UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA POR MEIO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA - MCDA-C

ADENIR STEINBACH

Florianópolis

2013

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRAUDAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADENIR STEINBACH

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA POR MEIO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA - MCDA-C

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.
.

Orientador: Prof. Ademar Dutra, Dr.

Florianópolis
2013

ADENIR STEINBACH

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA POR MEIO DA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA - MCDA-C

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

Florianópolis, 07 de junho de 2013.

_____

Profº. e Orientador Ademar Dutra, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Profª. Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

_____

Profº. Aléssio Bessa Sarquis, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Florianópolis

2013

Dedico este trabalho a minha esposa Zê,
aos meus filhos Rafael e
Ana Carolina.

AGRADECIMENTOS

A minha família, Maria Zenilda da Silva, Rafael e Ana Carolina Steinbach pelo amor, alegria, dedicação, atenção, carinho e entusiasmo dedicados.

Aos meus pais pelo amor incondicional e incentivo à educação e aos meus irmãos e irmãs pelo constante apoio.

Aos Professores, em especial Ademar Dutra, meu orientador, pelas orientações, apoio e incentivo e Sandra Rolim Ensslin e Aléssio Bessa Sarquis por aceitarem o convite de participar da banca de qualificação e defesa desta dissertação bem como pelas sugestões apresentadas.

As minhas amigas de mestrado, Cristina Martins, Daniella Venâncio pelo apoio, incentivo e amizade.

A Raquel Ribeiro Bittencourt, Diretora da Diretoria de Vigilância Sanitária, por oportunizar a aplicação da pesquisa e apoio ofertado.

A Denyse Regina Orso Salvati, Tatiana Daou Segalin e Daniele Lottermann, do Núcleo de Comunicação da Diretoria de Vigilância Sanitária, pela cooperação e participação durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos profissionais da Diretoria de Vigilância Sanitária do Estado de Santa Catarina pela cooperação durante a realização desta pesquisa.

A verdadeira viagem de descobrimento
não consiste em procurar novas paisagens,
mas em ter novos olhos.
(Marcel Proust)

RESUMO

A avaliação de desempenho constitui um processo de gestão de fundamental importância para as organizações, pela sua capacidade de construir, fixar e disseminar conhecimentos, além de medir os resultados. Atua como uma ferramenta de controle, de análise da organização, de suporte para o planejamento, de apoio à decisão e impulsionadora da melhoria continua. Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária para a Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C. Utilizar a MCDA-C possibilitou desenvolver e explicitar um conjunto de condições e meios para permitir a construção do modelo, abordando diversos tipos de informações da comunicação da vigilância sanitária, avaliando as ações segundo um conjunto de critérios, orientando e facilitando a decisão. A presente pesquisa assenta-se no paradigma construtivista, na lógica indutiva, com estratégia de estudo de caso, e tem natureza exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevista, observação direta e analise documental. O instrumento de intervenção empregado é a MCDA-C. Como resultados o modelo possibilitou: (i) identificar 72 critérios para avaliar o processo de comunicação da vigilância sanitária; (ii) identificar três áreas de preocupação: "Estrutura", "Instrumentos" e "Educação Sanitária"; (iii) ilustrar o perfil de desempenho da situação atual que resultou em 45 pontos; (iv) apresentar recomendação de melhoria que possibilite passar de um desempenho global de 45 para 53 pontos. A pesquisa também mostrou a importância da avaliação de desempenho nas organizações, abordando a situação da administração publica e da vigilância sanitária. Também possibilitou produzir conhecimento a respeito do processo de trabalho da vigilância sanitária e de sua ação comunicativa, podendo servir de base para a condução administrativa.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Administração Pública, Vigilância Sanitária, Gestão da Vigilância Sanitária, Comunicação da Vigilância Sanitária, MCDA-C.

ABSTRACT

Performance evaluation is a management process of fundamental importance for organizations, due to its ability to build, establish and disseminate knowledge, and measure the results. It acts as a tool for control, organizational analysis, support for planning and decision, and as a driver for continuous improvement. This research aims to develop a model for evaluating the performance of the communication process of health surveillance for the Board of Health Surveillance of Santa Catarina (Brazil), based on the methodology Multi-criteria Decision Aid – Constructivist (MCDA-C). Using MCDA-C allowed us to develop and make explicit a set of conditions and means to enable the construction of the model, addressing different types of information on communication of health surveillance, evaluating actions according to a set of criteria, guiding and facilitating the decision. This research is based on the constructivist paradigm and on inductive logic, with the strategy of a case study. It has an exploratory nature, with a qualitative and quantitative approach. For data collection, we used the techniques of interview, direct observation and document analysis. The intervention instrument employed is the MCDA-C. As a result, the model allowed us: (i) to identify 72 criteria to evaluate the communication process of health surveillance; (ii) to identify three areas of concern: "Structure", "Instruments" and "Health Education"; (iii) to illustrate the performance profile of the current situation, which resulted in 45 points; (iv) to provide recommendations for improvement that enable enhancing the overall performance from the present 45 points to 53 points. The survey also highlighted the importance of performance evaluation in organizations, addressing the situation of public administration and health surveillance. It also allowed us to produce knowledge about the labor process of health surveillance and its communicative action, which may serve as a basis for administrative work.

Keywords: Performance Evaluation. Public administration. Health surveillance. Health surveillance management. Health surveillance communication. MCDA-C.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Cebola: As categorias da Metodologia 83
Figura 2 - Fluxograma do Processo de busca de referências bibliográficas 94
Figura 3 - Fases do Processo MCDA-C 102
Figura 4 - Identificação da metodologia da pesquisa 107
Figura 5 - Fase da estruturação – MCDA-C 109
Figura 6 - Estrutura de funcionamento da vigilância sanitária do Estado de Santa Catarina 110
Figura 7 - Organograma da Diretoria de Vigilância sanitária 111
Figura 8 - Áreas de preocupação da vigilância sanitária 112
Figura 9 - Interação da comunicação com as áreas de interesse da vigilância sanitária 113
Figura 10 - Áreas de preocupação com os conceitos 120
Figura 11 - Áreas e subáreas de preocupação com os números dos conceitos 121
Figura 12 - Demonstração da construção dos conceitos fins/meios dos mapas cognitivos 124
Figura 13 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Materiais de Comunicação 125
Figura 14 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Meios de Comunicação 126
Figura 15 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Meios de Comunicação com clusters 128
Figura 16 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Materiais de Comunicação com *clusters* 129
Figura 17 - Pontos de Vista Fundamentais – PVFs ou família de ponto de vista das áreas de interesse do processo de comunicação da vigilância sanitária 131
Figura 18 - PVF Meios de Comunicação com seus Pontos de Vista Elementares - PVEs 132
Figura 19 - PVF Materiais de Comunicação com seus Pontos de Vista Elementares – PVEs 133
Figura 20 - Candidatos a sub- PVEs do PVF meios de comunicação 134
Figura 21 - Candidatos a sub- PVEs do PVF Materiais de Comunicação 135
Figura 22 - Áreas de Interesse da comunicação - Readequação 136
Figura 23 - Árvore de valor com PVFs - readequação 137
Figura 24 - Árvore de valor com PVF Meios de Comunicação, com seus PVEs e seus candidatos a Sub- PVEs - readequação 138
Figura 25 - Árvore de valor com PVF Materiais de comunicação, com seus PVEs e seus Sub-PVEs - readequação 139

Figura 26 - Descritores para PVF Materiais de comunicação, com seu PVE Divulgação, seus Descritores, níveis de referência e escala 142
Figura 27 - Níveis de Referência 144
Figura 28 - Modelo de julgamento do *software* MACBETH 146
Figura 29 - Processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais do descritor "Site". 147
Figura 30 - Processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais do descritor "Mídia Rádio" 148
Figura 31 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 149
Figura 32 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 150
Figura 33 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 150
Figura 34 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação. 151
Figura 35 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação. 152
Figura 36 - Processo de construção das Taxas de Substituição das áreas de interesse Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária 155
Figura 37 - Taxas de compensação para as Áreas de Interesse e respectivos PVFs. 156
Figura 38 - Fórmula de agregação aditiva para o cálculo do desempenho global 160
Figura 39 - Aplicação da Fórmula de Agregação Aditiva para as Áreas de Interesse e PVFs 161
Figura 40 - Estrutura hierárquica de valor par o PVF 1.1 Recursos Financeiros com as respectivas taxas de substituição e aplicação da fórmula aditiva 162
Figura 41- Aplicação da fórmula de agregação aditiva inserindo as taxas de substituição para PVF Recursos Financeiros 163
Figura 42 - Perfil de Impacto do Status Quo da situação atual do processo de comunicação da vigilância sanitária 170
Figura 43 - Perfil de Impacto atual e futuro do processo de comunicação da vigilância sanitária 178

Figura 44 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Campanhas Educacionais com clusters 218
Figura 45 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Planejamento e Estratégias com clusters 219
Figura 46 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Gerenciamento da comunicação com clusters 220
Figura 47 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Parcerias com clusters 221
Figura 48 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Recursos Financeiros com clusters ... 222
Figura 49 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Recursos Humanos com clusters 223
Figura 50 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Ferramentas de Informação com clusters 224
Figura 51 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Gerenciamento da Informação com clusters 225
Figura 52 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Difusão com clusters 226
Figura 53 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Sistema de Informação com clusters .. 227
Figura 54 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Educação Sanitária com clusters 228
Figura 55 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 229
Figura 56 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e e processo de transição para candidatos a sub- PVEs 229
Figura 57 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 230
Figura 58 - PVF Gerenciamento da Comunicação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 230
Figura 59 - PVF Parcerias, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 231
Figura 60 - PVF Difusão, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 231
Figura 61 - PVF Gerenciamento de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 232
Figura 62 - PVF Sistema de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 232
Figura 63 - PVF Ferramentas de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 233
Figura 64 - PVF Recursos Financeiros, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 233
Figura 65 - PVF Recursos Humanos, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs 234
Figura 66 - PVF Setor Regulado, Educanvia, População e seus candidatos a Sub- PVEs 234
Figura 67 - PVF Recursos Financeiros, seus PVEs e seus candidatos a sub- PVEs 235
Figura 68 - PVF Recursos Humanos e seus candidatos a Sub- PVEs 235
Figura 69 - PVF Ferramentas de Informação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs 235
Figura 70 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs 236

Figura 71 - PVF Informação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs 236
Figura 72 - PVF Gerenciamento da Comunicação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs 237
Figura 73 - PVF Educanvisa, Populaçao e seus candidatos a Sub-PVEs.....237

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade das publicações da amostra final classificada.....95

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Comparativo: Escola Europeia e Escola Americana para MCDM e MCDA 50
Quadro 2 - Cotejamento entre avaliação de desempenho em relação a afiliação teórica.....78
Quadro 3 - Elementos Primários de Avaliação – EPAs 115
Quadro 4 - Os 15 primeiros conceitos.....117
Quadro 5 - Agrupamento dos conceitos em áreas e subárea de preocupação dos 15 primeiros EPAs. 118
Quadro 6 - Matriz de Roberts referente às áreas Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária 154
Quadro 7 - Taxas de Substituição das áreas de interesse Instrumentos, Educação Sanitária e Estrutura 155
Quadro 8 - Recomendações de descritores em nível comprometedor.....171
Quadro 9 - Cotejamento entre avaliação de desempenho organizacional e resultados da pesquisa 183
Quadro 10 - Cotejamento entre MCDA-C e os resultados da pesquisa 185
Quadro 11 - Agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação e expansão para subáreas de preocupação dos EPAs 213

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das publicações por palavra-chave 94
Tabela 2 - Distribuição dos autores mais prolíficos 96
Tabela 3 - Quantidade de PVFs, PVEs e Descritores 140
Tabela 4 - Descritores do PVE Divulgação 141
Tabela 5 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 149
Tabela 6 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 149
Tabela 7 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 150
Tabela 8 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 151
Tabela 9 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação 151
Tabela 10 - Taxas de Substituição 156
Tabela 11 - Níveis de impacto avaliado 164
Tabela 12 - Avaliação global de desempenho do processo de Comunicação da Vigilância Sanitária 165
Tabela 13 - Demonstrativo de ÁREA, PVFs, PVEs e INDICADORES com melhor performance da avaliação final 168
Tabela 14 - Indicadores com performance abaixo do nível neutro 169
Tabela 15 - Indicadores com nível neutro 169
Tabela 16 - Avaliação global de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária considerando as recomendações propostas 173
Tabela 17 - Avaliação global de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária considerando as recomendações de elevação do Nível Neutro 179

LISTAS DE SIGLAS

Baldrige - *Baldrige National Quality Program*

BSC - *Balanced Scorecard*

BVS Biblioteca Virtual em Saúde

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior

CF – Constituição Federal

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DEA - *Data Envelopment Analysis*

