012.

ENSSLIN, Leonardo; LONGARAY, Andre Andrade. **Uso da MCDA-C na Avaliação de Desempenho das Atividades de Trade Marketing de uma Indústria do Setor Farmacêutico Brasileiro**. IV Encontro de Administração da Informação. EnADI 2013. Bento Gonçalves/RS, 19 a 23 de maio de 2013.

ENSSLIN, S. R. et al. A avaliação de desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro Estratégia da Saúde da Família (ESF). **Revista Gerencia y Política de Salud**, v. 13, p. 10-25, 2014.

ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; IGARASHI, D. **Visão hard ou visão soft da pesquisa operacional? Reflexões sobre posturas e procedimentos.** Simpósio de Engenharia de Produção. p.1-12. 2005

ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L., YAMAKAWA, E. K., NAGAOKA, M. D. P. T., KLINGUELFUS, G., SIEBERT, L. C., & AOKI, A. R. Gestão do investimento em eficiência energética em clientes industriais com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n. 1, 2013.

FARIA, C. A. P. de. **A política da avaliação de políticas públicas.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 50, out. pp. 97-169, 2005.

FIGUEIREDO, M. A. D., SOARES, T. D. L. V. A. DE M., FUKS, S., & FIGUEIREDO, L. C. Definição de Atributos Desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão e Produção**, mai/ago, v.12, n.2, p.305-315, 2005.

GIFFHORN, Edilson et al. Aperfeiçoamento da gestão organizacional por meio da abordagem multicritério de apoio à decisão. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 4, 2009.

GIFFHORN, E. **Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores.** 556 páginas. Tese de Doutorado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2011.

GREILING, D. Performance measurement in the public sector: the German experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.54, n.7, p. 551-567, 2005.

GOH, S. C. Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. **Measuring Business Excellence**, v.16, n.1, p.31-42, 2012.

GUTH, S. C. As decisões financeiras e a gestão do controle. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, v.1, n.1, 2013.

HAJNAL, G., & UGRÓSDY, M. Use and Utilization of Performance Information in Hungary: Exemplary Cases from the Local-Government and the Higher-Education Sectors. NISPAcee **Journal of Public Administration and Policy**, v.8, n.2, p.23-48, 2015.

HO, A. T. K., & NI, A. Y. Have Cities Shifted to Outcome- Oriented Performance Reporting?—A Content Analysis of City Budgets. **Public Budgeting & Finance**, v.25, n.2, p.61-83, 2005.

HO, A. T. K. Accounting for the value of performance measurement from the perspective of Midwestern mayors. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.16, n.2, p.217-237, 2006.

IBGE. **Perfil dos municípios.** 2013. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Municipios/2013/pdf/tab13.pdf> acesso em: 10 de maio 2017.

IBGE. Cidades. Disponível em:
<<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=420230>>. acesso em: 10 de maio 2017.

JÄÄSKELÄINEN, A., & LÖNNQVIST, A. Public service productivity: how to capture outputs?. **International Journal of Public Sector Management**, v.24, n.4, p.289-302, 2011.

JANNUZZI, P. de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 2, abr/jun, p.137-160, 2005.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

KUHN, Thomas. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. 2ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1978.

KUHLMANN, S. Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. **International Review of Administrative Sciences**, v.76, n.2, p.331-345, 2010.

LACERDA, ROGÉRIO TADEU DE OLIVEIRA; ENSSLIN, LEONARDO; ENSSLIN, SANDRA ROLIM. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. *A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case*. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. *Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach*. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158-174, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. **Fundamentos da metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LANDRY, M. *A note on the concept of "problem"*. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p.315-343, 1995.

MACEDO, NEUSA DIAS DE. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MANES ROSSI, F., & AVERSANO, N. Advancing performance measurement: Italian local government vis-à-vis the IPSASB project. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.64, n.1, p.76-93, 2015.

MARTIN, J., & SPANO, A. From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings. **Public Money & Management**, v.35, n.4, p.303-310, 2015.

MARTINS, R., LACERDA, R., & ENSSLIN, L. Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.3, 238-265, 2013.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, v. 6, n. 10, 2006.

MARAFON, A. D.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R.; Rocha, S.; MEDAGLIA, T. A. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores**. Produção (São Paulo. Impresso), v. 23, p. 402-421, 2013.

MARAFON, Alysson D.; ENSSLIN, Leonardo; LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, Sandra Rolim. *The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology*. European Journal of Innovation Management, v. 18, p. 86-109, 2015.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J. & ANDERSEN, B. *Is performance measurement and management fit for the future?* **Management Accounting Research**. v.25, n.2, p.14, 2013.

MELKERS, J.; WILLOUGHBY, K.. Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. **Public Administration Review**, v.65, n.2, p.180-190, 2005.

MICHELI, Pietro; MARI, Luca. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

MINAYO, Maria C. de S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2010.

MONTESINOS, V.; BRUSCA, I. Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. **Local Government Studies**, v.35, n.2, p.197-212, 2009.

MONTESINOS, V., BRUSCA, I., ROSSI, F. M., & AVERSANO, N. The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain. **Public Money & Management**, v.33, n.3, p.171-176, 2013.

MONTIBELLER, G. N. **Mapas cognitivos difusos para o Apoio à Decisão**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**. v.53, n.1, jan/fev, p. 82-90, 2013.

MATTAR, João Augusto Neto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p.205-228, 1999.

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

NEELY, A. **Avaliação do Desempenho das Empresas: porquê, o que e como**. Local: 2002. ISBN 9722114964.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p.1-28, 1991.

PADOVANI, E., & SCORSONE, E. Comparing local governments' performance internationally: a mission impossible?. **International Review of Administrative Sciences**, v.75, n.2, p.219-237, 2009.

PNUD. Desenvolvimento humano e IDH. Disponível em: < <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html> > acesso em: 17 de maio 2017.

POLLANEN, R. M. Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian context. **International Journal of Public Sector Management**, v.18, n.1, p. 4-24, 2005.

RCI. People. Disponível em:< <http://www.ukrcs.uk/steve-martin> >. Acesso em: 10 maio 2016.

REZENDE, Denis Alcides. ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro v.41, n.2, p.255-71, Mar./Abr. 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROLNIK, Raquel et al. Estatuto da Cidade: instrumento para as cidades que sonham crescer com justiça e beleza. **Estatuto da Cidade: novas perspectivas para reformas urbanas. Caderno Polis**, n. 4, p. 64, 2001

ROSA, Priscila Alano da; PETRI, Sérgio Murilo; MATOS, Lucas dos Santos; ENSSLIN, Sandra Rolim; FERREIRA, Luiz Felipe. Avaliação De Desempenho No Planejamento Tributário: Aplicação Do Processo *Proknow-C* em *International Electronic Libraries*. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, ISSN 2318-1001, João Pessoa, jan./abr , v. 3, n. 1, p. 69-83, 2015.

ROSA, Fabrícia Silva da et al. **Environmental disclosure management: a constructivist case**. **Management Decision**, v. 50, p. 1117-1136, 2012.

ROY, Bernard. *Decision science or decision-aid science?* **European Journal of Operational Research**, v.8, n.1, p.184-03, 1993.

ROY, Bernard. *On operational research and decision aid*. **European Journal of Operational Research**, v. 73, n. 1, p. 23-26, 1994.

ROY, Bernard. **Multicriteria Methodology for Decision Aiding**, volume 12 of Nonconvex Optimization and its Applications. 1996.

ROY, Bernard; VANDERPOOTEN, Daniel. The European school of MCDA: Emergence, basic features and current works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 5, n. 1, p. 22-38, 1996.

SANTOS JUNIOR, Orlando Alves dos. MONTANDON, Daniel Todtmann. et al. Os Planos Diretores Municipais pós-Estatuto da Cidade: balanço crítico e perspectivas. 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA JUNIOR, Jeconias Rosendo da., PASSOS, Luciana Andrade dos. **O negócio é participar: a importância do plano diretor para o desenvolvimento municipal**. – Brasília DF: CNM, SEBRAE, 2006.

SKINNER, W. The productivity paradox. **Management Review**, v.75, p. 41–45, 1986.

SOLE, F., & SCHIUMA, G. Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations. **Measuring Business Excellence**, v.14, n.3, p. 70-84, 2010.

SPEKLÉ, R. F., & VERBEETEN, F. H. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. **Management Accounting Research**, v.25, n.2, p.131-146, 2014.

SRIMAI, S., RADFORD, J. AND WRIGHT, C., Evolutionary paths of performance measurement an overview of its recent development, **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n.7, p. 662-687, 2011.

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

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TASCA, Jorge Eduardo. **A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente**. 2013. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

TEIXEIRA, HÉLIO JANNY; SANTANA, SOLANGE MARIA. **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

TORRES, L., PINA, V., & YETANO, A. Performance measurement in Spanish local governments. **A cross case comparison study. Public administration**, v. 89, n.3, p.1081-1109, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALMORBIDA, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., Bortoluzzi, S. C., Chaves, L. C. **Mapeamento das Publicações do Tema Gestão Pública com Foco em Resultados**. RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 - v. 8, n.1, Jan-Mar, p. 28-51, 2014.

VALMORBIDA, Sandra Mara Lesbik et al. Gestão Pública com foco em resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa. **CAP Accounting and Management**, v. 5, n. 5, 2011.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários**: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. Anais do Encontro da ANPAD (XXXIX EnANPAD 2015) Belo Horizonte - MG, 2015.

VILLAÇA, Flávio. **Espaço-intra-urbano no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel Ed., FAPESP, Lincoln Institute, 2001.

VILLAÇA, Flávio. Uma contribuição para a história do planejamento urbano no Brasil (no prelo) e Crise do planejamento urbano. **Revista Perspectiva**, v. 9, n. 2, abr./jun. 1995. Disponível em: < <http://www.ceap.br/material/MAT17062012114727.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

WILSON, R., CORNFORD, J., BAINES, S., & MAWSON, J. New development: Information for localism? Policy sense-making for local governance. **Public Money & Management**, 31(4), 295-300, 2011.

WOOLUM, J. Citizen involvement in performance measurement and reporting: A comparative case study from local government. **Public Performance & Management Review**, v. 35, n.1, p.79-102, 2011.

YETANO, A. What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?. **Public Performance & Management Review**, v.37, n.1, p.59-86, 2013.

YIGITCANLAR, T., & LÖNNQVIST, A. Benchmarking knowledge-based urban development performance: Results from the international comparison of Helsinki. **Cities**, v.31, p. 357-369, 2013.

YIGITCANLAR, T. Position paper: benchmarking the performance of global and emerging knowledge cities. **Expert Systems with Applications**, v.41, n.12, p.5549-5559, 2014.

ZAMCOPE, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. **Production Journal**, v. 22, n. 3, p. 477-489, 2012

APÊNDICE A – EPAS E CONCEITOS

EPAs e conceitos dos 7 objetivos estratégicos.