DVS – Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina

EFQME - European Foundation for Quality Management

EPAs - Elementos Primários de Avaliação

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

FPNQ- Fundação para o premio nacional da qualidade

FPV - Família de Pontos de Vista

GM – Gabinete do Ministro

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

LOS – Lei Orgânica da Saúde

MACBETH - *Mensuring Attractiveness by Categorical Based Evaluation Technique*

MCDA - *Multicriteria Decision Aid*

MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista

MCDM - *Multicriteria Decision Making*

McKinsey 7 – S - modelo 7-S

MS – Ministério da Saúde

NOAS - Norma Operacional de Assistência à Saúde

NOB - Normas Operacionais Básicas

NPM - *New Public Management*

PD/ VISA - Plano Diretor de Vigilância Sanitária

PIB - Produto Interno Bruto

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PO - Pesquisa Operacional

PVEs - Pontos de Vista Elementares

PVFs – Pontos de Vista Fundamentais

SDRs – Secretarias de Desenvolvimento Regional

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

SN/VISA - Sistema Nacional de Vigilância Sanitária

SUS – Sistema Único de Saúde

VS – vigilância sanitária

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA 21
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA 25
1.3 OBJETIVOS 27
1.3.1 Objetivo geral 27
1.3.2 Objetivos específicos 27
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO 28
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 30
2 REFERENCIAL TEÓRICO 31
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 31
2.1.1 Contextualização, Conceitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho Organizacional 31
2.1.2 Indicadores de desempenho 39
2.1.3 Modelos de avaliação de desempenho 43
2.1.3.1 Metodologias multicritério de avaliação de desempenho organizacional 48
2.1.4 Desafios da avaliação de desempenho organizacional 51
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 53
2.2.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público 60
2.3 VIGILÂNCIA SANITÁRIA 62
2.3.1 Gestão da Vigilância Sanitária 67
2.3.2 Avaliação de Desempenho da Vigilância Sanitária 69
2.3.3 Comunicação da Vigilância Sanitária 71
2.4 COTEJAMENTO ENTRE OS ELEMENTOS QUE DEVEM SER CONSIDERADOS EM UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RELAÇÃO À AFILIAÇÃO TEÓRICA 78
3 METODOLOGIA DA PESQUISA 81
3.1 Enquadramento Metodológico 82
3.1.1 Filosofia da pesquisa 83
3.1.2 Lógica da pesquisa 85
3.1.3 Abordagem do problema 86
3.1.4 Objetivos da pesquisa 88

3.1.5 Estratégias de pesquisa 90
3.1.6 Horizonte de tempo 91
3.1.7 Coleta de dados 91
3.1.8 Análise dos dados coletados 92
3.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DE REFERENCIAL TEÓRICO 93
3.3 METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO: METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C, ORIGENS E BASES CONCEITUAIS 97
3.3.1 Fase de Estruturação 103
3.3.2 Fase de Avaliação 105
3.3.3 Fase de Recomendações 105
4 ESTUDO DE CASO – CONSTRUÇÃO DO MODELO 108
4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO 108
4.1.1 Contextualização do Problema 109
4.1.1.1 Descrição do Ambiente 109
4.1.1.2 Definição dos atores 113
4.1.1.3 Rótulo do Problema 114
4.1.2 Família de Ponto de Vista – FPV 114
4.1.2.1 Identificação dos Elementos Primários de Avaliação - EPAs 115
4.1.2.1.1 Construção dos Conceitos 116
4.1.2.1.2 Construção das Famílias de Pontos de Vista (up down) 118
4.1.3 Construção Dos Descritores 122
4.1.3.1 Mapas Cognitivos 123
4.1.3.2 Clusters e sub-Clusters 127
4.1.3.3 Árvore de Valor com Pontos de Vista Fundamentais 130
4.1.3.4 Descritores 134
4.1.3.5 Níveis de Referência 143
4.2 FASE DE AVALIAÇÃO 144
4.2.1 Funções de Valor 145
4.2.2 Taxa de Substituição 152
4.2.3 Avaliação Global e perfil de impacto da situação atual 159
4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES 171

4.4 COTEJAMENTOS ENTRE A AFILIAÇÃO TEÓRICA E OS RESULTADOS DA PESQUISA 183
5 CONSIDERAÇOES FINAIS 188
REFERÊNCIAS 192
APÊNDICE (S) 212
APÊNDICE A 213
APÊNDICE B 218
APÊNDICE C 229
APÊNDICE D 235
APÊNDICE E 239
APÊNDICE F 276

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema, a identificação do problema e os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa e relevância do projeto, limitações e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Desde o inicio das civilizações os seres humanos diferenciaram-se pela sua capacidade de observar, medir, analisar e usar das informações para realizar mudanças. A história demonstra que os povos sempre tiveram a necessidade de guardar a memória dos fatos oriundos de observações, análise e medições o que permitiu a construção de conceitos, princípios, leis e teorias.

As medições fazem parte de nosso modo de vida. A necessidade que temos de medir e analisar e consequente construir instrumentos de controle demonstram que o conhecimento adquirido pela humanidade está diretamente ligado à medição, podendo ser caracterizado pela afirmação: "Medir é entender, entender é ganhar conhecimento; ter conhecimento é ter poder (HARRINGTON, 1997, p. 417).

Os instrumentos de medição são fundamentais e estratégicos para as organizações, segundo Resende (2004), indispensável segundo Dutra (2005). Rummler (1994, p.168) afirma que “a medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho”. Para Resende (2004) a medição fornece uma janela para além dos resultados, atuando como um instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização organizacional, concretizando objetivos, organizando ações e conferindo visibilidade na *performance* alcançada.

A avaliação de desempenho pode ser caracterizada basicamente pelas afirmações de Kaplan e Norton (1997, p.21) de que “tudo o que não é medido não é gerenciado” ou de Cohen (2006, p.1) “não se pode administrar o que não se pode medir” ou ainda de Juran (1992, p.162) “Sem medição não há controle. Sem controle não há avaliação. Sem avaliação não há melhorias” e de Rummler (1994, p.197) “sem medição, o gerenciamento é um conjunto de adivinhações”.

Ensslin, Ensslin S. e Pacheco (2012, p.5) definem a avaliação de desempenho como “o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos”. Carpes, Ensslin e Ensslin S., (2006) descrevem que a avaliação de desempenho proporciona uma análise completa da organização. Dutra (2003) informa que o processo de avaliação de

desempenho permite identificar os aspectos considerados importantes para a organização, avaliá-los, visualizá-los e promover ações de aperfeiçoamento. Almeida, Marçal e Kovaleski (2004) destacam que sem a avaliação de desempenho não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

Convém destacar ainda que a avaliação de desempenho, dada à dinâmica que a envolve em razão do modelo de gestão, de suas características, sua cultura, suas crenças e suas políticas é uma atividade complexa, segundo Martindell (1950). Corroborando Pereira (1993) expõe que é um processo complexo porque incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, outros requisitos essenciais do processo de gestão constituídos pelo planejamento, execução e controle.

A complexidade da avaliação de desempenho também está associada ao próprio termo "avaliação" que se refere ao ato ou efeito de se atribuir valor num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração) (PEREIRA, 1993).

A avaliação de desempenho organizacional por ser um processo exige uma técnica, ou seja, deve estar sustentada em uma metodologia. O processo de escolha da metodologia, dadas as suas particularidades, exige, segundo Valmorbida, Bortoluzzi e Ensslin S. (2011) uma análise para se identificar qual se adapta melhor ao contexto da organização. A dificuldade de escolha, segundo os autores, está na diversidade de objetivos e pluralidade de fatores das organizações, o que representa muitas vezes um dilema para os gestores.

Neste contexto, a afiliação teórica desta pesquisa, no que tange ao conceito de avaliação de desempenho organizacional, se sustenta na formulação de Ensslin, Ensslin S. e Pacheco (2012, p.5) e da percepção de outros pesquisadores com a seguinte definição:

> Avaliação de Desempenho é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização, segundo os valores e preferências do gestor (ENSSLIN *et al*., 2007; IGARASHI, PALADINI, ENSSLIN. 2007; ZANCOPE *et al*., 2010; ENSSLIN *et al*, 2010b, BORTOLUZZI *et al*., 2011).

Acrescenta-se à afiliação teórica a proposição de Igarashi, Ensslin, S., Ensslin e Paladini (2008, p. 119) no qual uma avaliação válida e legítima deve investigar:

> (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a

> identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Buscando expandir a afiliação teórica, apresenta-se a formulação de Bortoluzzi, Ensslin, S. e Ensslin (2011, p. 112) expondo que a avaliação de desempenho requer o atendimento de seis paradigmas:

> (i) Ser construído em forma personalizada, para representar os valores e preferências de seus gestores, associados às especificidades do ambiente que se propõe avaliar; (ii) reconhecer que os gestores, mesmo vivenciando o contexto diariamente, não têm claro seus objetivos. Perguntar aos mesmos quais seus objetivos para o contexto irá gerar respostas desalinhadas e que os próprios gestores posteriormente questionarão. O processo utilizado deve reconhecer estas limitações de conhecimento e ajudar aos gestores a construir seu entendimento, segundo seus valores e preferências; (iii) os objetivos contidos no modelo de Avaliação de Desempenho são fruto não só dos valores e preferências individuais do gestor, mas também de como este é influenciado pelo contexto onde opera; (iv) a construção do modelo de Avaliação de Desempenho requer a participação contínua do gestor, para assegurar a construção de seu conhecimento sobre o problema e ter legitimidade; (v) para dar fundamentação e validade às mensurações realizadas, estas necessitam atender aos requisitos da Teoria da Mensuração; (vi) o modelo deve, em cada uma de suas etapas de construção e uso, ter o reconhecimento do gestor, quando à legitimidade do conhecimento construído e sua representação no modelo explícito, assim como garantir que todos os instrumentos utilizados tenham reconhecimento científico (ENSSLIN *et al*., 2010).

Observa-se que a afiliação teórica contempla os elementos mais importantes citados na literatura e fundamentais para elaboração de modelos de avaliação de desempenho. Além disto, os paradigmas formulados por Bortoluzzi, Ensslin, S. e Ensslin (2011), sustentam a metodologia de intervenção que será usado por esta pesquisa.

Na literatura são apontadas várias metodologias de avaliação de desempenho organizacional. Elas cumprem a finalidade em duas formas: (i)avaliando sob uma perspectiva macro que considera a organização como um todo ou; (ii) avaliando sob uma perspectiva micro, considerando somente uma área ou um contexto específico da organização. Estão disponíveis as seguintes metodologias: (i) *Balanced Scorecard* (BSC); (ii) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); (iii) *McKinsey 7-S*; (iv) *Baldrige* ou *Baldrige National Quality Program*; (v) Três Níveis de Desempenho: (vi) *Family Nevada Quality Forum*; (vii) Quantum ou Familia de Medidas. A metodologia MCDA-C possibilita atender tanto um contexto macro como um contexto micro-organizacional (DUTRA, 2005).

Convém destacar que todas as metodologias, independentemente de análise mais criteriosa, seus prós e contras, conforme estudo de Gallon *et al*. (2008), possuem o objetivo de

propiciar auxílio ao processo decisório organizacional. O apoio à decisão pode ser identificado como uma atividade no qual o facilitador, de forma científica, busca obter informações que respondem a questões levantadas pelos decisores, clarificando a decisão (ROY, 1993).

A MCDA-C que alicerça metodologicamente este estudo, além de ser uma técnica de apoio à decisão, conforme Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), avalia as ações segundo um conjunto de critérios. Acrescenta-se que a metodologia permite que o decisor visualize todo o contexto organizacional que deseja atuar, selecionando o que é importante e visualizando as consequências, enfatizam os autores.

Neste estudo, o contexto a ser analisado é a vigilância sanitária, especificamente a área da comunicação, uma atividade da administração pública, distinta em da administração privada. Não se pode olhar a gestão publica como um mero centro produtor de eficiência e eficácia visto que no seu funcionamento operam diversos atores sociais e econômicos. Prestar serviços de qualidade aos cidadãos é distinto das mais valias materiais que inspiram a administração empresarial. Não dá para considerar os cidadãos simplesmente como clientes consumidores vaticinando que todo serviço público independente de sua missão ou pressupostos pode ser gerido da forma que é a administração privada.

As diferenças entre a administração pública e administração empresarial estão nos objetivos, no modelo e na cultura organizacional. Paula (2007) destaca que esta distinção está nas especificidades estruturais e objetivos diferentes. No setor público, segundo Farnham e Hortan (1996), busca-se atender os objetivos políticos que são complexos e tentam satisfazer diversos interesses. É a sociedade que impulsiona e regula os produtos e serviços e não os clientes do setor privado. Além disto, os serviços públicos não têm um mercado consumidor competitivo que busca vantagens competitivas no sentido apontado por Porter (1990) e que sirva de medida, segundo Farnham e Horton (1996), para a constante procura de eficiência e lucratividade.

O crescimento econômico e social vem exigindo maior competência e eficiência dos serviços públicos, mas significativamente na área da saúde no qual a vigilância sanitária se insere. A expansão dos serviços de vigilância sanitária tem gerado necessidades de aprimoramento da gestão, situação fundamental para se garantir a execução dos serviços.

Destaca-se que a vigilância sanitária representa um conjunto de ações capazes de eliminar, diminuir, ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da promoção e circulação de bens e da prestação de serviços

de interesse à saúde (BRASIL, 1990). Prevenir ou eliminar riscos significa intervir no modo de produção econômico-social através de uma ação política, conciliando os interesse do setor produtivo e consumidor, com o propósito de transformação ou mudança desse processo em benéficos de todos. Esta ação se consolida através de instrumentos de comunicação.

A comunicação da vigilância sanitária representa sua ação de promoção da saúde. É por meio de ações integradas e articuladas de comunicação, informação, normatização, fiscalização, supervisão e avaliação sanitária que a vigilância sanitária atua. Assim, a ação da vigilância sanitária se efetiva por meio de uma estrutura de comunicação que propiciem aos cidadãos a consciência sanitária, eliminando ou minimizando o risco sanitário.

Acrescenta-se que a comunicação da vigilância sanitária é um direito social do povo brasileiro, estabelecido na Constituição brasileira, através do artigo 5 (Brasil, 1988), concebido como direito à informação, portanto, associada à garantia dos direitos sociais, dentre os quais o direito à saúde. Um direito social tão prioritário quanto o direito à alimentação, à saúde, à moradia, ao lazer, conforme destaca Moraes (2002).

É através da ação comunicativa que a vigilância sanitária busca a formação da consciência sanitária, no sentido de oportunizar maior saúde coletiva. A formação da consciência sanitária produz resultados econômicos nos serviços de saúde. De acordo Weber (1995), o binômio saúde e comunicação geram a qualidade de vida da população e a possível prevenção contra as doenças.