Objetivo estratégico	N	EPAs	Conceitos		
			Polo Presente	Ao invés de	Polo Oposto
1. Emprego e Renda	1	Mão de obra	Ter mão de obra qualificada / capacitada	...	Perder empresas por falta de mão de obra qualificada
	2	Capacitação Jovens	Capacitar jovens para mercado de trabalho e primeiro emprego	...	Atrair jovens capacitados de Municípios vizinhos
	3	Empreendedorismo	Incentivar o Empreendedorismo com cursos profissionalizantes	...	Promover a baixa geração de trabalho e renda.
	4	Escolas técnicas	Incentivar a implantação de escolas com cursos técnicos.	...	Não ampliar a capacitação técnica e profissionalizante no município.
	5	Burocracia	Simplificar as exigências burocráticas para abertura das empresas	...	Perder empresas por excesso de burocracia.
	6	Mobilidade	Ter acessibilidade e facilitar o escoamento da produção	...	Apresentar dificuldades do escoamento produção dentro município.
	7	Diversificação	Ter empresa de diversos ramos dentro do município	...	O município se concentrar em um ramo segmento
	8	Domicílio fiscal	Incentivar o registro e regularização das empresas no município oferecendo o Domicílio fiscal	...	Ter empresas informais no município
	9	Vagas emprego	Disponibilizar vagas de emprego para a população	...	Orientar que os candidatos procurem as vagas diretamente nas empresas.
	10	Parcerias	Estabelecer parcerias como publico privadas, com ONGs, etc.	...	O município ter que arcar com as despesas e incentivo sozinho
2. Educação	11	Vaga em creche e pré-escola	Atender a demanda de vagas nas creches e pré-escolas.	...	Ter uma população descontente, mães que não poderão trabalhar e crianças que não terão a iniciação adequada.
	12	Vaga no ensino fundamental	Atender a demanda de vagas no ensino fundamental	...	Ter que realizar o deslocamento dos alunos para outro município, ter pais e filhos desmotivados em relação à formação escolar.
	13	Vaga no EJA	Atender a demanda para Educação de Jovens e Adultos e proporcionar a elevação do grau de estudo.	...	Ter analfabetismo e pouco grau de escolaridade no âmbito municipal.
	14	Investimento em Educação	Ter investimento na educação igual ou superior exigido em lei.	...	Ter dificuldades em atender a demanda e dificuldades em proporcionar qualidade de ensino.
	15	Acessibilidade para portadores de necessidades especiais nas	Incentivar a inclusão social dos portadores de necessidades especiais	...	Possibilitar a discriminação e ter dificuldades para uso das unidades educacionais perante aos portadores de necessidades

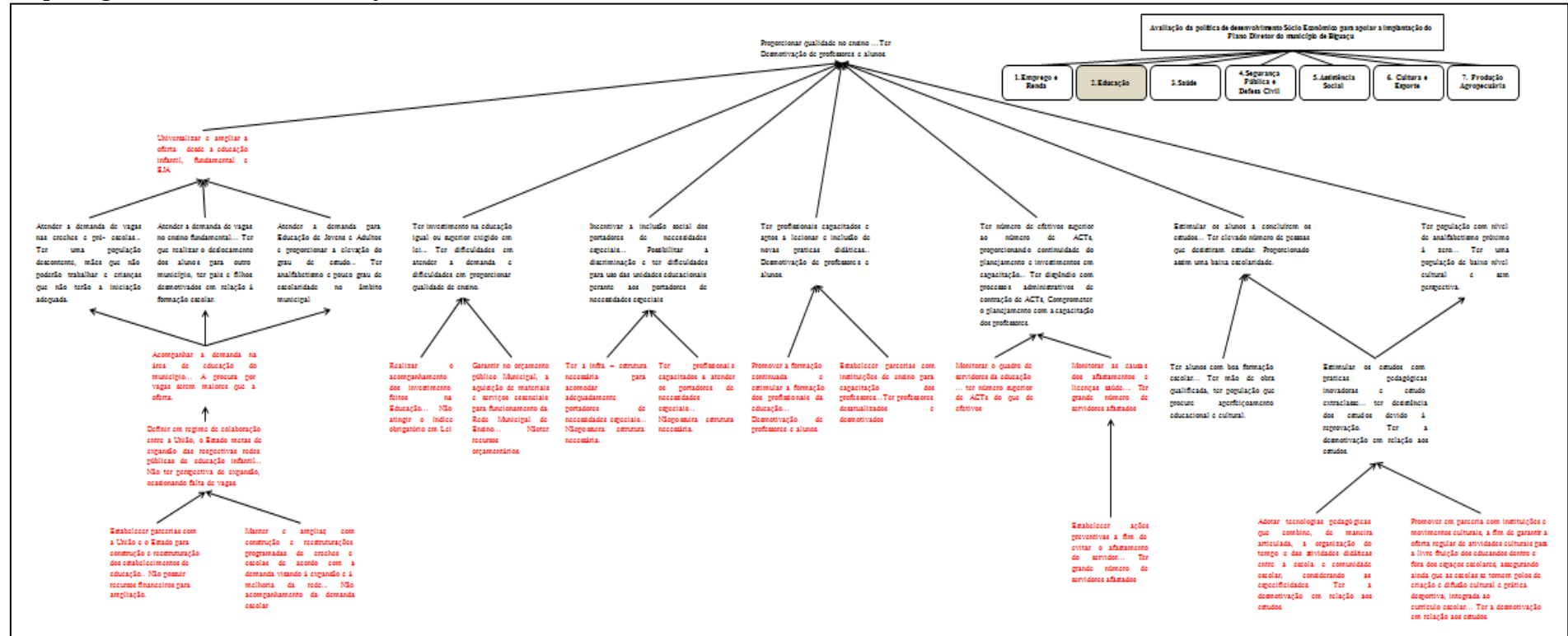
	escolas			especiais
	16 Capacitação dos professores	Ter profissionais capacitados e aptos a lecionar e inclusão de novas práticas didáticas.	...	Desmotivação de professores e alunos.
	17 Efetividade dos professores	Ter número de efetivos superior ao número de ACTs, proporcionando continuidade do planejamento e investimentos em capacitação.	...	Ter dispêndio com processos administrativos de contratação de ACTs, Comprometer o planejamento com a capacitação dos professores.
	18 Evasão escolar	Estimular os alunos a concluírem os estudos.	...	Ter elevado número de pessoas que desistiram estudar. Proporcionado assim uma baixa escolaridade.
	19 Reprovação	Estimular os estudos com práticas pedagógicas inovadoras e estudo extraclasse.	...	Ter desistência dos estudos devido à reprovação. Ter a desmotivação em relação aos estudos.
	20 Qualidade do ensino	Ter alunos com boa formação escolar.	...	Ter mão de obra qualificada, ter população que procure aperfeiçoamento educacional e cultural.
	21 Analfabetismo	Ter população com nível de analfabetismo próximo à zero.	...	Ter uma população de baixo nível cultural e sem perspectiva
3. Saúde	22 Mortalidade infantil	Proporcionar saúde infantil no primeiro ano de vida.	...	Ter perspectiva de população renovada. Ter segurança familiar.
	23 Expectativa de vida	Ter população com qualidade de vida.	...	Ter uma população doente e com mortes prematuras.
	24 Prestação de serviços de saúde	Ter atendimento efetivamente satisfatório nas unidades básicas de saúde.	...	Possuir filas de espera para atendimento da população.
	25 Vacinação	Ter ampla cobertura de vacinação no município.	...	Ter surgimento de epidemias e doenças infecto contagiosas.
	26 Fiscalização sanitária	Ter amplo atendimento da Vigilância Sanitária	...	Ter a propagação de doenças por meio de alimentos contaminados, rede de esgoto a céu aberto.
	27 Controle de vetores de doenças	Possuir o controle de vetores no âmbito municipal.	...	Ter a proliferação de doenças causadas por vetores.
	28 Gastos em saúde	Ter gastos na área da saúde igual ou superior exigido em lei.	...	Ter dificuldades em atender as demandas e dificuldades em proporcionar bem-estar à população.
4. Segurança Pública e Defesa Civil	29 Criminalidade	Ter baixo índice de criminalidade no município.	...	Ter a propagação da criminalidade trazendo insegurança para a população.
	30 Efetivo policial	Ter efetivo policial recomendado para proteger a população.	...	Ter a insegurança e a disseminação da criminalidade no município.
	31 Estrutura municipal de segurança	Assegurar que o município tenha os mecanismos básicos de segurança pública.	...	Ter uma estrutura defasada e que não assegure a defesa da população.

	32	Vídeo monitoramento	Ter um sistema de vídeo monitoramento nos pontos críticos municipais.	...	Propiciar a disseminação da criminalidade em pontos considerados críticos. Deslocamento contínuo do efetivo policial.
	33	Estrutura da defesa civil	Ter uma estrutura básica de defesa civil que previna e tenha condições de atuar em casos de calamidade e desastres.	...	Ter desordem em caso de calamidade/desastres e deixar a população desamparada.
	34	Equipe da Defesa Civil	Ter número de servidores adequados e cadastro de voluntários	...	Ter população desamparada em caso calamidade/desastres.
5. Assistência Social	35	Pobreza e miséria	Ter Assistência Social atuante e efetiva.	...	Possuir um número elevado pessoas na condição de pobreza e miséria no município.
	36	Auxílios assistenciais	Ter assistencialismo governamental no âmbito municipal.	...	Ter propagação da pobreza e miséria no âmbito municipal.
	37	Estrutura da Assistência Social no município	Proporcionar uma estrutura capaz de atender a necessidades da população.	...	Ter uma população desamparada e sem condições de obter assistencialismo.
	38	Assistencialismo infantil	Proporcionar uma estrutura capaz de atender e proteger crianças e adolescentes.	...	Ter maus-tratos infantis, ter trabalho infantil.
	39	Gastos com Assistência Social	Ter os gastos de acordo com o repasse Federal e não comprometer a receita do município.	...	Ter elevado número de assistencialismo.
6. Cultura e Esporte	40	Acesso à cultura	Proporcionar a população acesso a cultura por meio de eventos.	...	Ter o deslocamento da população para outros municípios. Perda da identidade cultural.
	41	Acesso a práticas esportivas	Proporcionar a população acesso a praticas e eventos esportivos.	...	Redução da expectativa de vida, sedentarismo e problemas de saúde.
	42	Investimento em Cultura e esporte	Ter investimentos na área de cultura e esporte.	...	Desestímulo da população a participação em eventos culturais e esportivos
7. Produção Agropecuária	43	Êxodo rural	Proporcionar estímulos para que a população permaneça no campo.		Ter um elevado êxodo rural e declínio na produção agrícola do município.
	44	Agricultura Familiar	Incentivar a produção na agricultura familiar		Ter a migração para outras áreas de produção ou para zona urbana.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