Partindo do pressuposto de que "tudo o que não é medido não é gerenciado" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21) o desafio é desenvolver um modelo para medir o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária e dessa forma poder fornecer aos gestores e atores envolvidos informações para a avaliação.

1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Historicamente não se tem percebido avaliação de desempenho na administração pública dentro dos moldes apresentado pelos pesquisadores. Segundo Santosa e Feuerschütteb (2011) o processo de avaliação de desempenho em organizações públicas ainda se configura, na aplicação de instrumentos quantitativos com resultados pouco utilizados para desenvolvimento organizacional. A produção de conhecimento técnico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve muito mais voltada para os

processos de formulação de programas do que para aqueles relacionados à sua implementação e avaliação.

Assim, é importante que se busque mecanismos para administrar por desempenho criando uma nova cultura de gestão pública, para aperfeiçoar a ação governamental. Até porque é urgente que os órgãos da administração pública desenvolvam instrumentos facilitadores para identificar as causas do insucesso, medir a *performance* atual, monitorar os resultados e propor ações de melhoria com implementação de novas políticas públicas. Costa e Castanhar (2003) informam que a avaliação sistemática, contínua e eficaz pode ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos, além de fornecer dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz.

Além da necessidade de desenvolver a avaliação de desempenho nos órgãos públicos é importante produzir estudos científicos a respeito. Neste sentido observa-se um balanço desfavorável de trabalhos desenvolvidos pela comunidade científica se comparados com os produzidos para as empresas. Utilizando a palavra chave "administração" na base de dados Domínio Público de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES foram identificados 767 publicações. Em contra partida utilizando a palavra chave "Administração Pública" foram encontrados apenas 153 publicações.

Também na vigilância sanitária apesar se exercer uma atividade de avaliação por monitorar, fiscalizar e normatizar ações para produtos, ambientes serviços de saúde não possui o hábito de avaliar seu próprio processo de trabalhos. Segundo Pepe *et al*. (2006) a vigilância sanitária faz um acompanhamento contínuo e sistemático, uma avaliação ao longo do tempo, no sentido de submeter a população ao menor risco para sua saúde. Ao monitor e avaliar as condições de saúde também deveria criar ferramentas para avaliar seu processo de trabalho.

Da mesma forma são poucos os estudos científicos sobre vigilância, principalmente na área de gestão, avaliação e comunicação. A lacuna foi identificada por meio de estudo descritivo prévio sobre o tema, com o objetivo de mapear as produções científicas das bases Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e Biblioteca Virtual de Saúde – BVS de forma a compreender melhor a produção científica de vigilância sanitária.

Embora existam diversas pesquisas sobre vigilância sanitária, através de estudo bibliométrico identificou-se apenas quatro trabalhos na base de dados CAPES que tratam o tema de avaliação da vigilância sanitária em língua portuguesa, a saber: (i) Avaliação da Vigilância Sanitária: Método Multidimensional em um Contexto, Tese de Doutorado (BATTESINI, 2008); (ii) Atuação dos Municípios em Vigilância em Saúde Do Trabalhador: Um Modelo De Avaliação, Dissertação de Mestrado (VICENTE, 2007); (iii) Plano Diretor de Vigilância Sanitária: Uma proposta para avaliar sua implantação, Dissertação de Mestrado Profissionalizante (TEIXEIRA, 2009); (iv) O Modelo de Avaliação de Desempenho da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Dissertação de Mestrado (MOREIRA, 2007). Destes estudos apenas a tese de doutorado versava sobre um contexto próximo a esta pesquisa. Porém, não desenvolvia estudo do ponto de vista da avaliação organizacional da vigilância sanitária.

É por meio dessa lacuna e pelos fatores apresentados que se guia este trabalho.

Diante deste contexto pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa: quais são os critérios a serem contempladas em um modelo para avaliar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária?

1.3 OBJETIVOS

Esta subseção está dividia em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária da Diretoria de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C.

1.3.2 Objetivos específicos

Pretende-se alcançar o objetivo geral buscando atingir os seguintes objetivos específicos:

- identificar um conjunto de indicadores de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária, que represente as percepções e valores do decisor;
- transformar os indicadores identificados em instrumentos que ofereçam a mensuração do desempenho local e global, por meio da construção de escalas cardinais e taxas de substituição;
- testar o modelo proposto a fim de verificar a sua aderência e aplicabilidade na Diretoria de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina;
- recomendar ações de melhoria do processo de comunicação da vigilância sanitária, a partir do perfil de desempenho diagnosticado.

Por se tratar de uma situação complexa, associada à necessidade de desenvolver conhecimento que possibilite organizar e mesurar a avaliação do desempenho, bem como gerar ações de melhoria do processo de comunicação da vigilância sanitária, o instrumento de intervenção escolhido para esta pesquisa será a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C. Isto porque o conhecimento se refletirá em um modelo de avaliação de desempenho e as decisões tomadas a partir deste modelo serão baseadas no que se acredita ser o mais adequado àquela situação específica, seguindo as recomendações de Roy (1990).

A metodologia MCDA-C foi escolhida por permitir construir um processo de apoio à decisão que leva em consideração as percepções do decisor, suas convicções e valores individuais durante o desenvolvimento do modelo de avaliação do processo de comunicação da vigilância sanitária, permitindo a construção de um modelo único e personalizado ao contexto decisório em que se insere, conforme também propõe Roy (1993).

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO

A justificativa para realização desta pesquisa possui como premissa as três condições básicas apresentadas por Castro (1977): originalidade, importância e viabilidade.

No que se refere a originalidade esta pesquisa se justifica pela lacuna de pesquisa científica sobre o processo de comunicação da vigilância sanitária, identificada por meio de estudo bibliométrico.

Em termos de importância a pesquisa se justifica pelos seguintes aspectos: (i) contribuição teórica, ampliando os estudos sobre avaliação de desempenho organizacional, MCDA-C, administração pública, vigilância sanitária, gestão da vigilância sanitária e comunicação da vigilância sanitária; (ii) construção e aplicação de um modelo de Avaliação de Desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária envolvendo a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); (iii) possibilitar melhorias na ação comunicativa da vigilância sanitária e; (iv) auxiliar as vigilâncias sanitárias no seu processo de gestão tendo em vista a estrutura desenvolvida para a criação do modelo.

A pesquisa também poderá ser um instrumento de discussão para os gestores públicos principalmente no que se refere à avaliação, bem como, ao testar a consistência do método, contribuir para o aprimoramento das metodologias de avaliação de desempenho.

O presente estudo é viável na medida em que há o interesse da Diretoria de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde para o desenvolvimento do modelo, possibilitando assim o acesso do pesquisador às informações necessárias para a execução da pesquisa.

Ao analisar as diversas metodologias de avaliação de desempenho organizacional existentes optou-se pela MCDA-C por considerar: (i) abordar informações qualitativas e quantitativas do processo de comunicação da vigilância sanitária; (ii) abordar múltiplos fatores do processo de comunicação da vigilância sanitária; (iii) capturar e apresentar de maneira explícita os objetivos e valores do decisor; (iv) permitir ao decisor refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências do processo de comunicação da vigilância sanitária; (v) desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o decisor achar mais adequado; (vi) o pesquisador atuar como decisor no desenvolvimento do modelo.

Em síntese, esta pesquisa justifica-se pelas seguintes as razões: (i)necessidade de criar um modelo para a avaliação da vigilância sanitária e desta forma facilitar a expansão dos serviços; (ii) avaliar a ação comunicativa da vigilância sanitária para expandir a promoção da saúde; (iii) despertar o interesse em avaliar a gestão pública; (iv) lacuna existente na produção científica sobre avaliação de desempenho na administração pública, na vigilância sanitária, especificamente no processo de comunicação da vigilância sanitária.

Sob esses contextos que se argumenta a relevância do presente estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está organizado em cinco capítulos além das referências. O capítulo 1 é composto pela introdução, com explanação da contextualização do tema, da identificação do problema de pesquisa, definição dos objetivos geral e específicos, justificativa e relevância do projeto, limitações e a estrutura do trabalho desta pesquisa.

O capitulo 2 é formado pelo referencial teórico que embasará o trabalho com explanação sobre a avaliação de desempenho organizacional, subdividido em Contextualização, Conceitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho Organizacional, Indicadores de desempenho, Modelos de Avaliação de Desempenho, subdividido em Metodologias multicritério, Desafios da Avaliação de Desempenho Organizacional, Administração Pública, subdividido em Avaliação de Desempenho no Setor Público, Vigilância Sanitária, subdividido em Gestão, Avaliação de Desempenho e Comunicação da Vigilância Sanitária. O capitulo se encerra com os Cotejamentos entre avaliação de desempenho organizacional em relação à afiliação teórica.

O capítulo 3 traz os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo, subdivido em Enquadramento Metodológico com os seguintes tópicos: Filosofia da pesquisa, Lógica da pesquisa, Abordagem do problema, Objetivos da pesquisa, Estratégias de pesquisa, Horizonte de tempo, Coleta de dados, Análise dos dados coletados e Metodologia de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, origens e bases conceituais com os seguintes tópicos: Fase de Estruturação, Fase de Avaliação e Fase de Recomendações. O capitulo se encerra com uma síntese do Enquadramento Metodológico e da Metodologia de Intervenção.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, demonstrando o desenvolvimento do modelo proposto com os seguintes tópicos: Fase de Estruturação, com os subtópicos: (i) contextualização do problema; (ii) família de ponto de vista e; (iii) construção dos descritores; Fase da Avaliação com os seguinte subtópicos: (i) funções de valor; (ii) taxas de substituição e; (iii) avaliação global e perfil de impacto da situação atual; Fase de Recomendações. O capitulo se encera com os cotejamentos entre a afiliação teórica e o resultado da pesquisa.

O capitulo 5 apresenta as considerações finais.

Por último, apresentam-se as referências bibliográficas que proporcionaram os conhecimentos e embasamentos para a realização deste projeto e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a base teórica necessária à compreensão do tema principal e relevante para o alcance dos objetivos estabelecidos, além de dar o suporte necessário para desenvolver o modelo de avaliação de desempenho da vigilância sanitária municipal.

O capítulo contempla os seguintes tópicos e subtópicos: (i) Avaliação de desempenho organizacional, com os seguintes subtópicos: Contextualização, conceitos e objetivos da avaliação de desempenho organizacional, Indicadores de desempenho, Modelos de avaliação de desempenho organizacional com uma subdivisão de Metodologias multicritérios de avaliação de desempenho organizacional, Desafios da avaliação de desempenho organizacional; (ii) Administração pública, com um subtópicos Avaliação de desempenho no setor público; (iii) Vigilância sanitária, com os seguintes subtópicos: Gestão da vigilância sanitária e Avaliação de desempenho da vigilância sanitária; Comunicação da Vigilância sanitária; (iv) Cotejamento entre avaliação de desempenho organizacional em relação a afiliação teórica.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Neste subtópico serão apresentados os seguintes temas: Contextualização, conceitos e objetivos da avaliação de desempenho organizacional, Indicadores de desempenho, Modelos de avaliação, Metodologias multicritérios e Desafios da avaliação de desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para a existência das organizações e serve de base para a administração. É uma atividade primordial para as instituições. Tendo em vista a sustentação teórica desta pesquisa se faz necessário conhecer seus princípios, objetivos e funcionamento.

2.1.1 Contextualização, Conceitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho Organizacional

A vontade de medir e analisar os resultados tem se mostrado um processo constante da humanidade levando alguns historiadores como Sá (1994) a concluir que a escrita surge da necessidade do ser humano em controlar seu patrimônio. A maior distinção

dos seres humanos, segundo Resende (2004), está na sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudanças, buscando adequar seus processos às novas descobertas de forma a provocar melhorias contínuas.

Percebe-se que desenvolver instrumentos de medição sempre foi uma preocupação do homem, mais precisamente do homem econômico que produz riquezas. Para Harrington (1993, p. 417) "medir é entender, entender é ganhar conhecimento, ter conhecimento é ter poder para tomar decisões assertivas". Corroborando Juran (1992, p.162) informa que "sem medição não há controle e sem controle não há gerenciamento". Rummler e Brache (1994, p.168)) destacam que "a medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho".

As medições, segundo Harrington (1997), passaram a ser tão fundamentais na vida das pessoas que não se saberia o que fazer sem elas. Já Kelvin (1998, p.73, tradução nossa) foi mais enfático ao afirmar:

> Quando você pode medir o que você está falando, e expressá-lo em números, você sabe alguma coisa sobre isso, mas quando você não pode medi-lo, quando você não pode expressá-lo em números, seu conhecimento é de um tipo reduzido e insatisfatório.

Intui-se que ato de medir está diretamente ligado ao conhecimento humano, um instrumento de seu desenvolvimento. Harrington (1993, p.417), afirma que "sem medição não há conhecimento" e para Bloon (1973) o conhecimento representa a plataforma no qual se apóiam todas as habilidades intelectuais. Nas ponderações de Santos *et al*. (2001), do conhecimento deriva todas as informações, assim como estas dos dados. É nesse processo que o ser humano, segundo Davenport e Prusak (1998) penetra as diversas áreas da realidade para dela tomar posse e assim absorver o conhecimento. O conhecimento permitiu a expansão e as transformações econômicas, sociais, políticos, tecnológicas e administrativas.

De acordo com Santos-Filho (2007), a avaliação é uma atividade que acompanha a própria história do homem, tida como inerente ao próprio processo de aprendizagem. Para Sá (1994) os primeiro registros de controle patrimonial surgem na Suméria. Para Souza (2008) a própria administração surge na Suméria há 5.000 anos, buscando uma maneira para melhorar a resolução de problemas práticos. Os egípcios, segundo Chiavenato (1983), há 4.000 a.C já reconheciam a necessidade de planejar, organizar e controlar.

Mas foi com a revolução industrial, no século XVIII, que a avaliação assume maior relevância para as organizações. Isto porque nesta época houve um crescimento acelerado e desorganizado das empresas o que exigiu o uso maior desta ferramenta. Assim, a

avaliação passa a integrar a ciência da administração. Aliás, a administração científica, segundo Chiavenato (1983), surge, no século XX, com o intuito de substituir o empirismo e a improvisação existentes, por uma racionalização do trabalho.

Assim, Taylor (1911) e Fayol (1987), buscando a eficiência das organizações, estabelecem que para administrar é necessário planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Desta forma criam-se os princípios gerais da administração, com bases científicas.

A função do controle, para Fayol (1990), já possuía o objetivo de estabelecer padrões e medidas de desempenho no sentido de assegurar que os modelos empregados fossem os mais compatíveis para a empresa. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), Fayol (1990) propunha que a partir do estabelecimento de objetivos e metas, seria possível mensurar, avaliar e reavaliar os processos de controle, executando ações corretivas, sempre na intenção de atingir os objetivos previamente definidos.

Já para Taylor (1995), a função do controle consistia em acompanhar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido e segundo o plano de produção.

Percebe-se que o quanto o conceito de controle tinha a ideia de avaliação de desempenho, com foco na eficiência e eficácia operacional. Foi esta concepção de controle que elevou o desempenho das indústrias desde a época de Taylor e Fayol.

Das ideias de controle deflagram-se e dimensionam-se o processo de avaliação e desempenho das organizações hoje conhecidos. De acordo com Jensen e Sage (2000) nos últimos 60 anos as abordagens relativas à medição do desempenho organizacional tornaram-se significativamente mais orientadas para sistemas, mas em constante processo evolutivo, chegando ao estado da arte verificado com os critérios de excelência dos Prêmios da Qualidade. Isto ocorreu recentemente em função da globalização, bem como da crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos frente às estratégias organizacionais, destacam Jensen e Sage (2000). O crescente estudo e desenvolvimento dos processos de avaliação de desempenho refletem o interesse pelo aprimoramento desta ferramenta.

Na atualidade, Santos-Filho (2007), informa que a avaliação assume cada vez mais um caráter polissêmico em sua conceituação, abrigando múltiplas realidades e múltiplos referenciais de análise.

O aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho, segundo Brandão e Guimarães (2001), pode estar ligado às grandes mudanças econômicas e sociais. Os autores

destacam que a sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações econômicas, sociais, políticas e culturais, o que implica também num processo de reestruturação produtiva, materializando-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente das organizações novas tecnologias e exigem-se novos modelos de gestão.

Para Resende (2004) as mudanças que ocorrem nas organizações são aceleradas e a necessidade de adequação a elas se torna fundamental para a sobrevivência. Em função dos novos modelos de organização e gestão que têm normatizado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional, os processos de avaliação de desempenho organizacional, segundo Dutra (2005), tem passado por alterações.

Dutra e Ensslin (2005) destacam que a melhoria do desempenho organizacional passou a ser o foco diário de todos os profissionais que exercem funções de liderança e sua adoção tornou-se indispensável nos dias atuais. Para os autores o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho. Corroborando Miranda e Silva (2002) informam que a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial, uma medida estratégica de sobrevivência.

Segundo Dutra (2005), ter um processo para avaliação do desempenho de suas estruturas de trabalho, atividades e objetivos, propicia um diferencial competitivo às organizações, pois permite identificar e comparar o que foi planejado com o realizado, caracterizando o nível de *performance*. Kaplan e Norton (1997) informam que se a organização anseia sobreviver e prosperar na era do conhecimento, ela deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia. De acordo com Sink e Tuttle (1989), o processo de gerenciamento do desempenho é sistemático pelo qual definição, planejamento, implementação e controle de estratégia, acontecem de modo coerente, persistente e paciente, permeando toda a organização.

Preskill (2004) informa que avaliação é um processo de aprendizado que deve resultar em descobertas utilizáveis, sendo mais eficaz quando dirigidas com abordagens colaborativas, participativas e orientadas para o aprendizado, uma vez que, ocorre em um ambiente dinâmico, mutável e volátil. Já Bourdieu *et al.* (2004) informam que a avaliação envolve a conquista, construção e constatação do objeto investigado, em um contexto de decisão inerente à administração e planejamento, no qual a definição do objeto e a formulação da questão envolvem escolhas nem sempre imparciais.

Para Gonçalves (2002) a capacidade para efetuar com sucesso a medição do seu desempenho representa a característica fundamental de uma organização visto que se permite ter uma visão interior. Assim, segundo o autor, utiliza-se a medição do desempenho na sua gestão corrente, promovendo melhorias efetivas. Da mesma forma Dutra (2003) informa que o processo de avaliação de desempenho permite identificar os aspectos considerados importantes, avaliá-los, visualizá-los e promover ações de aperfeiçoamento.

A abrangência e o dinamismo da avaliação de desempenho é muito maior do que normalmente costuma-se olhar. Rummler e Brache (1994) informam que: (i) sem medição, o desempenho não está sendo gerenciado; (ii) sem medição, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades; (iii) sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas; (iv) sem medição, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não; (v) sem medição, não pode haver uma base objetiva e equitativa para recompensar; (vi) sem medição, não há gatilhos para as ações de aperfeiçoamento do desempenho, e; (vii) sem medição, o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

Miranda e Silva (2002) descrevem que há inúmeras razões para o investimento em medição de desempenho que pode ser identificados pelas necessidades de: (i) de controlar as atividades operacionais; (ii) de alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários; (iii) de controlar o planejamento; (i) de criar, implantar e conduzir estratégias competitivas; (v) de identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores e; (vi) de verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Sem as medidas, segundo Rummler e Brache (1994), os gestores não têm base para: (i) comunicar especificamente as expectativas do desempenho aos subordinados; (ii) saber o que está acontecendo em suas organizações; (iii) identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas; (iv) fornecer feedback que compare o desempenho a um padrão; (v) identificar o desempenho que deve ser recompensado, e tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos políticas, esquemas e estruturas; (vi) saber especificamente o que se espera deles; (vii) monitorar e gerar seu próprio desempenho bem como gerar seu próprio feedback; (viii) gerar a suas próprias recompensas e a compreensão do desempenho exigido para recompensas dos outros, e; (ix) identificar as áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

Harrington (1993) informa que pela maneira de se medir e de se estabelecer as prioridades após cada medição é que se conhece a personalidade da organização. Para

Rummler e Brache (1994), a medição é um ingrediente chave no gerenciamento do desempenho, de sobrevivência e crescimento rumo ao futuro, configurando-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar este instrumento. O futuro das organizações quase sempre é uma incógnita, mas há possibilidades de se projetar, acrescenta os autores. Para DRUCKER (1999), há necessidade de buscar novas formas de mensuração com novas definições de desempenho visto que a vida média de uma empresa, como organização de sucesso, nunca ultrapassou 30 anos.

Portanto, gerar conhecimento pela análise que se faz da organização é fruto gerado pelas avaliações de desempenho e isto é fundamental para o gerenciamento, fornecendo informações imprescindíveis para a tomada de decisão.

Para Schwartzman (1988), avaliar significa diferenciar e por isso sistemas de avaliação só surgem e se impõem quando os interesses a favor da diferenciação superam os interesses dos que preferem a igualdade indiferenciada. No conceito de medição de desempenho está inserida a ideia de melhoria. Segundo Bandeira (1997), medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo.

A avaliação de desempenho pode ter vários significados em função do sentido atribuído ao termo “avaliação” e do contexto relativo ao “desempenho”, objeto dessa avaliação. Avaliar desempenho significa julgar ou atribuir um conceito diante de expectativas pré-estabelecidas (PEREIRA, 1993). O conceito de avaliação de desempenho está associado ao ato de observar, medir, analisar e usar as informações. De acordo com Kiyan (2001), o ato de medir congrega um conjunto de atividades e técnicas que visam qualificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Desempenho, segundo o autor, encerra em si a idéia de algo que já foi realizado.

Para Resende (2011), a avaliação de desempenho representa um grupo de ferramentas chamado de indicadores que permitem obter informações sobre as medidas relacionadas a um produto, um processo, um sistema ou uma grandeza ao longo do tempo. Os indicadores de desempenho, segundo o autor, atuam como instrumentos de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados. Podem apresentar medidas de produtividade, qualidade, resultados financeiros e vários outros aspectos fundamentais, conclui.

Para Costa e Castanhar (2003) a avaliação representa um conjunto de técnicas que adota conceitos diferenciados para se referir muitas vezes aos mesmos procedimentos. Segundo os autores enquanto não se avançar na teorização da prática e buscar os consensos

necessários à construção de paradigmas conceituais, cada esforço de avaliação vai requerer o estabelecimento prévio de uma estrutura de referência para a análise e o treinamento supervisionado do pessoal envolvido.

Guerreiro (1989) distingue a avaliação de desempenho da avaliação de resultado. A avaliação de resultado, segundo o autor, desenvolve análise da rentabilidade dos produtos e serviços. Já a avaliação de desempenho efetua a análise do desempenho das áreas de responsabilidade da empresa do ponto de vista da sua contribuição para a formação do resultado econômico global. O autor informa que esta diferenciação é importante para poder determinar o papel central do sistema de informações contábeis, que deve evidenciar quais áreas e atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico.

De qualquer forma a avaliação sempre repassa a ideia de diagnóstico e análise. A sua realização tem o como objetivo buscar melhorias para a organização. Para Kiyan (2001), a meta básica é melhorar a compreensão organizacional de sua realidade, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas no futuro.

A compreensão da avaliação de desempenho remete a identificação dos objetivos e metas estabelecidas pela organização. O propósito da avaliação, segundo Costa e Castanhar (2003) é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa.

Com foco nas razões Neely (2002) elencou quatro motivos para avaliar o desempenho das organizações: (i) para controlar posições, identificado como um meio de: (a) definir posições para saber onde se está e o que se deve fazer para melhorar; (b) comparar a posições com diferentes organizações com o uso do *benchmarking*, ou através de comparações com práticas que conduzem a um desempenho superior; (c) supervisionar progressos, cotejando posições da organização ao longo do tempo, comparando-as outras instituições; (ii) para comunicar posições; (iii) para confirmar prioridades a fim de: (a) identificar a distância que se encontra do seu objetivo visualizando o seu poder, (b) controlar a gestão e os custos, (c) clarificar oportunizando aprendizagem e, (d) orientar investimentos; (iv) para compelir progressos que representaria um meio de comunicar as prioridades e um meio de motivação através de premiação, levando as pessoas a fazerem coisas de forma diferente com eficiência e eficácia.

Já Miranda e Silva (2002) sugerem que as empresas invistam em sistemas de desempenho para: (i) controlar as atividades operacionais; (ii) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários; (iii) controlar o planejamento; (iv) criar, implantar e conduzir

estratégias competitivas; (v) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores e; (vi) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Hronec (1994) acrescenta que as empresas devam desenvolver avaliação de desempenho para: (i) compreender prioridades de atuação; (ii) objetivar a avaliação; (iii) profissionalizar decisões; (iv) terminar os feudos internos; (v) possibilitar acompanhamento histórico; (vi) definir papéis e responsabilidades; (vii) permitir o autogerenciamento e; (viii) mudar o comportamento.

Corroborando, Harrington (1993) expõe que as organizações devam desenvolver avaliação de desempenho para: (i) entender o que está acontecendo; (ii) avaliar as necessidades e o impacto de mudanças; (iii) assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos; (iv) corrigir situações fora de controle; (v) estabelecer prioridades; (vi) decidir quando aumentar responsabilidades; (vii) determinar necessidades de treinamento adicional; (viii) planejar para atender novas expectativas do cliente e; (ix) estabelecer cronogramas realistas.

Sink e Tuttle (1993) enfocam que a maior razão para a medição é apoiar e aumentar a melhoria, visto que a medição é uma necessidade humana de feedback, para saber como melhorar, onde concentrar a atenção e colocar os recursos. Rummler e Brache (1994) ressaltam que as empresas, entre outros aspectos, precisam de um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não relacionadas e potencialmente contraproducentes. Para Gasparetto (2003) os sistemas de avaliação de desempenho empresarial devem ser concebidos com os aspectos sistêmicos no qual os indicadores não devam estar dissociados uns dos outros, medindo o desempenho de algum aspecto de forma integrada e vinculada à estratégia da organização.

Portanto, a avaliação de desempenho tem se tornado um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio conforme relatam Olson e Slater (2002). Harrinton (1993) acrescenta que as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, visto que permitem ao administrador saber quais são as metas da organização. Telo (2001) descreve que mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. Sink e Tuttle (1993) destacam que o sistema de medição além de servir como dispositivo de controle pode servir como um impulsionador da melhoria de *performance*, da mesma forma que as melhorias obtidas podem incentivar a medição. O papel principal da medição de desempenho é atuar

como ferramenta impulsionadora da melhoria contínua, podendo também ser usada como ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada ou como apoio ao processo de tomada de decisão, concluem Sink e Tuttle (1993).

Tudo isto demonstra que avaliação de desempenho é um processo dinâmico em constante inovação e que provoca mudanças no ambiente organizacional. Pelo seu mecanismo de ação, serve de base para a condução da administração. Assim, ao desenvolver a medição de desempenho as organizações identificam as atividades, classificam as que mais agregam valor ao produto e/ou serviços, realizam comparações de desempenho com seus concorrentes e revêem estratégias organizacionais. A busca é sempre por melhores resultados em um processo de melhorias contínuas. Daí a necessidade de identificar claramente seus indicadores, assunto que será abordado a seguir.