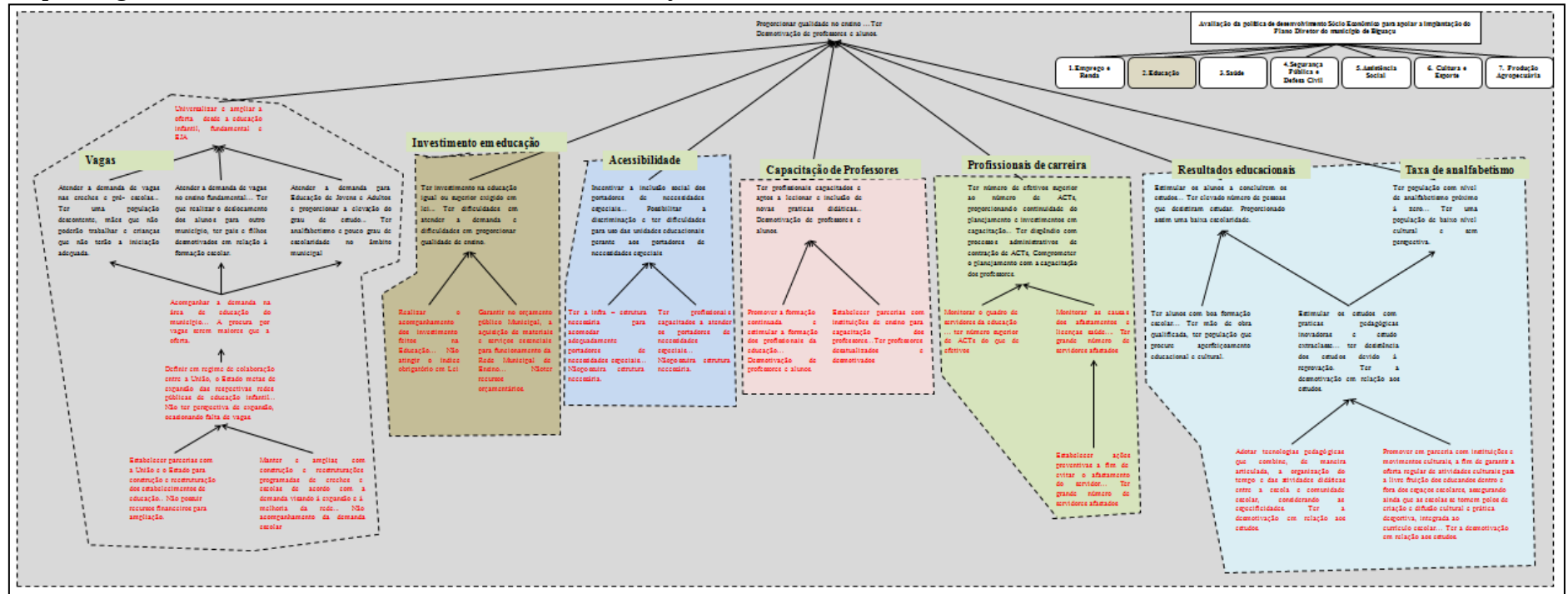
APÊNDICE B – MAPAS COGNITIVOS DOS PVFS

Mapa cognitivo do PVF - 2.Educação



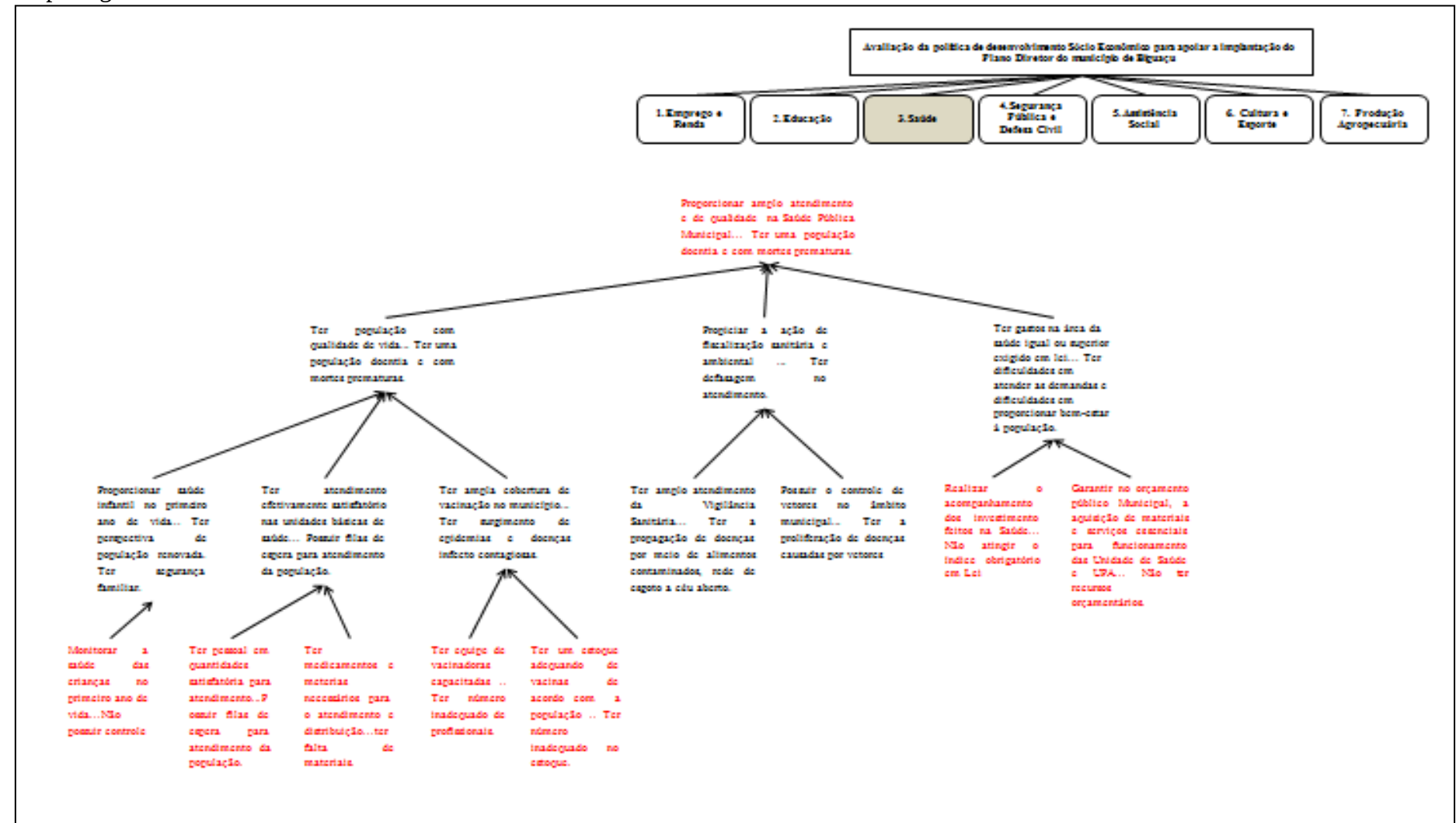
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF- 2.Educação



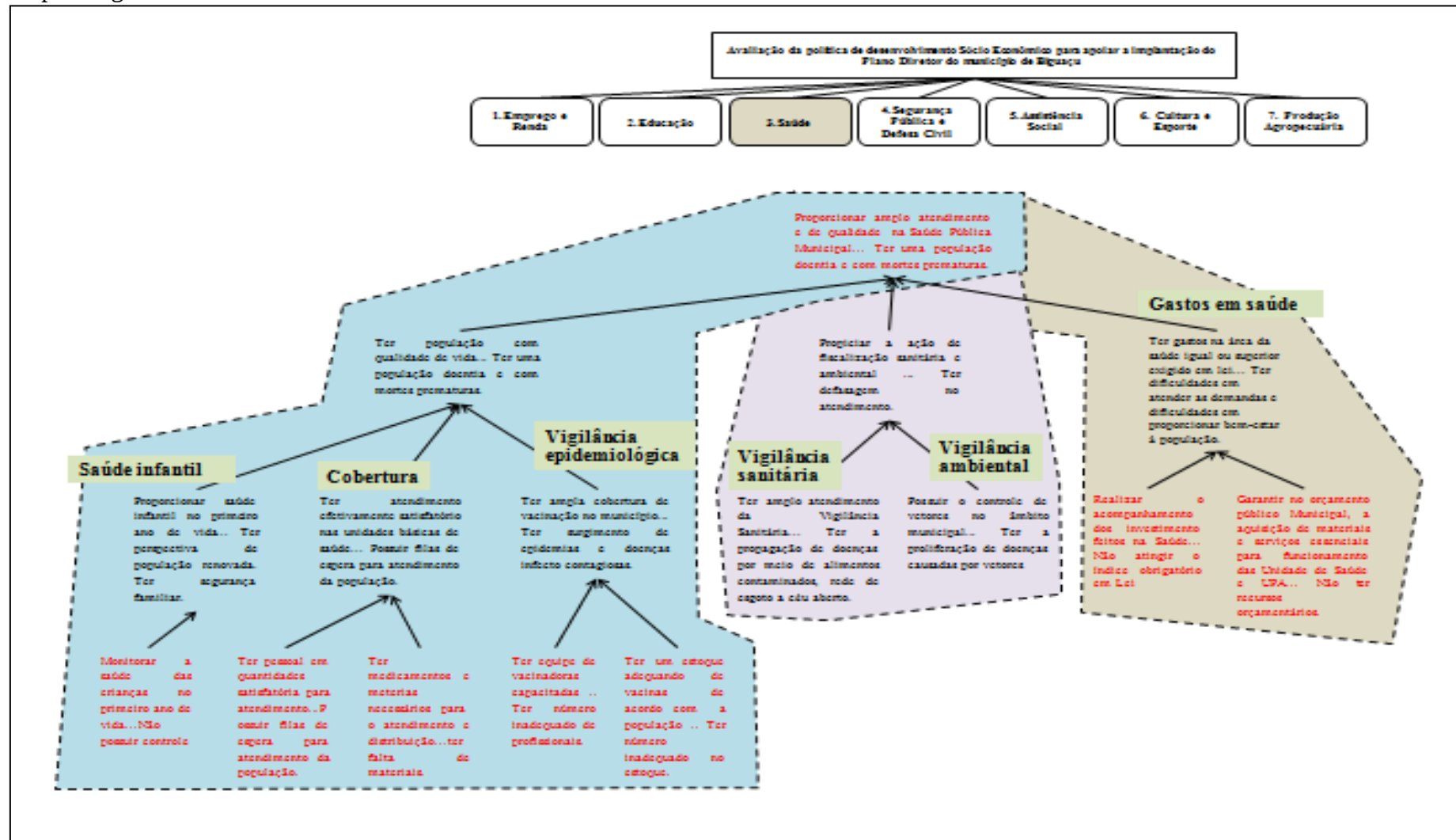
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapa cognitivo do PVF - 3.Saúde