2.1.2 Indicadores de desempenho

A operacionalização da mensuração do desempenho da organização se dá por meio dos indicadores e por isso são essenciais para a avaliação de desempenho, representado aquilo que se deseja medir em termos quantitativos. Possuem uma função estatística. São eles que permitem obter informações sobre características, atributos e resultados. Especificamente os indicadores medem o resultado das atividades realizadas.

Desta forma os indicadores, segundo Fonseca *et al.* (1997), possuem como objetivos: (i) medir a satisfação e as necessidades dos clientes; (ii) monitorar o progresso da organização; (iii) analisar os processos de produção; (iv) acompanhar o ritmo das mudanças e; (v) comparar o desempenho com outras organizações.

Para Ensslin e Ensslin (2009) os indicadores de desempenho representam um dos fatores que contribuem para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Os indicadores mostram dados ou informações, normalmente numéricos, que representam o fenômeno que está sendo considerado. São eles que medem o desempenho organizacional refletindo a situação encontrada. É uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas (FPNQ, 2006).

Todo o sistema de medição do desempenho, conforme descreve Lourenço (2007), é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais. Fonseca *et al.* (1997) informa

que o indicador reflete características mesuráveis de produtos, serviços, processo e operações utilizadas pela organização, servindo para avaliar e melhorar o desempenho operacional, a satisfação dos clientes e acompanhar o progresso das atividades.

Para Gil (1993) o indicador de desempenho funciona como um termômetro que permite os gestores e aos acionistas ouvir o diálogo do ambiente externo e empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes. Já Hronec (1994) informa que eles refletem os "sinais vitais" da organização, mensurando o quanto a atividades atingem sua meta dentro de um processo ou de seu *output*. Para Rolt (1998) representa elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, mais especificamente medem o desempenho dos processos produtivos, relacionados à satisfação dos clientes. Takashina e Flores (1996) concebem os indicadores como formas quantificáveis das características de produtos e processos. Para a FNQ (2006) eles compreendem os dados que qualificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Harrington (1993) enfatiza que os indicadores de desempenho são importantes à medida que proporcionam o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações, pois materializam as realizações, evidenciando o cumprimento das metas e objetivos estratégicos. Lourenço (2007) acrescenta que os indicadores de desempenho comunicam o que é importante para a toda a organização e servem para informar às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um conjunto.

A maioria dos autores trata indicadores e medidores de desempenho como sinônimos. Berliner e Brimson (1992) destacam que os medidores de desempenho devem ser: (i) consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico; (ii) estar estruturados de forma a considerar as características de cada atividade econômica (iii), ser coerentes com as metas e objetivos da empresa; (iv) ser ponderados pelos aspectos internos e externos à organização; (iv) ser adaptáveis às necessidades do negócio; (v) ser eficientes do ponto de vista de custos; (vi) ser fáceis de entender e aplicar e: (vii) ser visíveis e aceitos por todos os níveis da organização a fim de receberem atenção e encorajamento à melhoria do desempenho.

Os indicadores podem ser caracterizados de duas formas: de processo que permite a previsão e resolução de problemas e de *output* que mostra os resultados de um processo que geralmente são dirigidos para a alta administração (HRONEC, 1994).

Os indicadores também podem ser classificados em dois grupos: (i) os qualitativos que indica um juízo de valor e pode contar com o auxílio de um critério binário do tipo: sim ou não, passa ou não, aceita ou rejeita.ou de atributos e os quantitativos ou de variáveis e; (ii) o indicador quantitativo que relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado. Acrescenta-se a esta classificação os indicadores de eficiência, eficácia e adaptabilidade, devendo este último representar como reagem os processos ou as pessoas às mudanças de ambiente de negócios (HARRINGTON, 1993).

Plossl (1993) advoga que o indicador de desempenho deve orientar a administração em cada um dos seguintes níveis: (i) atividades externas; (ii) empresa globalmente (indicadores empresariais); (iii) desempenho em nível de unidade (indicadores gerenciais); (iv) atividades dos centros de trabalho (indicadores operacionais).

Miranda e Silva (2002) classificam os indicadores em: (i) financeiros tradicionais; (ii) não financeiros tradicionais e ; (iii) não tradicionais: financeiros ou não financeiros.

Em suma, há uma classificação significativa de tipos de indicadores desde estratégicos que medem o desempenho da organização em relação da sua missão, de produtividade ou eficiência que medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos, de qualidade ou eficácia que medem a satisfação dos clientes e características dos produtos ou serviços, de efetividade ou impacto que medem as consequências dos produtos/serviços e de capacidade que medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo entre tantos outros.

Fonseca *et al*. (1997) informa que os critérios de seleção dos indicadores devem: (i) representar fatores que levam à melhoria da satisfação dos clientes e do desempenho operacional; (ii) facilitar a análise estatística; (iii) ser um guia de correlação entre a melhoria da qualidade e a melhoria do desempenho operacional; (iv) gerar a satisfação dos clientes; (v) orientar as ações para assegurar que melhorias adotadas na organização contribuam para os objetivos globais; (vi) fornecer base para a tomada de decisão; (vii) ser compreensível, simples e sem ambiguidade; (viii) ser susceptível à uniformidade de interpretação; (ix) ser preciso de baixo custo; (x) levar em conta as tendências e referencias de excelência para permitir comparações com outras organizações e; (xi) levar em conta a interligação entre todos os indicadores escolhidos.

Deve ser evitados, segundo Takashina e Flores (1996), os indicadores para: (i) apenas comparar o previsto contra o realizado, não apontando os motivos; (ii) apenas monitorar, sem objetivo de melhoria; (iii) apenas descobrir erros, com objetivo de medir; (iv) quando não estiverem associados com a estratégia; (v) quando buscam cortar custos sem apontar a melhoria na qualidade e no desempenho; (vi) quando não concebidos como importantes; (vii) estiverem sem enfoque na satisfação das pessoas; (viii) quando não indicar o progresso de forma sistemática e integrada; (ix) quando não considerar a variedade dos resultados; (x) quando não estabelecer prioridades e hierarquias das medidas e; (xi) quando possuir um conjunto muito grande de indicadores.

Conforme Gasparetto (2003), os indicadores deverão ser modificados se a estratégia for alterada visto que a maioria dos modelos de avaliação de desempenho atuais parte da estratégia para a definição dos indicadores. Martins (2006) destaca ser um processo altamente complexo uma vez que identificá-los servem apenas para a empresa em consideração.

O aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho, segundo Harrington (1993), tende a contribuir para a eficácia da gestão das organizações, visto que expressam dados quantitativos e permite o entendimento e a avaliação de eficácia da implementação das estratégias. Par o autor os tipos de indicadores normalmente são identificados como: de estratégia, de eficiência, de eficácia, de capacidade, de produtividade, de qualidade, de lucratividade, de rentabilidade, de competitividade, de efetividade e de valor.

A tarefa de estruturar um conjunto de indicadores de avaliação é por si só uma tarefa complexa, independentemente da área em que se pretende trabalhar, visto que avaliar, em última análise, significa atribuir valor em sentido qualitativo ou quantitativo (MARTINS, 2006). Para Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Os autores destacam que não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. O sistema de medição, segundo Martins (2006), gera instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão.

Assim, o indicador deve refletir o que deve ser medido, expressar a realidade, focar as prioridades, orientar os gestores, mensurar os objetivos, analisar as informações e direcionar o olhar de toda a organização rumo aos resultados. Portanto, de suma importância e

essenciais no processo de avaliação de desempenho, devendo refletir a realidade organizacional.

O estudo dos indicadores tem alargado o caminho para o desenvolvimento de processos e a criação de metodologias de avaliação de desempenho, assunto que será apresentado a seguir.

2.1.3 Modelos de avaliação de desempenho

Pode-se dizer que um modelo é uma representação do mundo real, com o objetivo de permitir a geração e análise de alternativas (ANDRADE, 1989) ou uma tentativa de representação externa e explícita de parte da realidade, percebida pela pessoa que deseja usá-lo para compreender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade. Sua construção e uso servem para alavancar o pensamento humano e sua capacidade de análise, tornando-se uma ferramenta que leve ao entendimento e facilite a tomada de decisão (PIDD, 1998).

O modelo também não precisa ser completo, pois seria a própria realidade ou mesmo perfeito para ser útil, visto que a análise racional não é a única consideração a ser feita em um processo de decisão (MARTINS, 2006). Os modelos não precisam ser perfeitos visto que sua criação não é um processo mecânico e os seres humanos, de acordo com Simon (1979) são racionalmente limitados e suas decisões são influenciadas por uma série de questões de caráter subjetivo, relacionadas ao meio em que ele se insere. Para o autor o ser humano não é considerado um ser onisciente e racional e, portanto não toma decisões usando modelos puramente racionais, completos ou perfeitos, ao contrário aceita soluções satisfatórias e razoáveis. Além disto, devem-se levar em conta que as pessoas possuem várias visões do mundo, que podem levar a diferentes definições de realidade, podendo gerar diversos modelos para a mesma realidade.

Assim, o modelo irá depender de diversas situações e da característica da organização, sua filosofia, sua missão e objetivos. Como cada organização é única, os instrumentos para aferição de resultados também vão depender de situações específicas e consequentemente gerarem modelos próprios. Como há constante mudança no ambiente organizacional, gerado pela dinâmica do mercado e da inserção de novas culturas, os modelos tendem a mudar com relativa frequência. De qualquer forma são os modelos de medição de desempenho que apresentam a ferramenta capaz de gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão.

Na literatura são encontradas diversas metodologias de avaliação de desempenho. Segundo Valmorbida Bortoluzzi e Ensslin S.(2011) as divergências de conceitos pode ser o fator que justifique esta quantidade de ferramentas. Outro fator pode estar ligado às especificidades de cada organização. De qualquer forma a escolha é um processo difícil.

No entender de Dutra (2005) as metodologias foram desenvolvidas para atender a propósitos específicos e avaliam de uma forma macro e micro. Na forma macro a avaliação considera a organização como um todo e na forma micro são consideradas somente uma área ou contexto específico da organização. Segundo o autor, enquanto ferramenta de avaliação organizacional, cada uma delas apresenta isoladamente determinado potencial.

No processo é necessário se fazer uma análise de qual metodologia se adapta melhor ao contexto da organização dadas as suas particularidades (VALMORBIDA BORTOLUZZI E ENSSLIN S. 2011). Este processo não se apresenta como uma decisão simples.

As metodologias de avaliação de desempenho, atualmente disponíveis, visam atender necessidades específicas das organizações, em um contexto predominantemente normativista. Em função deste caráter normativo, os seguintes pressupostos e características tendem a prevalecer: (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 (DUTRA, 2005).

O sistema de medição deverá ter uma combinação adequada de aspectos qualitativos e quantitativos, subjetivo e objetivo, intuitivo explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros. Precisamente devem ser consideradas na criação do modelo as formas de controle empregadas na organização, a interação destas com o planejamento

estratégico, o estilo administrativo dos gestores e a cultura organizacional (SINK; TUTTLE,1993).

É importante que o modelo tenha consistência com a realidade e as necessidades da empresa e que ela possua maturidade para conviver com ele e que todo o corpo funcional o conheça e acredite na ferramenta e em seus benefícios (MARTINS, 2006).

Ao escolher o modelo é interessante, segundo Martins (2006), optar por um já testado e aprovado, visto que isto facilita a sistematização do processo de gestão. De qualquer forma o processo de escolha da metodologia, dadas as suas particularidades, exige uma análise para se identificar qual metodologia se adapta melhor ao contexto da organização (VALMORBIDA; BORTOLUZZI; ENSSLIN S., 2011).

De acordo com pesquisa desenvolvida por Valmorbida, Bortoluzzi e Ensslin S. (2011), foram encontradas 92 diferentes metodologias de desempenho, sendo as mais utilizadas: (i) Análise Envoltória de Dados ou *Data Envelopment Analysis* (DEA); (ii) *Balanced Scorecard* (BSC); (iii) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Já Dutra (2005) informa que atualmente estão disponíveis as seguintes metodologias: (i) *Balanced Scorecard* (BSC); (ii) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); (iii) *McKinsey 7-S*; (iv) *Baldrige* ou *Baldrige National Quality Program*; (v) Três Níveis de Desempenho: (vi) *Family Nevada Quality Forum*; (vii) Quantum ou Família de Medidas.

Entre as metodologias apontadas a *Data Envelopment Analysis* (DEA) é descrita por Gallon *et al.* (2008) como uma metodologia de análise de eficiência que compara uma eficiência revelada (tida como eficiência otimizada) com a eficiência das unidades analisadas, estabelecendo um indicador de avaliação da eficiência da relação insumos/produtos dessas unidades. Pereira (1995) informa que a DEA é uma técnica de Pesquisa Operacional que fornece uma medida para avaliar a eficiência relativa das unidades de tomada de decisão, tendo como base a programação linear, cujo objetivo é analisar comparativamente unidades independentes (empresas, departamentos, etc.) no que se refere ao seu desempenho operacional. Para o autor a ideia básica é a comparação dos *outputs* com os *inputs*. Macedo e Bengio (2003) apresentam o DEA como uma técnica com capacidade de comparar a eficiência de múltiplas unidades de serviço que fornecem serviços similares mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas ou recursos e na produção de múltiplas saídas ou serviços.

A metodologia *Balanced Scorecard* ou simplificadamente BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Assim, procura refletir o equilíbrio (*balance*) entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. É organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, o BSC na perspectiva financeira, busca identificar os resultados tipicamente financeiros relativos à lucratividade, ao crescimento e ao valor para os acionistas. Na perspectiva dos clientes, as empresas identificam e alinham suas medidas essenciais de resultados com segmentos específicos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Na perspectiva dos processos internos, as medições originam-se dos processos administrativos que têm maior impacto na satisfação do cliente, fatores que afetam o tempo de duração do ciclo, qualidade, competências dos funcionários e produtividade, buscando a superação das dificuldades. Na perspectiva do aprendizado e crescimento o objetivo é oferecer a infraestrutura que possibilite a consecução de objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas, além de continuar no processo de melhoria contínua e geração de valor ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC surgiu a partir da importância que passou a ser dada aos indicadores não financeiros utilizados para avaliação de desempenho. Desta forma se desenvolveu um modelo que buscou estabelecer um balanço entre os indicadores tradicionais de resultados e os indicadores de tendências. Para Kaplan e Norton (1997) a metodologia traduz a visão e as estratégias da empresa em ação, alinhando as unidades de negócios e as equipes de colaboradores em torno de metas organizacionais gerais.

Para Dutra (2005), o BSC busca traduzir a visão e a estratégia, definir o conjunto coerente de medidas de desempenho e estabelecer a gestão estratégica. Possui a capacidade de conduzir por meio de indicadores de desempenho um sistema de gerenciamento e de comunicação de metas e objetivos.

Já o modelo *McKinsey 7 – S* ou modelo 7-S parte da premissa que a organização não é apenas, uma simples estrutura, mas consiste de sete elementos: Estrutura, Sistema, Estilo, Equipe de Direção, Habilidades, Estratégia. Todos interagem e convergem para o elemento “valores compartilhados”. O modelo foi desenvolvido por Tom Peters e Robert

Waterman que eram consultores da empresa *McKinsey & Co* e que deu origem ao nome (DUTRA, 2005).

O Baldrige *ou Baldrige National Quality Program* de 2002 (Programa Nacional de Qualidade *Baldrige*) desenvolve a avaliação de desempenho organizacional se concentrado em três grandes áreas: da saúde, de educação e de negócios. Usa um contexto americano dos propósitos da *Baldrige National Quality Program*, 2002: (i) ajudar a melhorar as práticas de desempenho, capacidades, e resultados organizacionais; (ii) facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações sobre as melhores práticas, entre as organizações de todos os tipos; (iii) servir como ferramenta de trabalho para entender e gerenciar a *performance* e para orientar o planejamento e as oportunidades de aprendizagem (DUTRA, 2005).

Já o modelo "Três Níveis de Desempenho" avalia o desempenho da organização como um "raio x" nos níveis: (i) de organização, (ii) de processo; e (iii) de trabalho/executor (RUMMLER; BRACHE, 1994). De organização dá ênfase ao relacionamento da organização com o seu mercado e com a sua estrutura. De processo envolve todas as atividades que resultam em produtos ou serviços para o cliente e todos aqueles que mantêm algum tipo de relação com a empresa. De trabalho/executor envolve as variáveis que contribuem para o funcionamento de um processo (DUTRA, 2005).

O modelo *Family Nevada Quality Forum*, também conhecido como "Processo de Medida de *Performance*", foi desenvolvido pelo Fórum de Qualidade da Família Nevada. A metodologia busca a medida de *performance* pela otimização do processo, através do aumento da eficiência e da eficácia do processo ou produto na busca constante e implantação de melhores técnicas (DUTRA, 2005).

O modelo Quantum ou "Família de Medidas" desenvolve a avaliação de desempenho incorporando, segundo seu autor Hronec (1994) várias medidas (custo, qualidade e tempo) em vários níveis (organização, processos e indivíduos), de forma equilibrada. O custo visa quantificar a dimensão econômica da excelência, a qualidade objetiva quantificar a dimensão qualitativa da excelência do produto ou serviço e a medida tempo tem por finalidade quantificar a dimensão temporal da excelência do processo (DUTRA, 2005).

Todas as metodologias atualmente existentes cumprem sua finalidade. Isto porque o conceito de avaliação de desempenho organizacional é amplo e normalmente as metodologias vão ao encontro do que a organização pretende avaliar. O conceito de avaliar normalmente entende-se em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante em face de seus objetivos estratégicos, ou seja, identifica, avalia, visualiza e promove ações de

melhoria. Entretanto, tendo em vista a dinâmica do mundo organizacional e os resultados sistêmicos provocados por qualquer ação, a as metodologias multicritérios poderão assinalar melhor o desempenho como um todo (DUTRA, 2005).

2.1.3.1 Metodologias multicritério de avaliação de desempenho organizacional

As metodologias monocritério não conseguem, quando estão lidando com situações complexas, levar em conta os diversos aspectos considerados relevantes pelos envolvidos no processo decisório. A metodologia somente avalia a *performance* das alternativas segundo o critério considerado, em geral uma medida quantitativa de eficiência econômica. Ordena todas as ações potenciais sem a necessidade de informações adicionais. O objetivo é otimizar um dado critério maximizando benefícios ou minimizar custos. O critério representa uma função matemática que mede o desempenho das ações potenciais, segundo o aspecto por ele considerado. A base desta metodologia é a pesquisa operacional tradicional (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

A Pesquisa Operacional (PO) representa um corpo multidisciplinar de conhecimento científico que se desenvolveu durante a II guerra mundial por uma necessidade de logística e para solucionar problemas militares. Posteriormente foi aplicado com sucesso para equacionamento de problemas industriais e comerciais. Com a chegada e avanço dos computadores estes métodos e ferramentas foram facilitados melhorando os resultados. Suas aplicações têm sido documentadas em todas as áreas de negócios facilitando a decisão em finanças, marketing, operações, logística, gerenciamento de pessoal, entre outras, apresentando soluções para problemas que se mostram complexos. Em termos gerais, a pesquisa operacional usa modelos matemáticos, estatística e algoritmos para facilitar o processo de tomada de decisões. Hoje é também considerada como um dos ramos da matemática aplicada, sendo também uma das ferramentas básicas da engenharia industrial, associada à ciência da computação. Possui como ferramentas básicas a estatística, otimização, teoria de filas, teoria de jogos, teoria de grafos e simulação. Independente de suas formas e modelos racionais a figura humana é vital pela necessidade de determinar quais técnicas são mais apropriadas para melhorar a desempenho da organização.

Como a pesquisa operacional valia-se em demasia de processos extremamente racionalistas predominava, segundo Quirino (2002), o paradigma do “ótimo” cujo foco era buscar soluções ótimas, cientificamente comprovadas, tendo como pressupostos modelos

matemáticos. Porém sabe-se que a racionalidade humana não é absoluta, conforme Simon (1979), visto que na dinâmica de decisão há interferências sociais e emocionais, valores pessoais, culturais e morais. Assim, a pesquisa operacional passou a não representar a solução para os problemas reais. Para Roy (1996) em situações de tomada de decisão, o que é denominado "ótimo", ou tido como a melhor decisão, não existe, visto que o pesquisador, por mais que tente, não consegue ser neutro no que diz respeito ao processo de decisão.

Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), a maior limitação da pesquisa operacional foi não considerar relevante os diversos aspectos envolvidos no processo decisório, restringindo-se a parte factual onde todos deveriam ter a mesma percepção do grau de relevância dos fatos. Este fator pode ter sido impulsionador no desenvolvimento de métodos que utilizassem multicritérios.

Além disto, a partir dos anos 70 surgiram novas formas competitivas para as empresas em função da expansão do mercado e das mudanças tecnológicas, principalmente as chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs. Este fator, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), obrigou a expandir a visão sobre a Pesquisa Operacional e incorporando em suas linhas de pesquisa os processos construtivistas de estruturação. Assim, segundo Ensslin (1994), às dimensões competitivas de custo e qualidade, foram adicionadas flexibilidade, velocidade, inovação e sinergia interno-externa. A partir desta situação, segundo Quirino (2002), membros da comunidade científica decidiram estudar e propor uma nova abordagem à Pesquisa Operacional e propuseram que a ferramenta devesse permitir incorporar nos decisores, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), juízo de valor, preferência dos decisores, prognósticos ou visão do mundo futuro.

Desta forma a comunidade científica buscou incorporar múltiplos aspectos a pesquisa operacional e propôs uma série de métodos multicritério. Os métodos avaliam as ações segundo um conjunto de critérios, otimizando as funções de forma simultânea. Um determinado critério é transformado em uma função de utilidade. De posse dos valores associados a cada ação nos diversos critérios é possível agregar as informações através das taxas de substituição possibilitando a identificação global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

A incorporação de múltiplos critérios, conforme Quirino (2002) oportunizou novas áreas de atuação da pesquisa operacional com duas correntes de pensamento: *Multicriteria Decision Making* – MCDM (Metodologia Multicritério para Tomada de

Decisão) e *Multicriteria Decision Aid* – MCDA (Metodologia Multicritério de Apoio a Tomada de Decisão).

A diferença entre as duas correntes, MCDM e MCDA, está na atitude no qual a MCDM busca descobrir a solução ótima e que se acredita preexistir, independentemente dos indivíduos envolvidos. Já a MCDA utiliza no contexto decisional considerações de convicções e valores dos indivíduos envolvidos, permitindo construir um modelo no qual se baseia as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado (ROY, 1990).

A outra diferença está nas escolas americana e europeia (*vide* quadro 1). A MCDM surge, segundo *Brandalise* (2004), da escola americana que permitira descobrir a solução ótima através de modelos matemáticos com múltiplas variáveis. Já a MCDA surge, conforme Lima (2003), da escola europeia que tem como foco fornecer ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-lo com clareza a solucionar problemas de decisão, cujos critérios, em geral conflitantes, devem ser levados em consideração. Destaca-se que o decisor pode ser um indivíduo, uma comunidade ou uma empresa.

Quadro 1- Comparativo: Escola Europeia e Escola Americana para MCDM e MCDA

ESCOLA EUROPÉIA	ESCOLA AMERICANA
Reconhecimento e integração tanto de elementos de natureza objetiva, quanto de natureza subjetiva;	Reconhecimento exclusivo de elementos de natureza objetiva;
Construir algo, conjuntamente com os atores envolvidos, que não preexista completamente;	Descobrir algo que preexista completamente;
Elaboração de recomendações;	Prescrições de normas;
Ajuda a entender o comportamento do tomador de decisão.	Tomador de decisão apenas deve explicitar as suas preferências.

Fonte: Dutra, (1998).

Para Roy (1993), a maior dificuldade do modelo MCDM está na busca do que é denominado "ótimo" que no mundo organizacional muitas vezes é impraticável ou não existe. O ideal racional concebido por alguns estudiosos propõe o processo decisório como uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. O estudo possui como base o ideal da racionalidade burocrática de Weber (1978) que propõe ao individuo a possibilidade de enumerar todas as possíveis alternativas, identificando-as de acordo com sua importância e consequência, selecionando todas as informações necessárias e, baseado nisso, tomar a decisão correta. Contrariando o raciocínio Weberiano, Simon (1979) descreve que a ação é

necessariamente precedida de uma decisão ou escolha que é a raiz do comportamento racional o que leva a racionalidade a se desenvolver sob a dinâmica da escolha para o decisor, de alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais, no qual os resultados máximos serão substituídos por resultados satisfatórios. Logo, a racionalidade é limitada, segundo o autor.

Apesar de o modelo MCDM apresentar diversas vantagens, na percepção de Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007) as limitações poderão ser superadas numa vertente construtivista incorporado pela metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Até porque, de acordo com Roy (1993), não existe apenas um conjunto de ferramentas adequado para esclarecer uma decisão nem existe uma única melhor maneira de fazer uso delas.

Os métodos de Apoio Multicritério à Decisão são aplicados em inúmeras áreas em que se queira selecionar, ordenar, classificar ou descrever alternativas presentes em um processo decisório na presença de múltiplos critérios - quantitativos e qualitativos. (ROY; BOUYSSOU, 1990; ROMERO, 1993). A metodologia MCDA-C têm sido utilizadas para diversas aplicações nas mais diversas áreas.

Independente da metodologia existe desafios a ser superado pelo próprio processo de avaliação de desempenho organizacional, assunto que será abordado a seguir.

2.1.4 Desafios da avaliação de desempenho organizacional

Segundo Martindell (1950), a avaliação de desempenho organizacional, dada à dinâmica que envolve, torna-se uma tarefa extremamente complexa. As novas tecnologias estão transformando produtos, processo, mercados e organizações cuja estratégia terá que ser cada vez mais baseada nas avaliações de desempenho.

O mercado tem exigido que as organizações sejam ágeis, pró-ativas, inovadoras, capazes de se antecipar às mudanças e ao mesmo tempo estarem atentas às necessidades de clientes, de fornecedores, de colaboradores e dos acionistas. Neste contexto avaliar para crescer, sobreviver e tornar-se uma organização por excelência é um grande desafio e uma tarefa árdua.É mais difícil ainda em um cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas econômico, social e de clientes (EFQME, 2003).

Mesmo sendo fundamental para a perpetuação das organizações, a boa saúde que é identificada pela avaliação em um determinado momento não garante a perpetuação das organizações. Segundo Neely (2002), há necessidade de estabelecer determinados parâmetros de desempenho não negociáveis que atendam limites mínimos de desempenho, que assegure a organização não infringir nenhum desses parâmetros. Para isto, segundo o autor, é necessário identificar os parâmetros de desempenho não negociáveis pelas partes interessadas da organização, atribuir-lhes prioridades e analisar a probabilidade de impacto que as infrações poderão ter na atividade e sua velocidade.

Um dos maiores desafios no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho é a definição dos indicadores que melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Porém, não existe receita para escolher os melhores indicadores. Mas é fundamental que demonstrem a realidade que se pretende conhecer e com toda a transparência possível (MIRANDA; SILVA, 2002).

A avaliação de desempenho possui os seguintes paradigmas: (i) a medição é ameaçadora; (ii) a precisão é essencial à medição útil; (iii) ter enfoque em um único indicador; (iv) ter ênfase excessiva em produtividade da mão-de-obra; (v) possui medidas subjetivas não são confiáveis; (vi) os padrões funcionarem como teto para o desempenho; (vii) critérios de desempenho desenvolvidos por estudiosos mas não adaptados à realidade da organização (SINK; TUTTLE, 1993).