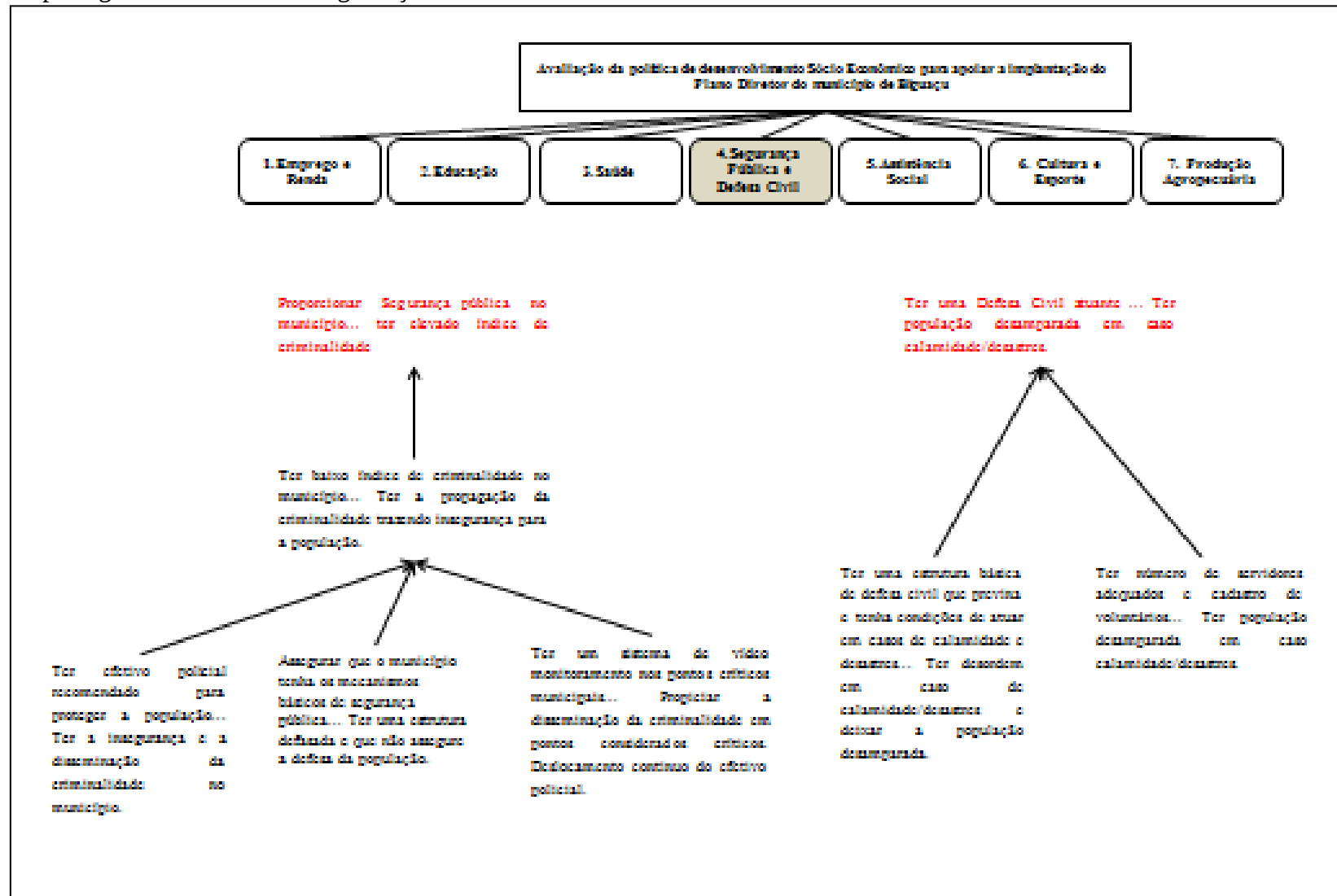
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF-3. Saúde



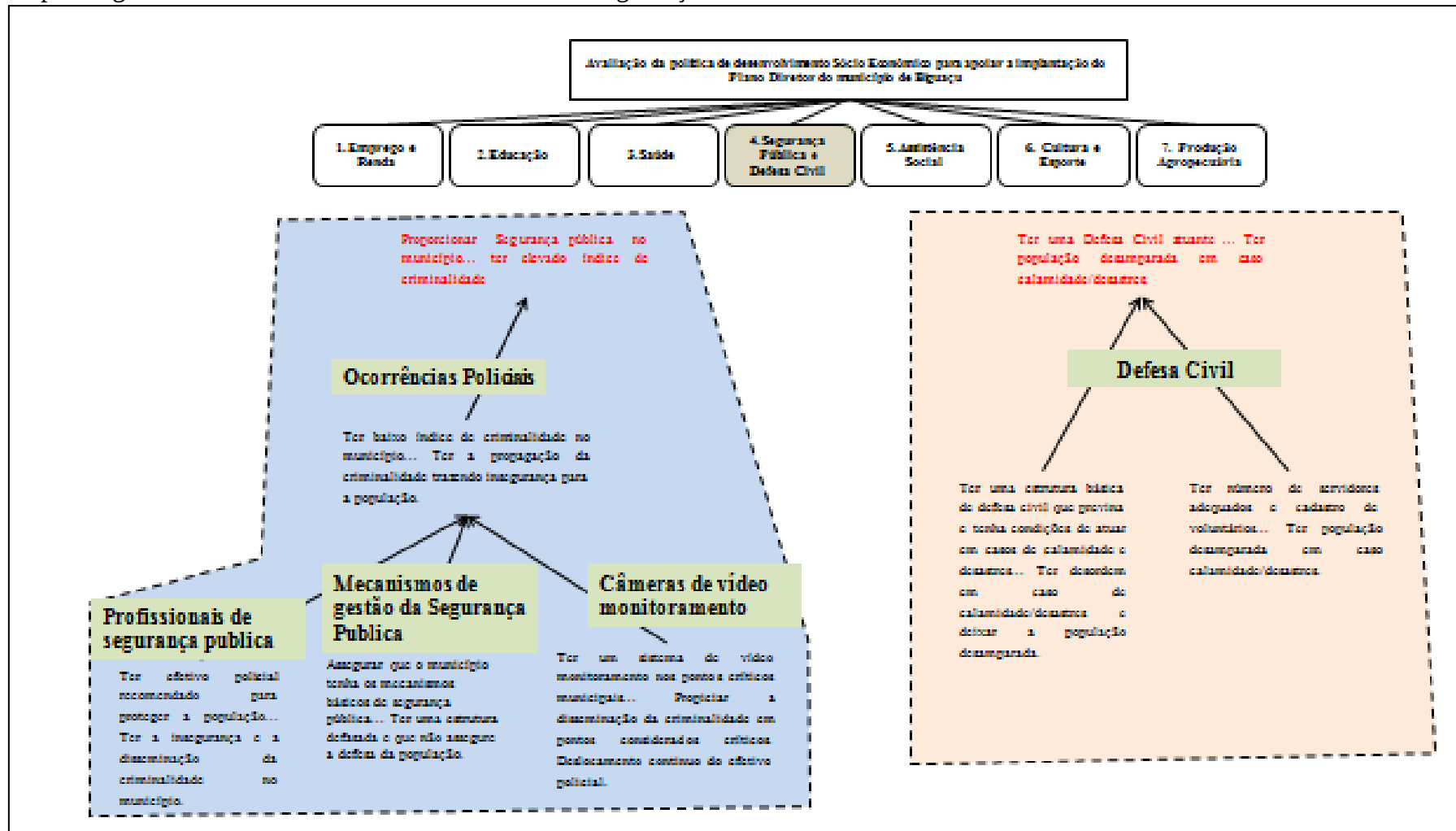
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapa cognitivo do PVF – 4. Segurança Pública e Defesa Civil



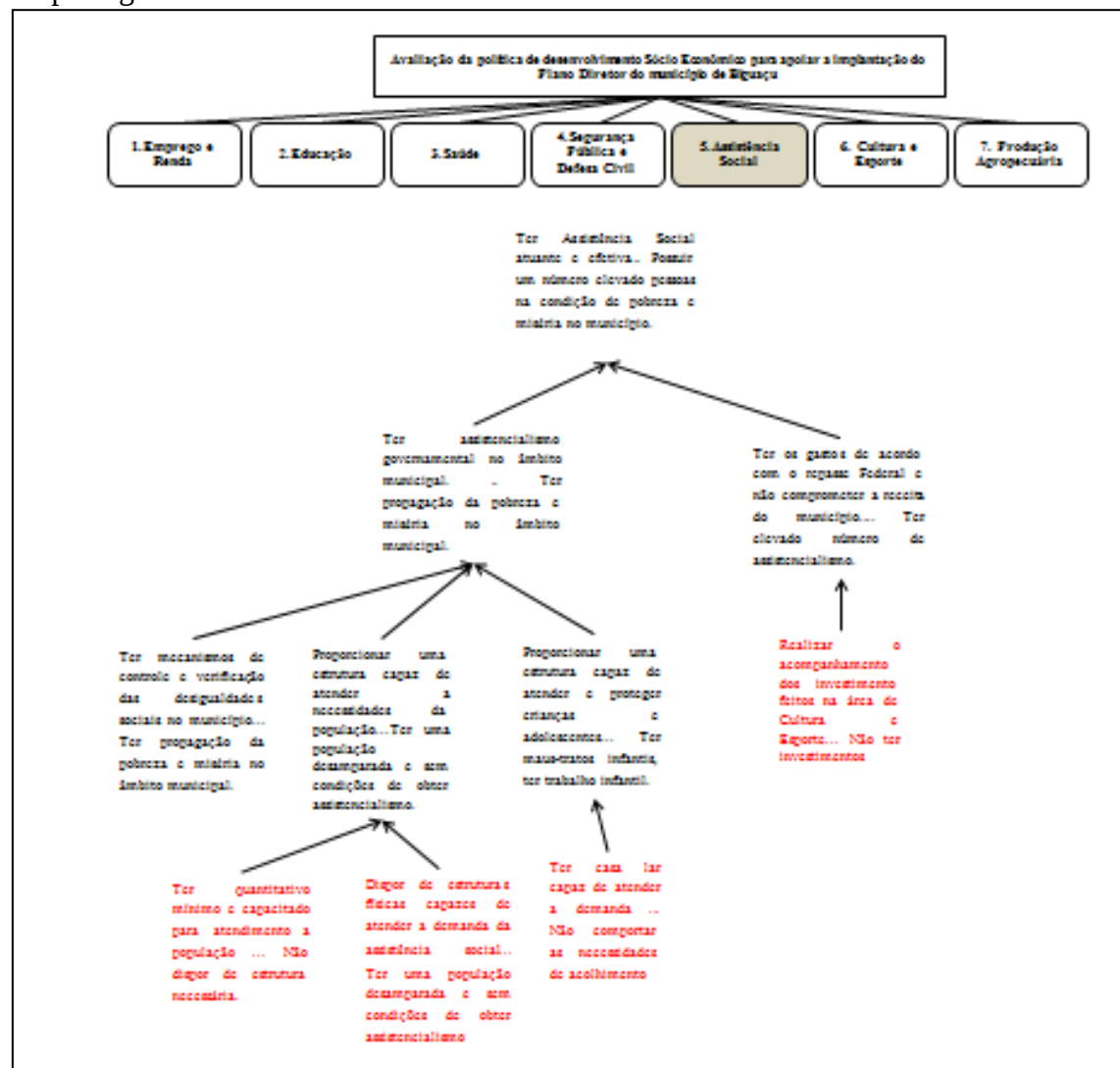
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF- 4. Segurança Pública e Defesa Civil