Para facilitar o processo de medição, Sink e Tuttle (1993) apresentam princípios orientadores: (i) a medição não impulsiona melhoria, o impulso vem da estratégia e do plano de melhorias; (ii) a aceitação do processo de medição é essencial para o sucessor; (iii) medir o que é importante, não o que é fácil de medir; (iv) adotar uma abordagem experimental ao desenvolvimento de sistemas de medição (tendência à ação); (v) a participação define o tamanho dos resultados; (vi) não tentar uma medida consolidada única, visto que o problema é muito complexo.

Portanto, o grande desafio da avaliação de desempenho é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis, pensem, controlem e executem as atividades tendo como foco a melhoria do desempenho. Para o Cordeiro (2002) em ambiente de alta complexidade e incerteza, projetando um futuro de longo prazo, deve-se dar maior atenção às competências essenciais, focando no capital organizacional e humano e num futuro de curto prazo deve-se atentar para o posicionamento, focando nos ativos de cliente e fornecedores.

Segundo Kettl (1996) o que importa não é produzir números e sim melhorar os resultados. O autor lembra que o importante é praticar a administração por desempenho e não a aferição do desempenho.

Se há um desafio para as organizações no desenvolvimento da avaliação de desempenho mais crucial ainda é na administração pública que não possui o hábito de mensurar os resultados, assunto que será abordado a seguir.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na literatura a administração pública tem sido usada para designar ao mesmo tempo uma instituição, um corpo de funcionários, uma forma de gestão, um campo de trabalho ou ainda uma área da ciência da administração. Neste estudo vamos considerá-la como uma estrutura de funcionamento e gerenciamento dos serviços públicos destinados à realização de serviços típicos do Estado. Costa (2008) identifica a administração pública como um aparato administrativo que dá consequência às decisões do governo e que programa as políticas públicas. Neste contexto a administração pública representa o desenvolvimento de atividades governamentais destinadas à realização do interesse público.

Na administração pública há um movimento, de duplo sentido, da sociedade para o Estado e do Estado para a sociedade. Como consequência as mudanças no Estado geram resposta na sociedade, que por sua vez passa a exigir novas decisões no Estado num vai e vem constante exigindo procedimentos que possam garantir a eficiência deste processo (COSTA, 2008).

As singularidades e complexidades da administração pública exigem olhares diferenciados da ciência da administração. É importante discuti-la mais seriamente do ponto de vista da ação do Estado junto à sociedade, do estabelecimento das políticas públicas como também pelo processo de gestão dos recursos públicos arrecadados. Neste quesito há uma despreocupação maior com os princípios da eficiência e da eficácia administrativa.

Também nota-se uma carência de estudos científicos na administração pública se comparados com os estudos publicados sobre as organizações privadas. Para Fadul *et al*. (2010), a administração pública deveria pelo menos conter a metade dos estudos científicos que são produzidos pela ciência da administração, até porque esta ciência historicamente tem sido estruturada em duas vertentes: pública e privada.

Mesmo com o crescente interesse pelo estudo da administração pública a diferença ainda se mostra significativa. A busca pela temática, segundo Lhérisson (1999) é

procurar entender a forma como atuam as organizações públicas e o comportamento dos indivíduos que dela participam, apresentando instrumentos e considerações para facilitar o trabalho de gestão. Segundo Bovaird e Lffer (2003) depois de muitos anos de especulação sobre a possibilidade do mercado assumir muito do seu papel, o governo forte e democrático é agora em geral visto como um elemento essencial para a sociedade.

Entretanto, administração pública e administração privada possuem concepções e práticas diferentes mesmo possuindo situações convergentes. O mercado na administração pública, segundo Moreira e Alves (2009) é representado pela sociedade, usuária dos serviços ofertados. Para os autores há intersecções entre mercado, Estado, governo e sociedade no qual o mercado, o Estado e o governo devem servir e estar à disposição da sociedade.

A sociedade brasileira nos últimos anos que tem acordado para questões da administração pública. De acordo com Bresser Pereira (1996), a crise fiscal e a crise do modo de intervenção do Estado brasileiro na economia e na sociedade, percebidas a partir de 1987 com a hiperinflação em 1990 fizeram a sociedade abrir os olhos.

A baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas gerou a crise na administração pública (ANDRADE, 1993),. Como consequência, isso vem produzindo um profundo déficit de desempenho em termos da baixa qualidade na prestação dos serviços ao cidadão, que é a dimensão da crise percebida pelo cidadão. Para o autor o desafio de promover as mudanças necessárias impõe ao Estado a necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão, ao mesmo tempo em que vai exigir mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade. As forças direcionadas para a mudança perdem vitalidade, objetividade, eficiência e vontade política (MARINI, 2002).

Weber (1978) buscou a eficiência do Estado implantando o modelo burocrático. Infelizmente o modelo burocrático tem sido visto como uma razão da ineficiência da administração. Muitas vezes se repassa a ideia de que a burocracia é instrumento dificultador da dinâmica administrativa e que somente atormenta o cidadão nas suas relações cotidianas com o Estado. O problema central da burocracia, segundo Weber (1978), não é organizacional ou administrativo, é político. Existe uma definição falsa ou depreciativa da burocracia.

A burocracia é um instrumento da administração que se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos a fim de garantir a máxima eficiência possível. Para isso é necessário detalhar antecipadamente como todo o processo deva acontecer e nos mínimos detalhes. A organização burocrática, maximizando a

racionalização, tornar-se mais eficiente e resiste melhor ao personalismo e subjetivismo dos administradores. Por ser racional, o modelo burocrático busca a excelência da eficiência visto que é preciso escolher os meios mais eficientes para a implementação das metas (WEBER, 1978).

Entretanto, no conceito popular a burocracia é concebida com regras em excesso, rotinas exageradas, papelório, formalidade, rigidez de rotinas que impedem as soluções rápidas e eficientes. Na realidade isso representa as disfunções da burocracia. De acordo com Perrow (1976) estes conceitos são as consequências do fracasso de uma burocracia mal adequada. A burocracia busca exatamente o contrário e foi concebida como um processo de eficiência por excelência.

Procurar razões reais da baixa qualidade da administração pública é importante e poderia ser feito talvez pela a reimplantação do modelo burocrático pensado por Weber (1978). De qualquer forma buscar uma nova visão e interpretação da administração pública, construir soluções criativas e inovadoras que garantem a viabilidade às transformações reclamadas pela sociedade é fundamental. Talvez buscar interação entre a administração e política.

Na busca por soluções para o problema na administração pública tem sido apresentado na literatura um modelo conhecido como a "nova administração pública". Este modelo, segundo Denhardt e Denhardt (2003), visa aplicar os princípios do mercado e a lógica empresarial na esfera da administração pública, reestruturando o Estado através da substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial baseado em competição e com foco nos resultados. Caracteriza-se por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos (ANDION, 2009). Para Ferlie *et al*. (1999), o modelo é composto por uma série de valores e princípios administrativos que configuram diferentes modelos de gestão voltados para a eficiência, descentralização e excelência do serviço público. De qualquer forma isso tem gerado, conforme Martins (2006), descontinuidades e contraditoriedades político-administrativas do Estado.

Mas a crise do Estado tem gerado e proliferado alternativas de reconstrução de diversos modelos. Muitos propõem um novo modelo de administração pública, baseado na lógica de mercado, dando um papel tecnicista ao administrador público com emprego de técnicas de administração por resultados. De acordo com estas propostas o processo decisório é centrado em análise de custo benefício. Apresenta-se uma nova identificação do Estado ou

reinvenção dele com uma administração pública empreendedora com abordagens originariamente empresariais (MARTINS, 2006).

Entretanto, a compreensão da administração pública exige um olhar diferente da administração privada, um olhar multidimensional de gestão, política, legalidade, burocracia e sociedade. Para Martins (2006), é importante que se tenha uma visão da administração pública que não endosse a dicotomia entre administração e política, entre burocracia e democracia, mas que procure se beneficiar de sua integração, em termos de legitimidade e ação pública. Sem os elementos burocráticos, políticos e da ciência da administração dificilmente se terá resultados eficientes nos modelos a serem desenvolvidos para a gestão pública.

As transformações econômicas e sociais têm exigido evolução das práticas de administração pública, que passou a ser o centro de inúmeras discussões políticas dos países nos últimos anos. O grande dilema está em encontrar soluções adequadas ou criar mecanismos de gerenciamento para a gestão pública. Para Paula (2007), os pesquisadores estão buscando um diálogo entre a administração e a ciência política, mas possuem dificuldades pelo distanciamento que se forma entre os dois campos do conhecimento. De acordo com Martins (2006) o gerenciamento da administração pública necessita da interação da política com a administração para alcançar ou maximizar resultados.

Para Paula (2007) a administração, voltada para solução técnicas, focaliza a eficiência dos processos gerenciais enfatizando mais aspectos instrumentais da gestão do que sociopolíticos. Assim, expõe a autora, a administração delega a análise dos seus impactos para a ciência política cujo resultado tem sido um descompasso nas três dimensões fundamentais necessários para a construção da gestão publica, ou seja: (i) na dimensão econômico-financeira – se relaciona com os problemas no âmbito das finanças públicas e investimentos estatais, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária; (ii) na dimensão institucional-administrativa – ser relaciona com problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, assim como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e a questão da profissionalização dos funcionários para o exercício de suas funções; (iii) na dimensão sociopolítica – ser relaciona com problemas entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos.

O equilíbrio entre essas dimensões é indispensável para a gestão pública. Esta dicotomia entre política e a administração, relegando a sociopolítica ao segundo plano, a gestão pública tem enfrentado barreiras para lidar com relações entre o Estado e a sociedade. Como a administração pública vem se mantendo subordinada aos princípios e recomendações

sociopolíticos, diferentemente da administração de empresas que assumiu uma posição hegemônica na produção do conhecimento administrativo e consequentemente com gestão voltada predominantemente para os resultados, a gestão pública perde terreno para a eficiência técnica (PAULA, 2007).

Este caráter subordinativo da administração publica dificulta o desenvolvimento de um saber técnico como dificulta aspectos políticos (PAULA, 2007). Para solucionar os problemas têm surgido modelos ou "modismos gerenciais" que adquiram o status de panacéias, difundindo a ideia de que determinadas ferramentas e práticas administrativas serão salvadoras para os problemas da administração pública. Nesse sentido pode se classificar o *New Public Management (NPM),* que no Brasil foi identificado como a "nova gestão pública".

O New Public Management foi um novo paradigma de gestão pública que se disseminou entre os países na medida em que se desenrolava a crise do modelo do Estado na década de 1980, com inspiração nas práticas do setor privado, voltadas para resultados. Como o modelo surgiu de um movimento de resposta à crise do Estado do bem estar, identificada como reforma do Estado, inicialmente se entendeu que a "nova administração pública" seria a forma que traria a solução para a administração pública.

Destaca-se que a reforma do Estado objetivava buscar a eliminação da crise fiscal, através de controle rigoroso das despesas públicas, aumentando as receitas e transformando a administração pública burocrática em gerencial. O foco estava nos resultados em detrimento do controle dos processos e a melhoria do atendimento das demandas sociais, através da criação de instituições mais descentralizadas e mais próximas dos cidadãos. O conjunto de medidas propostas objetivava resolver muito mais problemas econômicos do que necessariamente melhorar a administração pública (BRESSER PERREIRA, 1998).

Corroborando Farah (2000) informa que a "nova administração pública" foi formulada pensando na reforma do Estado que apresentava mal desempenho de suas atividades e com ancoragem na eficiência do setor privado tendo como eixos centrais a valorização da mudança permanente e a valorização da inovação. Já Ramos (1983), enfatiza que a "nova administração pública" é essencialmente não prescritiva, substituindo os enfoques normativos da administração pública tradicional pela atitude de ignorância consciente.

Transportar o ideário gerencial da iniciativa privada para a administração pública é questionada por diversos pesquisadores. Klering e Andrade (2006) chamam a atenção para

as diferenças que devem ser consideradas entre o setor público e o setor privado. Mendes (2002) informa que a busca da eficiência não é objetivo único da administração pública. A administração pública não possui um único objetivo como o setor privado que é o lucro. Na realidade trata-se de um grande número de objetivos tangíveis e intangíveis e mais difíceis de serem operacionalizados, como a cidadania e a equidade.

A gestão do setor público é essencialmente distinta do setor privado. Segundo Farnhan e Horton (1996) esta distinção existe porque ambos apresentam especificidades estruturais, ou seja: (i) no setor público há dificuldades de generalizar metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão, mas é comum operacionalizar políticas governamentais que atendam às metas e aos objetivos políticos; (ii) no setor privado a organização, a sociedade e corpos voluntários estão engajados no provimento de bens e serviços, cuja característica distintiva é orientação para a sobrevivência no mercado, que justifica a busca de eficiência e lucratividade; (iii) no setor público as metas governamentais são estabelecidas por políticas e critérios de sucesso relativos cujas metas não se reduzem a lucros e perdas, seguindo mais as considerações políticas do que os princípios lógicos, econômicos e organizacionais. A lógica política e representativa inerente a democracia não possui similar na iniciativa privada, a qual não leva necessariamente à eficiência (SCHMITTER; KARL, 1991).

Para a "nova administração pública", implica em um processo de modernização gerencial e em uma reforma política no sentido de redefinição de papéis e de relações entre Estado, mercado e sociedade. Nenhuma reforma ou modernização administrativa é uma transformação exclusivamente técnica. A reforma do Estado implica na transformação de marcos políticos e de jogos institucionais e estará sempre submetida ao contexto político e administrativo onde se processa. Superar barreiras políticas, ideológicas e corporativistas existentes no âmbito do funcionalismo público e nos atuais desenhos organizacionais e institucionais é o grande desafio (TOMASSINI, 2004).