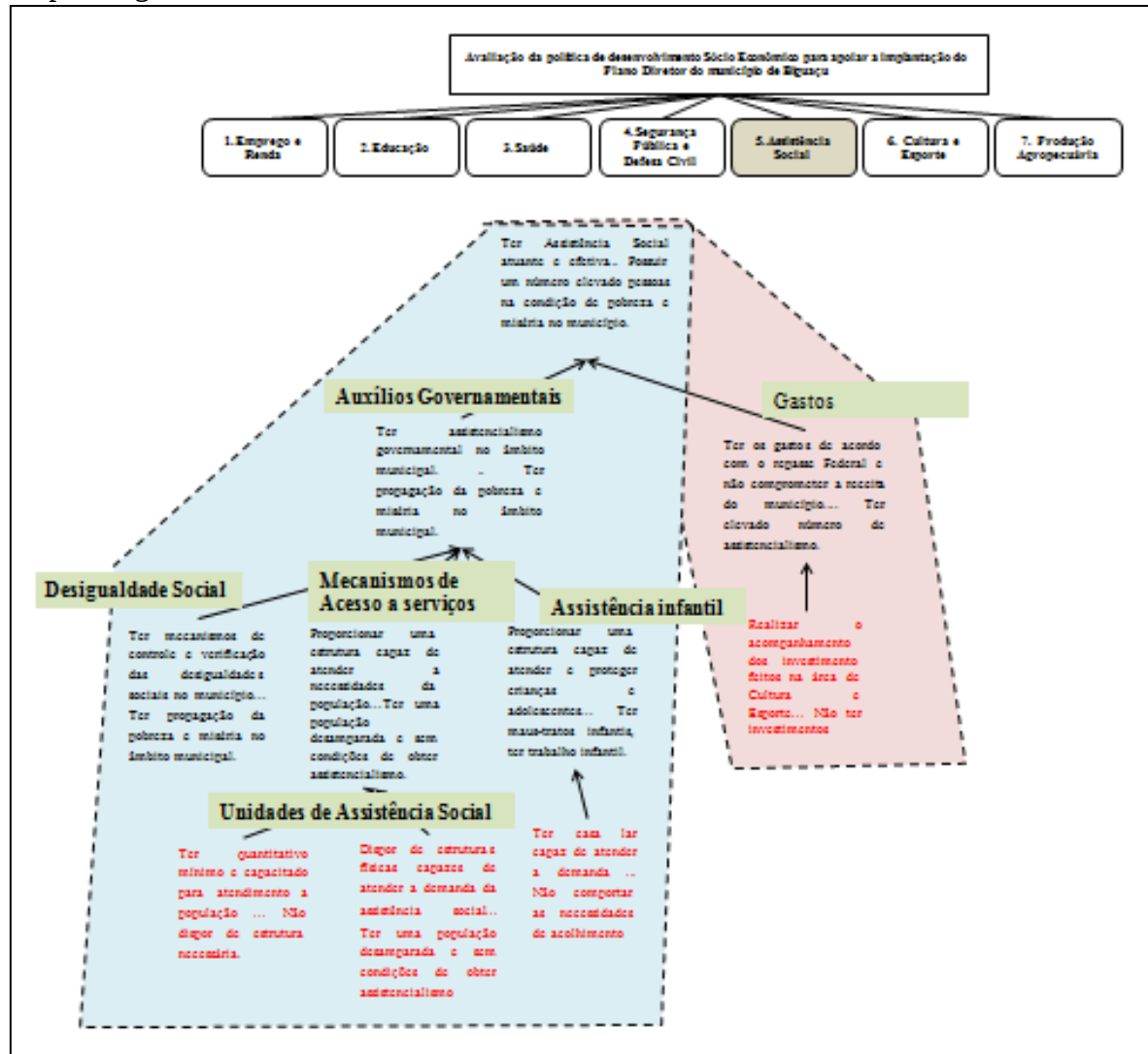
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapa cognitivo do PVF – 5. Assistência Social



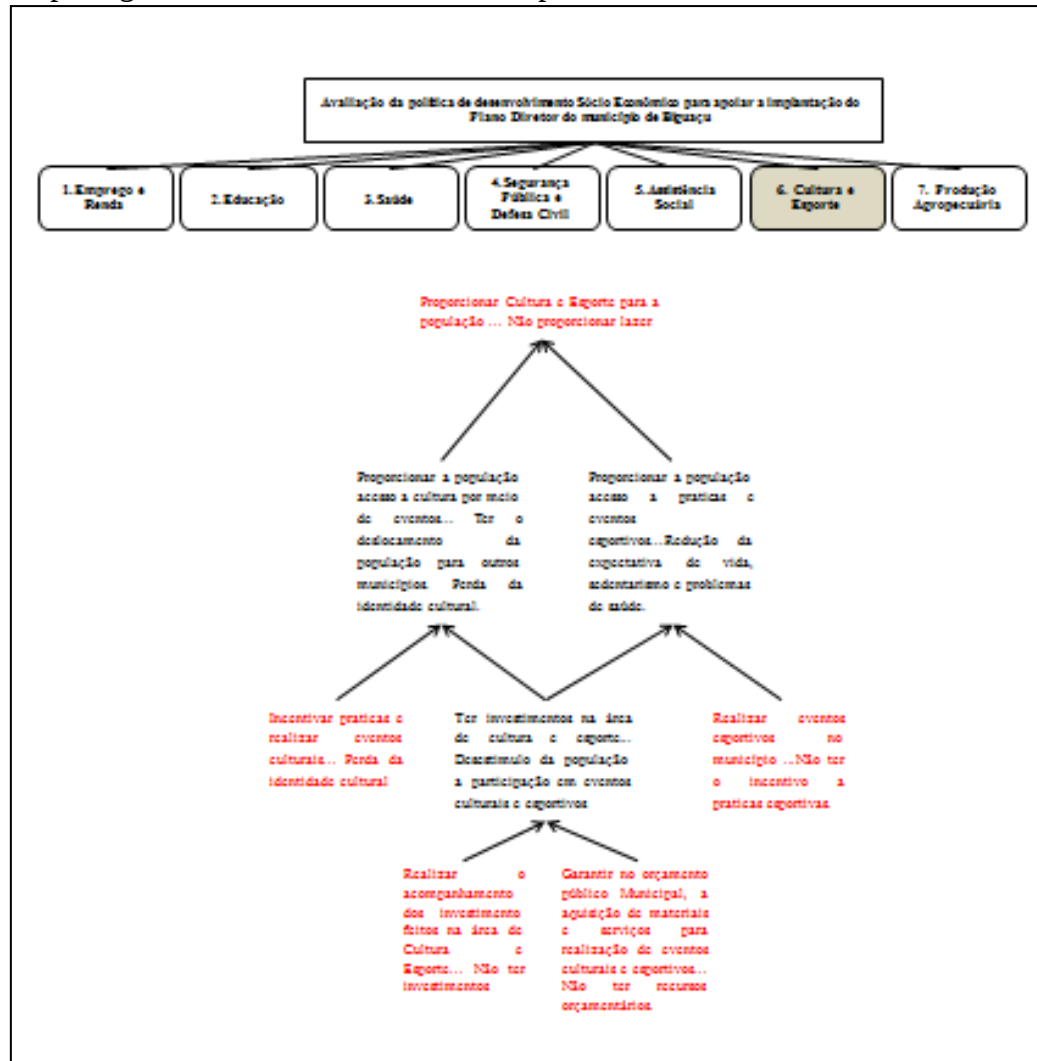
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF- 5.Assistência Social



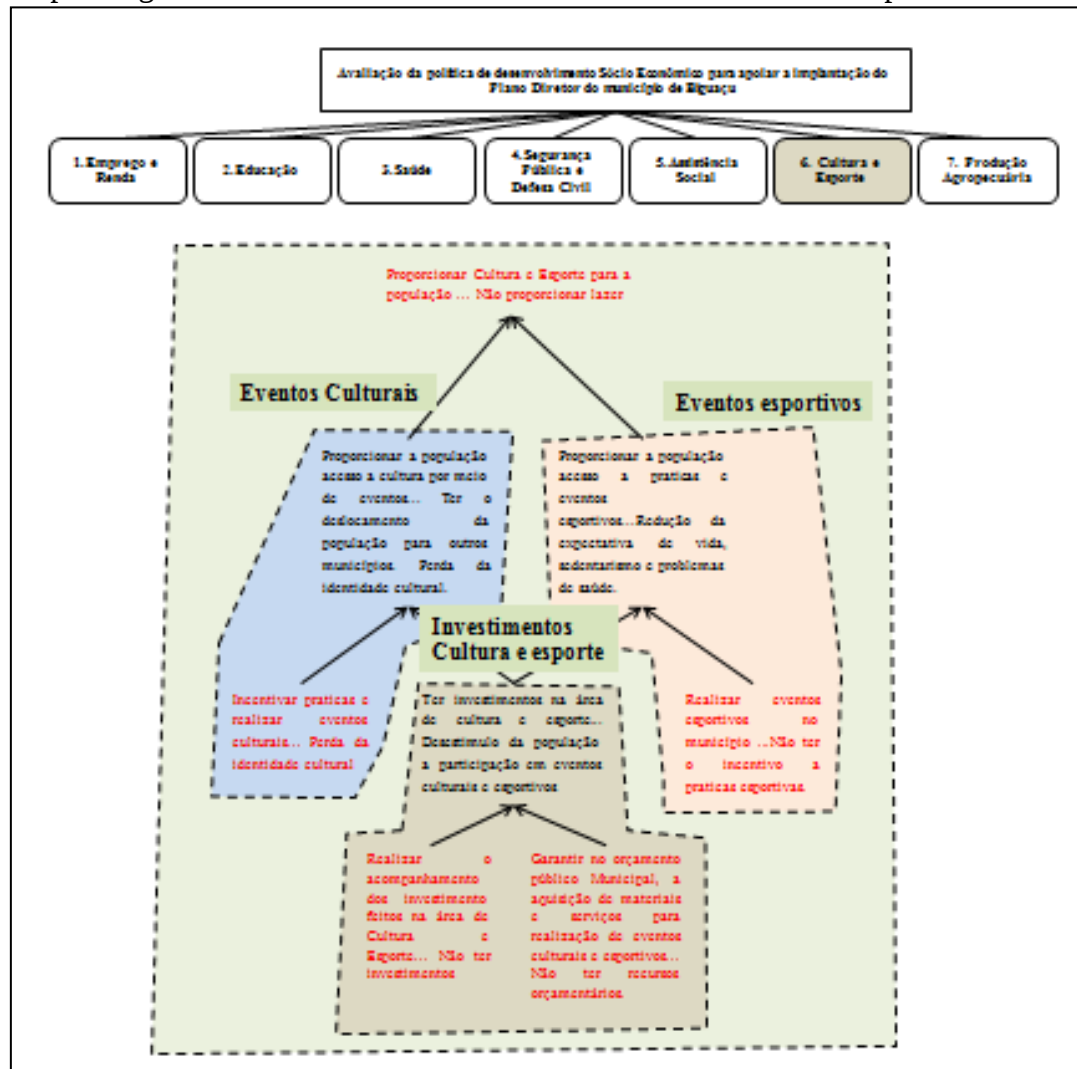
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapa cognitivo do PVF – 6. Cultura e Esporte



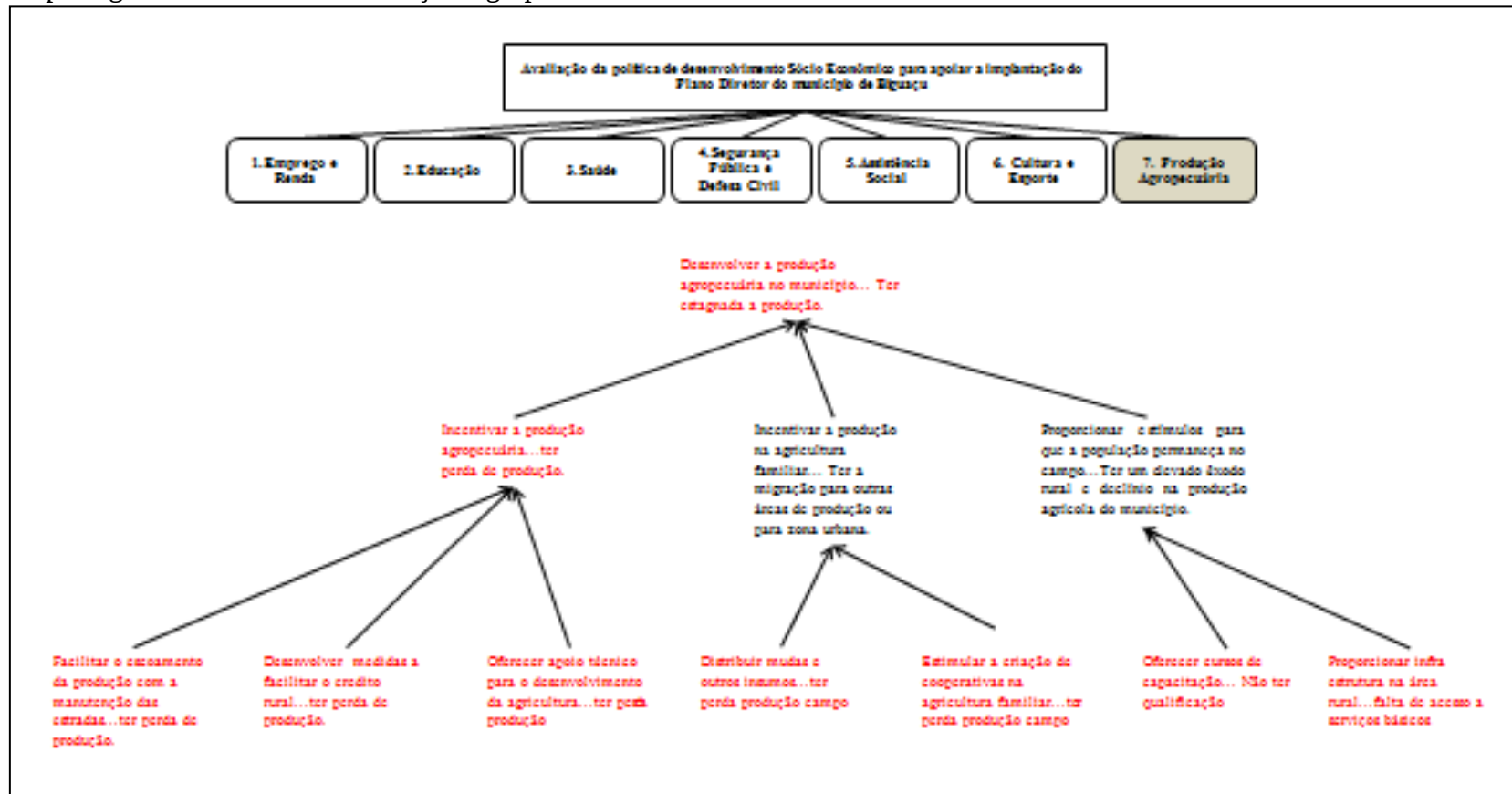
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF- 6. Cultura e Esporte



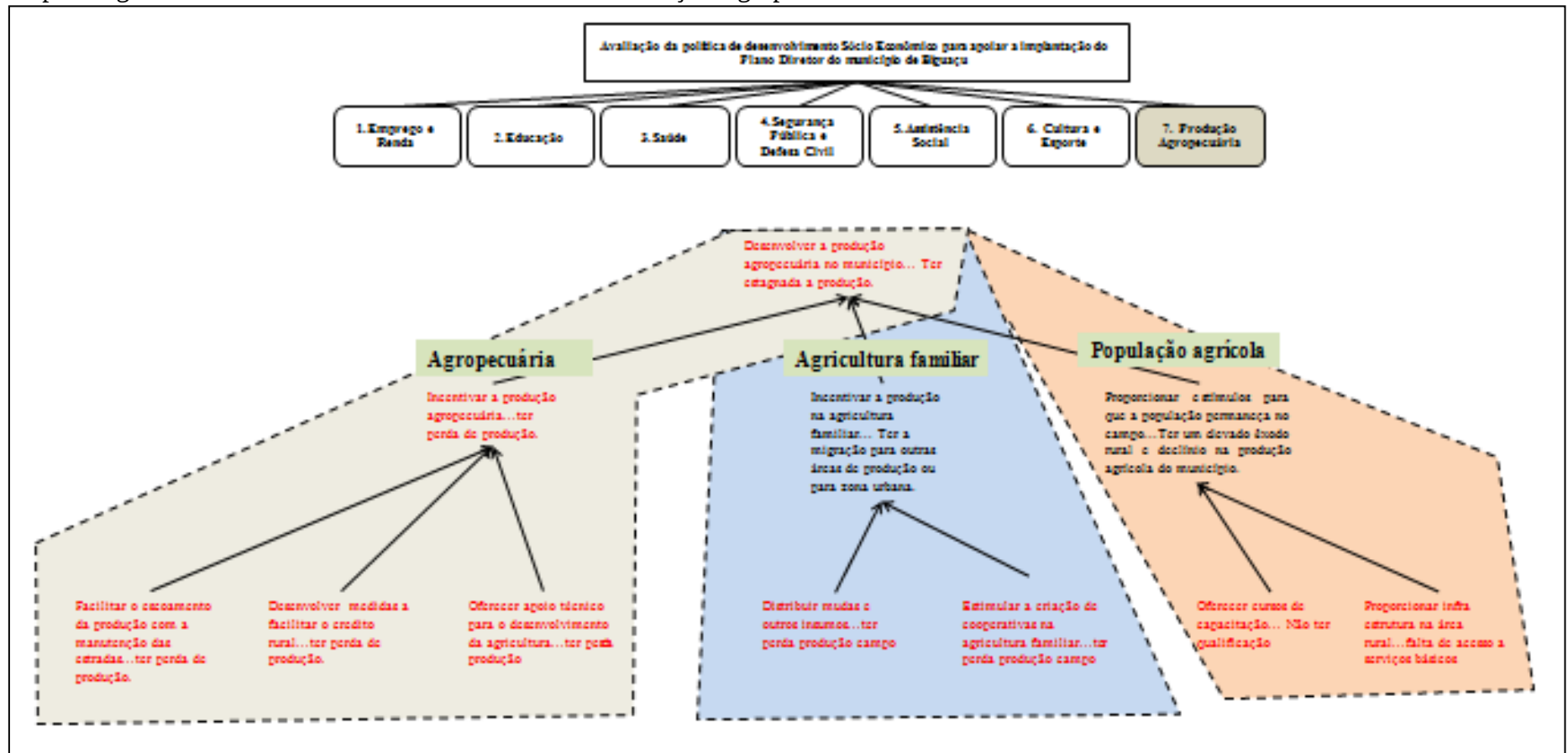
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Mapa cognitivo do PVF – 7. Produção Agropecuária



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

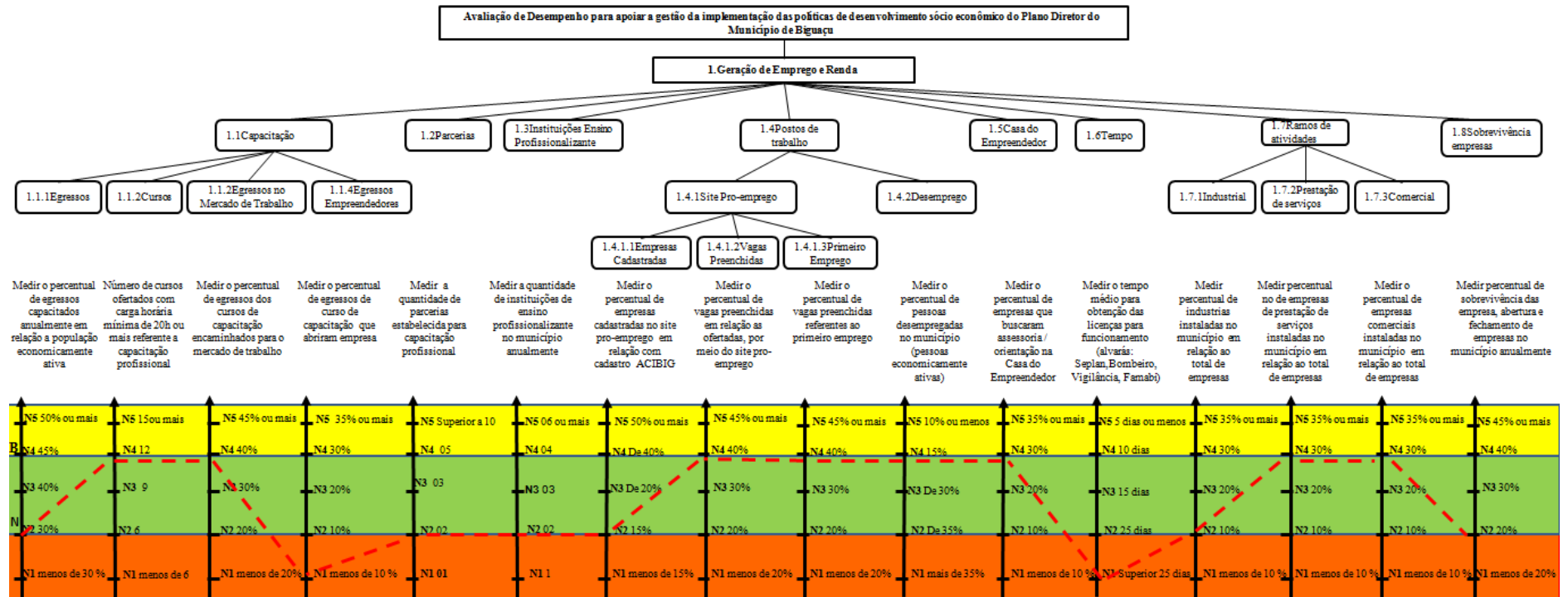
Mapas Cognitivos - Clusters e Sub-Clusters do PVF- 7. Produção Agropecuária



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

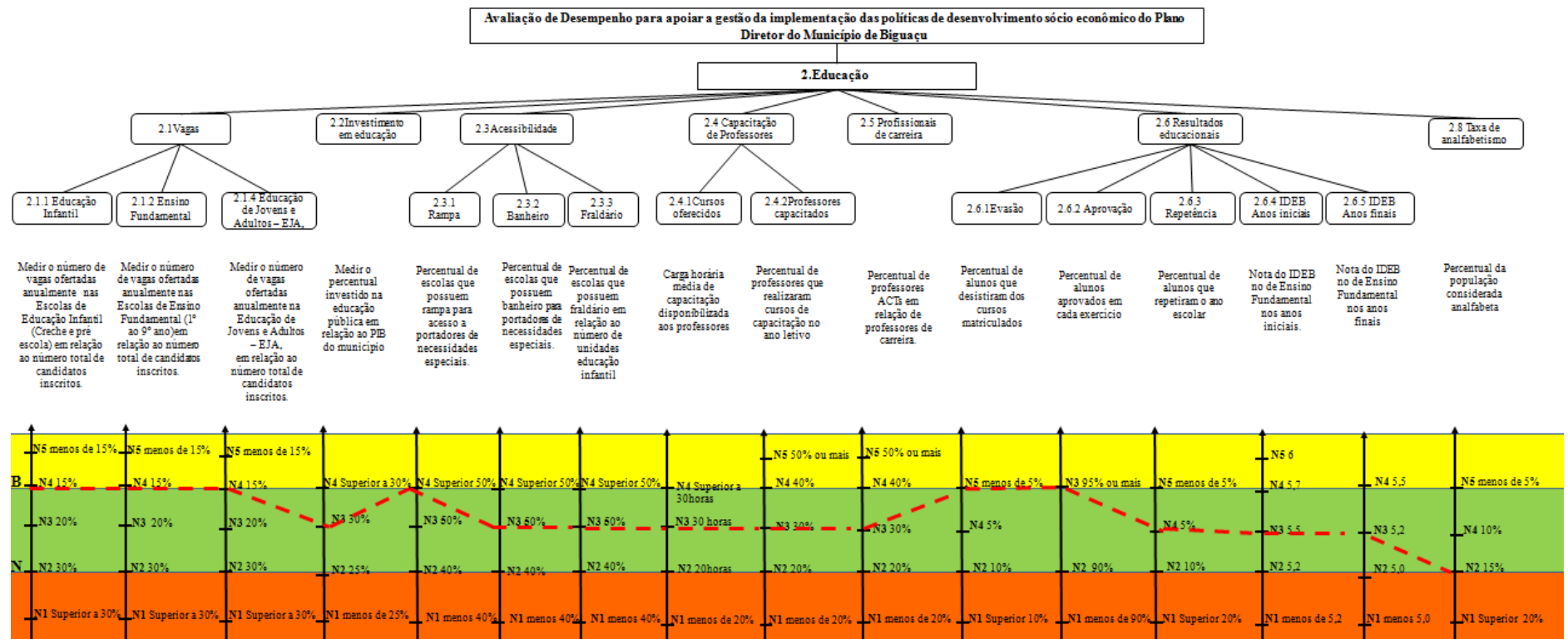
APÊNDICE C – DESCRITORES

Perfil de desempenho PVF - 1. Emprego e Renda



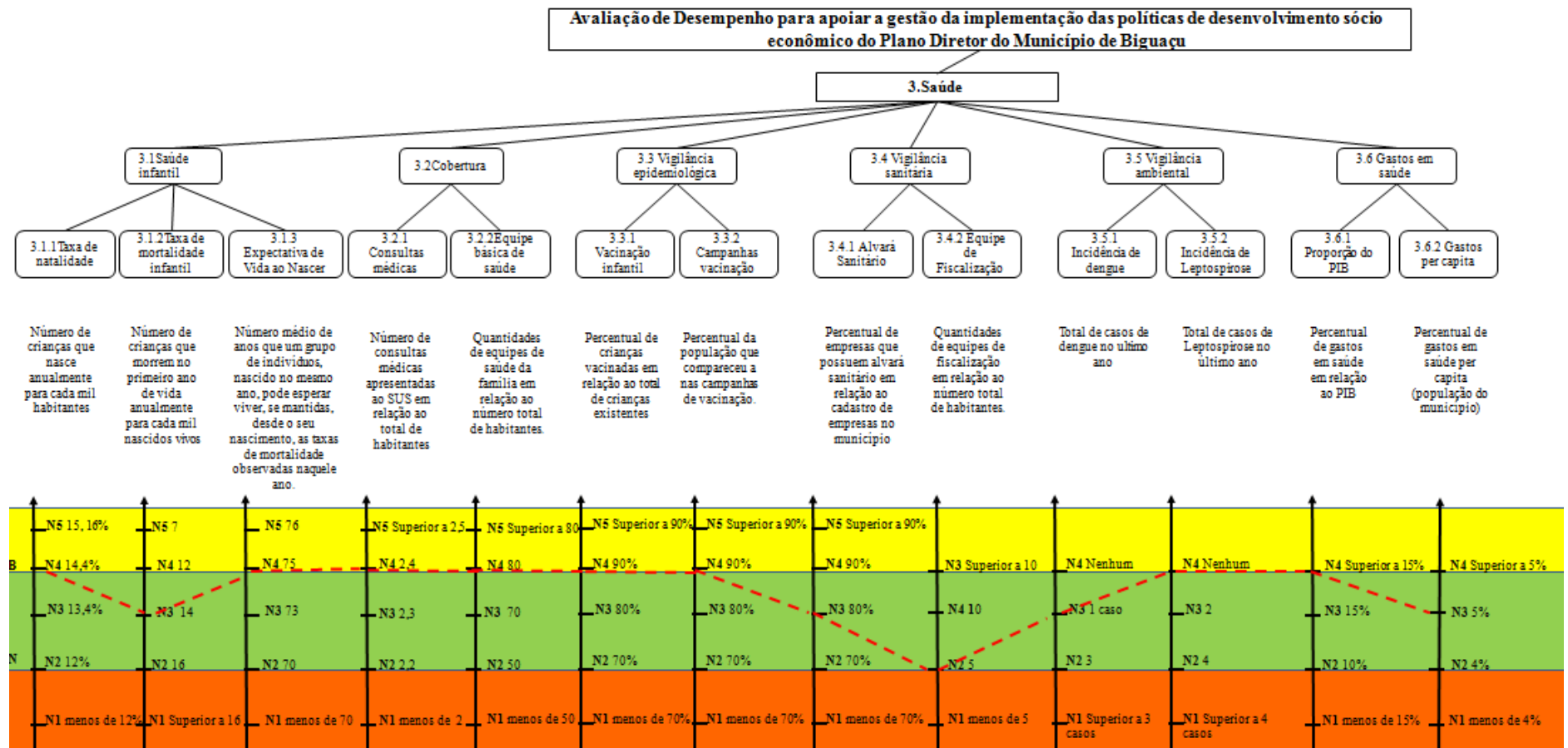
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 2. Educação



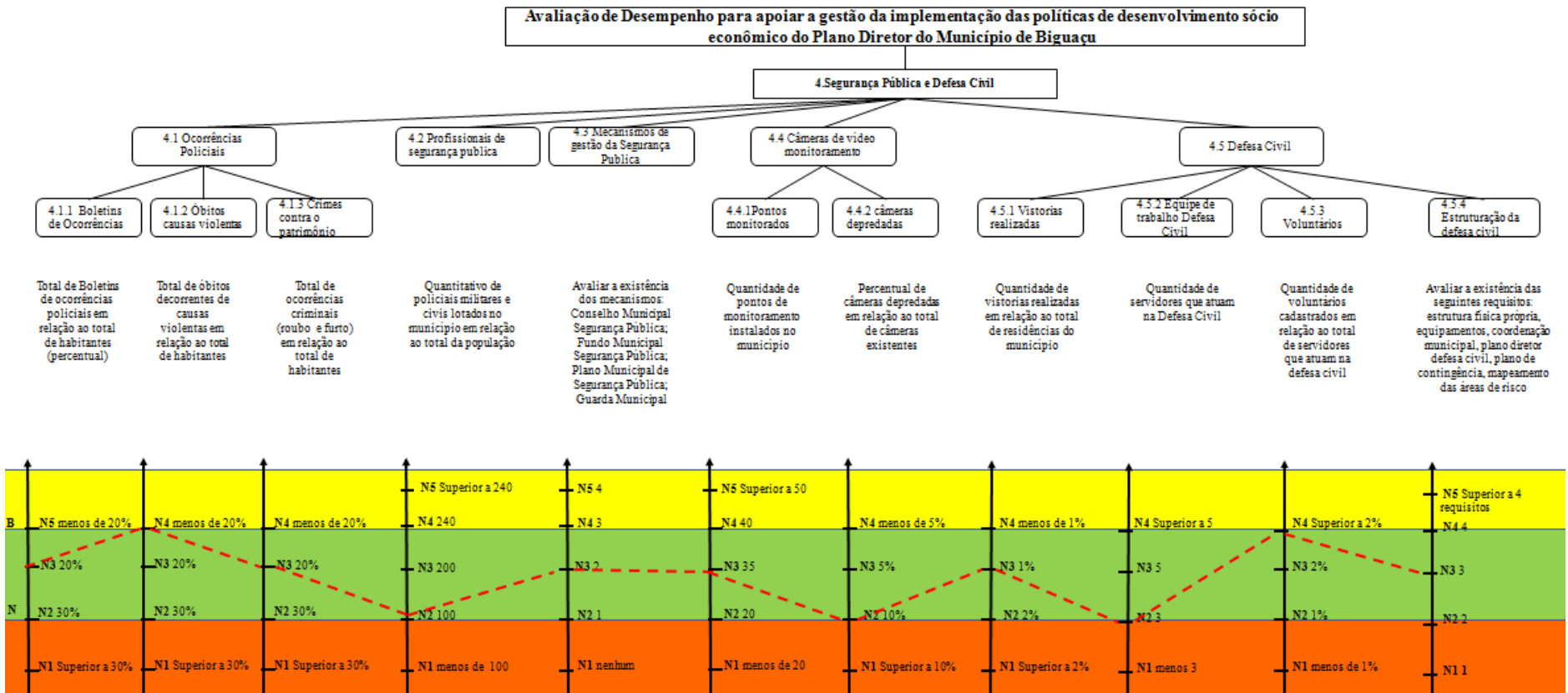
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 3.Saúde



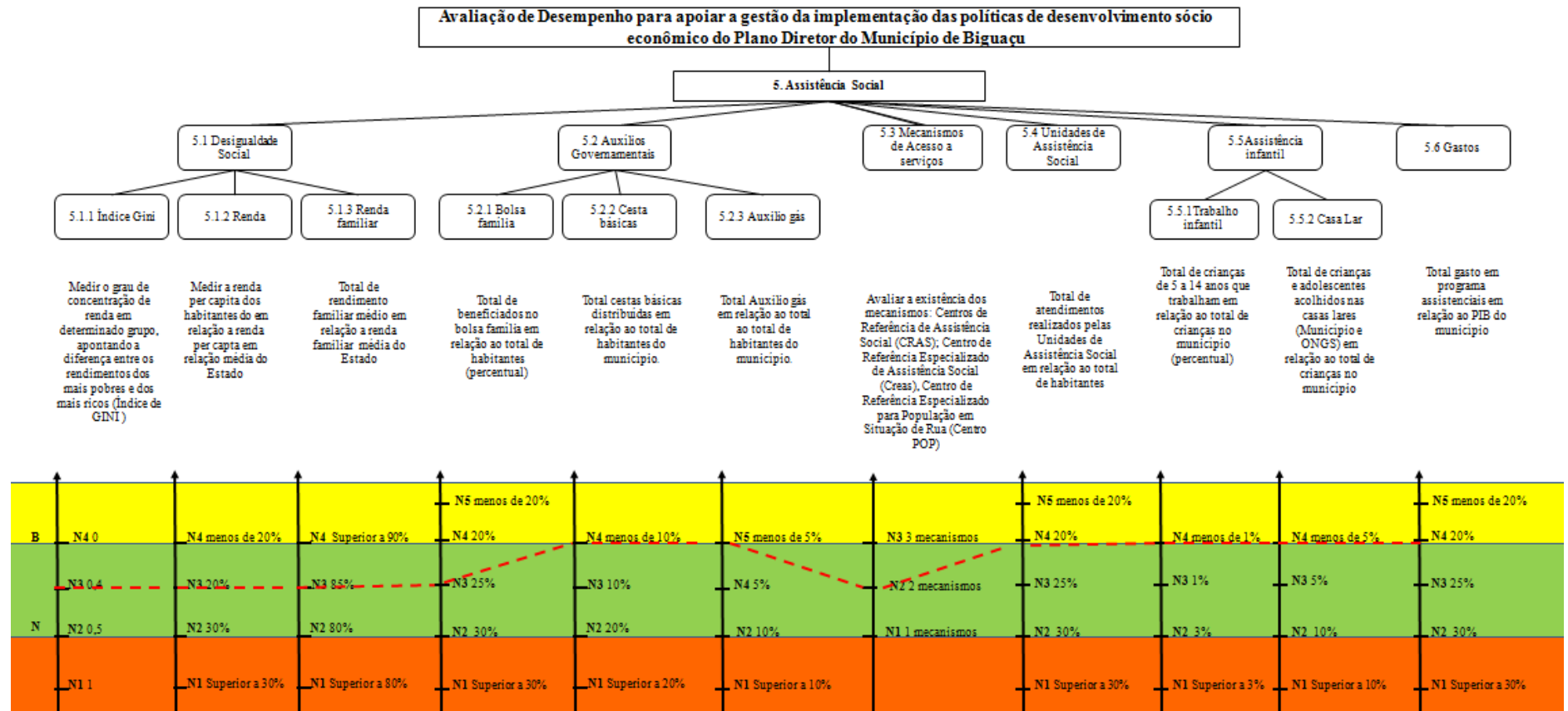
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 4. Segurança Pública e Defesa Civil



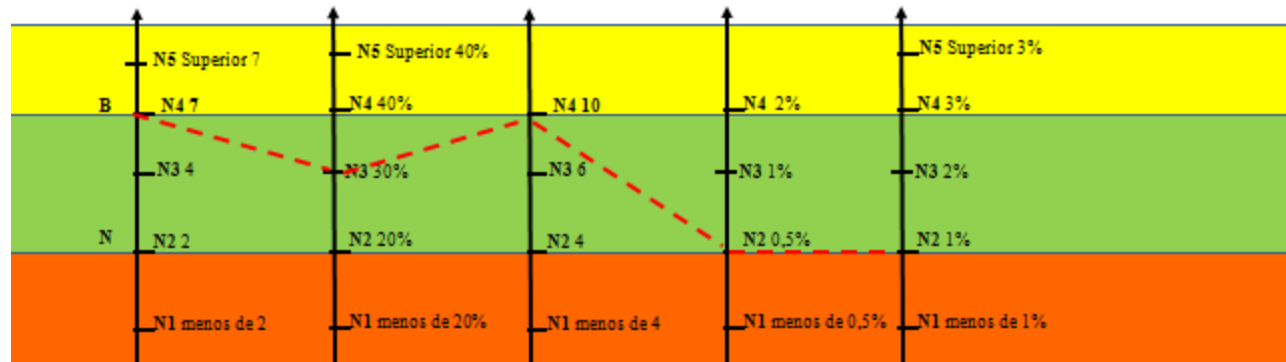
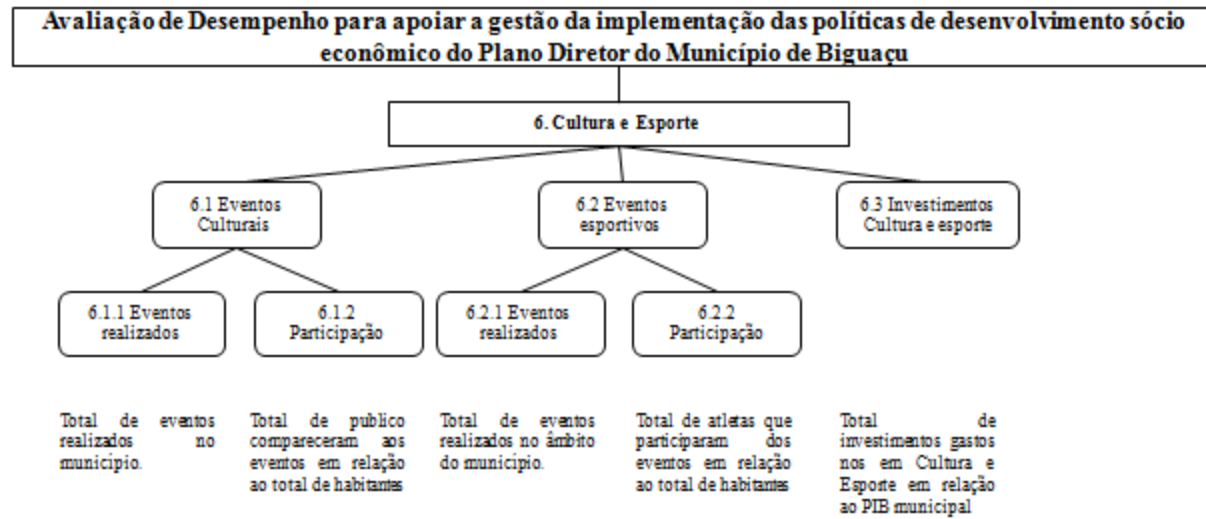
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 5. Assistência Social



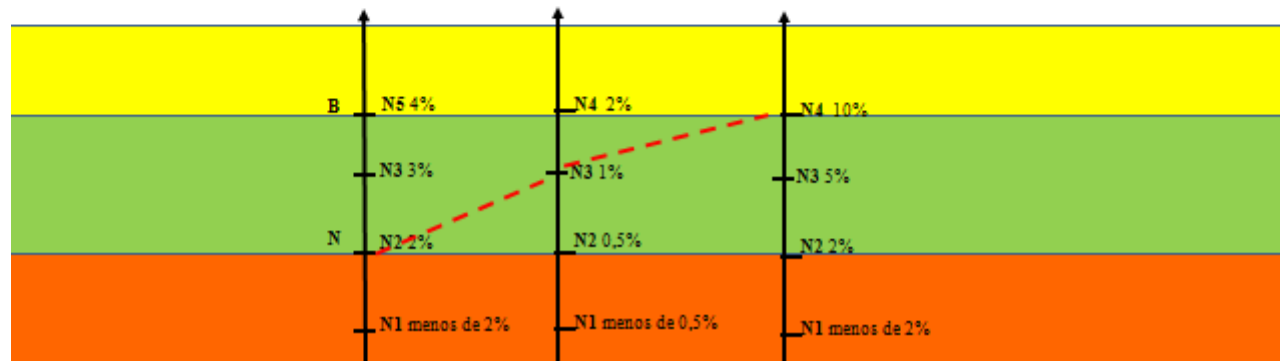
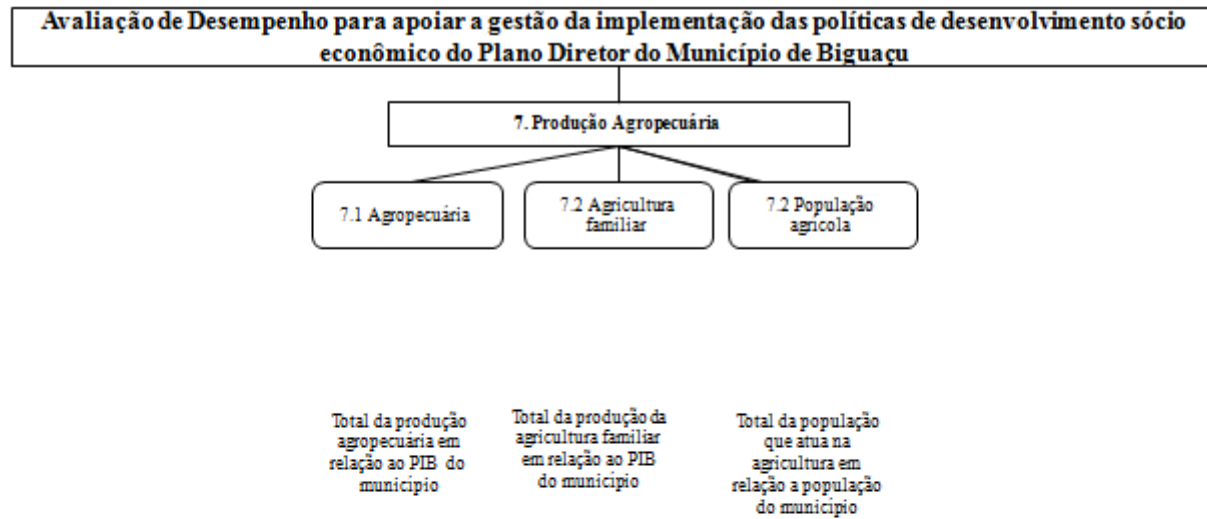
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 6. Cultura e Esporte



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Perfil de desempenho PVF – 7. Produção Agropecuária



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