As organizações públicas, segundo Dussault (1992), dependem mais de seu ambiente do que as empresas privadas, além possuírem razão de ser e objetivos diferentes. Consequentemente, segundo o autor, cortar custos para alcançar eficiência econômica pode significar maior prejuízo social ou até ameaça a direitos legais. Acrescenta-se que a redução dos custos pode não estar diretamente associada a melhoria do desempenho até porque o setor público não trabalha apenas para o mercado ou para atender determinada clientela. A organização pública não é um empreendimento comercial e desta forma o conceito de gerência pública deve ser transformado em governança pública (KICKERT, 1997).

Klering e Andrade (2006) informam que o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas. Souza (1994) sugere que a mudança para modernizar o Estado deverá ser alicerçada numa mudança organizacional.

A modernização da administração pública possui duas vertentes: a organizacional e a administrativa. A organizacional envolve dimensões político-educacionais que irão provocar transformações nas relações de trabalho e de poder, nos custos e nos resultados. Já a administrativa limita-se a modificar a organização somente no campo estrutural, alterando normas, procedimentos e estabelecendo rotinas (MATOS, 1988).

Bresser Pereira (1998) propõe o desenvolvimento da uma cultura gerencial na prestação de serviços públicos, orientada por valores da eficiência e da qualidade, com foco mantido no cidadão, definindo metas e controle posteriores, analisando os resultados. Brito (2007) informa que a administração pública, tendo em vista o formalismo e a baixa autonomia administrativa, está voltada para controle de procedimentos e não de resultados e isto têm contribuído para a sua estagnação não incorporando novas formas de gestão.

Moreira e Alves (2009) destacam que o que mais importa hoje é dar conta das novas formas de olhar para a "coisa pública" que são essenciais para mudar e reformar os serviços no sentido de incrementar o valor público e a autonomia dos cidadãos. Assim, não se trata apenas de criar um novo modelo de gestão pública, mas desenvolver uma nova cultura organizacional que crie novas concepções e nova visão do setor público pelos seus integrantes. Nesse sentido, Mintzberg (1995) destaca que não existe uma única e melhor forma de organizar o trabalho, a mais adequada dependerá do tipo de tarefa e do ambiente externo.

Para Tavares e Alves (2006), há urgência de um novo perfil de servidor público dotado de capacidade de liderança e de ferramentas intelectuais necessárias para melhor enquadrar a administração e a gestão pública. É fundamental, conforme Morgan (1996), que os administradores desenvolvam suas habilidades na arte de "ler" as situações que estão tentando administrar. Talvez a leitura seja a maior incapacidade dos gestores públicos e consequentemente o distanciamento do desenvolvimento de políticas públicas tão distantes da realidade social.

Portanto, as reformas precisam ser muito mais pensadas que simplesmente transportadas dos modelos da administração privada, mesmo porque os valores de mercado são diferentes dos valores sociais que a administração pública deve estar empenhada. É

relevante que a administração pública seja modernizável gerencialmente, concebendo-a com as inserções sociais e políticas. Um primeiro passo poderia ser dado através da implementação constante de ações de avaliação de desempenho.

2.2.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público

Historicamente na administração pública não há uma cultura ou uma preocupação de avaliar o desempenho. Entretanto sabe-se, conforme Castanhar e Costa (2003), que a avaliação sistemática, continua é um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados, proporcionar melhor utilização e controle dos recursos públicos, além de ser um instrumento para formulação de políticas públicas mais consistentes e gerar uma gestão pública mais eficaz. Heinrich (2003) lembra que a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores.

Do ponto de vista legal o Estado possui a obrigação de proceder a avaliação regular dos seus programas e atividades que são normalmente desenvolvidos por meio das auditorias de gestão. A obrigatoriedade de avaliação foi estabelecida no Brasil através da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar nº. 101/2000) (BRASIL, 2000), através da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual – LOA. Além destas há outros dispositivos para monitorar os dispêndios públicos, como decretos e instruções normativas, mas normalmente sob a ótica quantitativa. Raramente se vê ações buscando avaliar sob um ponto de vista e eficiência da gestão. Mas para isto há a necessidade de se criar indicadores de desempenho.

Dispor de um sistema amplo de indicadores sociais relevantes, válidos e confiáveis certamente potencializaria as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas na medida em que permitem, em tese, diagnósticos sociais, monitoramento de ações e avaliações de resultados mais abrangentes e tecnicamente mais respaldados (JANUSSI, 2002).

É possível que os gestores públicos não possuam a informação da importância dos sistemas de avaliação de desempenho e não os percebam como guias no processo decisório que poderiam orientá-los para a continuidade, necessidade, correção ou suspensão de determinadas políticas públicas ou ainda testar a própria consistência do planejamento. Pode

ser que tenham dificuldades metodológicas de seleção e utilização dos indicadores. Mas é urgente a necessidade desta ação.

O processo poderia seguir as ponderações Kettl (1998) estabelecendo indicadores de eficiência, eficácia e efetividade através de diferentes alternativas, mas com o objetivo básico não somente produzir números e sim melhorar os resultados, no sentido de administrar por desempenho e não simplesmente aferir o desempenho.

Para Jannuzzi (2005), os indicadores devem ser sensíveis e específicos, isto é, capazes de refletir mudanças nas condições que afetam o problema e capazes de refletir alterações estritamente decorrentes das ações realizadas.

Portanto, as dificuldades não devem se constituir num obstáculo para se desenvolver e aplicar metodologias de avaliação de desempenho na administração pública visto ser um processo prático e de aprendizagem no campo da ciência da administração. Para Costa e Castanhar (2003), o grande desafio para a prática de avaliação de projetos no setor público é encontrar formas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável pela gestão dos programas sociais e para os demais atores envolvidos, informações úteis para avaliação da viabilidade do projeto. Já Suzuki e Gabbi (2009) expõem que o desafio da avaliação de desempenho é a utilização de indicadores específicos, isto é, aqueles capazes de medir os efeitos decorrentes exclusivamente em função do programa ou da política pública.

Para Bresser Pereira (1996) a gestão pública por resultados é uma conscientização global do gerenciamento de atividades orientada para o cidadão, de forma proativa com objetivos e metas bem definidos, com iniciativa e autonomia gerencial, priorizando o controle dos resultados e não mais o controle dos processos como era comum na gestão burocrática.

Avaliação de desempenho na administração é matéria complexa e merece muitos estudos. Diversos autores discutem estas situações em seus trabalhos. Galvão *et al*. (2002) destacam que o motivo do fracasso de medir os resultados organizacionais está na deficiência no uso do conjunto de medidas financeiras e não financeiras não dispondo de um sistema de medição balanceado. Para Pereira *et al.* (2006) os fatores que dificultam o processo de avaliação na administração pública são: (i) descrença quanto ao uso dos resultados; (ii) dificuldade para mensurar objetivos; (iii) falta de indicadores precisos para produtividade; (iv) falta de transparência administrativa e; (v) falta de vontade política. Para Cateli e Santos (2004) na avaliação de desempenho não há como ignorar a existência de pressões políticas nas especificidades do processo decisório.

Fica evidente que avaliar os resultados da gestão pública é uma tarefa extremamente difícil, mas não impossível. Da mesma forma, avaliar os resultados de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária não é uma tarefa fácil, mas também não é impossível e que possibilitaria melhorar a gestão.

2.3 VIGILÂNCIA SANITÁRIA

A vigilância sanitária, em função da diversidade de objetos e de suas práticas está sendo considerada atualmente a face mais complexa da saúde pública, assegura Costa (2008). Conforma um campo singular de articulações entre o domínio econômico, o jurídico-político e o médico sanitário, englobando atividades de natureza interdisciplinar, multiprofissional e interinstitucional (COSTA, 2006). Opera em uma densa gama de competências e segundo Lucchesi (1992) com uma grande diversidade de interesses ao lidar com produtos, processo, serviços, trabalho e meio ambiente. Busca a proteção, promoção e defesa da saúde e está integrada ao Sistema Único de Saúde – SUS.

Portanto, a vigilância sanitária se constitui em uma prática social, de saúde pública, com direito de todos e dever do Estado. Seu poder de intervenção de Estado com a propriedade a concebe como um espaço de exercício da cidadania e do controle social. Desta forma busca a adequação do sistema produtivo de bens e serviços de interesse sanitário e os ambientes às demandas sociais de saúde. Possui uma capacidade transformadora da qualidade dos produtos, dos processos e das relações sociais, consagrando-a com de relevância social, política, econômica e de saúde pública (LUCCHESI, 2006).

Costa *et al*. (2008) informam que a Vigilância sanitária implementa, desenvolve e fiscaliza a política de saúde pública, principalmente no que refere-se ao controle dos riscos envolvidos na produção e consumo de produtos e serviços. Corroborando, Seta (2007) destaca que a vigilância sanitária deve intervir sobre os riscos à saúde da população, sejam eles decorrentes do meio ambiente ou do processo de produção, comercialização, consumo de bens e prestação de serviços de interesse sanitário.

A Lei Orgânica da Saúde - LOS (Lei nº. 8.080/90) BRASIL (1990), define a vigilância sanitária, como um conjunto de ações capaz de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços de interesse para a saúde.

A Constituição Federal – CF/88 - BRASIL (1998) consagra à vigilância sanitária sua perspectiva legal de princípio fundamental para a sociedade, estabelecendo-a como um

direito social de relevância pública com as funções de: (i) controlar e fiscalizar procedimentos, produtos e substâncias de interesse para a saúde; (ii) executar as ações de saúde do trabalhador; (iii) participar da formulação da política e da execução das ações de saneamento básico; (iv) fiscalizar e inspecionar alimentos, compreendido o controle de seu teor nutricional, bem como bebidas e águas para consumo humano; (vi) participar do controle e fiscalização da produção, transporte, guarda e utilização de substâncias e produtos psicoativos, tóxicos e radioativos; (vii) colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.

Para Juliano e Assis (2004), dentre as oito atribuições do Sistema Único de Saúde (SUS), seis referem-se ao campo específico da vigilância sanitária, o que demonstra a amplitude e a magnitude da vigilância sanitária na consolidação do SUS. Para Lucchesi (2001) a vigilância sanitária não somente faz parte das competências do SUS, como tem caráter prioritário, por sua natureza essencialmente preventiva.

Segundo Seta (2007) a prática de vigilância sanitária, perpassa o cotidiano de todos os que utilizam produtos ou serviços. Para Michaloski (2007) as ações podem ser avistadas nas mais diversas áreas da sociedade moderna, que vão desde a elaboração de um simples cafezinho até aquelas de alta tecnologia como medicamentos, equipamentos médicos, radiologia e ações de meio ambiente.

Portanto, a vigilância sanitária se constitui tanto uma ação de saúde quanto um instrumento da organização econômica da sociedade, compreendendo no seu ato protetor não apenas cidadãos e consumidores, mas também produtores. Ao analisar os riscos e consequências à saúde, permite aos produtores e consumidores o mínimo de segurança quanto à qualidade do produto e do serviço. Nessa dinâmica regula as relações produção-consumo buscando a harmonia das relações (COSTA, 2006).

Destaca-se ainda na ação da vigilância sanitária no controle de risco e prevenção de danos à saúde relacionados com o consumo de produtos, tecnologias e serviços de interesse sanitário que vão da fabricação, do desenvolvimento à pós-comercialização. É no contexto de controle de risco e prevenção de danos à saúde que mais se identifica a complexidade da vigilância sanitária no sentido de verificação, mensuração, análise, avaliação e administração da probabilidade de ocorrência de um evento que cause danos à saúde.

Para suas práticas a vigilância sanitária reúne conhecimento que vão desde o direito sanitário a complexas informações técnicas e científicas de diversas áreas, principalmente da medicina, da farmacologia, da física, da química. Seu trabalho exige

versatilidade, equipe multiprofissional, constante atualização de conhecimento e excelência de gestão. Ou seja, a atuação da vigilância sanitária vai deste a promoção da saúde através do processo de comunicação ao gerenciamento do risco sanitário, com a normatização, fiscalização e monitoramento sanitário.

Por estabelecer padrões de saúde, acompanhando todas as interações humanas, a vigilância sanitária apresenta visível interface com a área de avaliação. Este fator tem gerado alguns conflitos pelos interesses que busca equalizar por meio do poder normativo, fiscalizador e orientador. O conflito ocorre com o setor produtivo de bens e serviços e que pode estar movido por razões econômicas ou redução de custo. Destaca-s que este conflito pode estar dentro da própria administração pública quando a vigilância sanitária interfere nos serviços de saúde que o Estado oferta.

Ao estabelecer normas e fiscalizar apresenta seu poder normativo e fiscalizador, conhecido como poder de polícia administrativa. Este poder assegura à vigilância sanitária a capacidade de intervenção sobre os problemas sanitários, cabendo-lhe restringir direitos individuais em benefício do interesse público. É nesta situação que se pode criar elevados níveis de conflitos. O poder de polícia administrativa lhe confere atividades autorizativas, como o registro de produtos, licenciamento de estabelecimentos, autorização e cancelamento de funcionamentos, interdições, aplicação de penalidades. Segundo Seta (2007), é no poder de polícia administrativa no campo da saúde que a vigilância sanitária possui sua face mais visível para a sociedade e que a legitima socialmente.

Para garantir o poder de intervenção e fiscalização com o objetivo de regular, fiscalizar e disciplinar produtos e serviços relacionados aos riscos criou-se um aparato técnico-burocrático e legal. Neste contexto, segundo Lucchese (2001), as relações da vigilância sanitária se intercalam com os interesses do mercado uma vez que ela apresenta um largo potencial para implementar o valor da qualidade, não apenas nos produtos sob seu controle, mas também nas relações sociais que envolvem toda a cadeia de produção de produtos e serviços de interesse para a saúde.

Lucchese (2001, 2006) informa que a vigilância sanitária é um bem público. Isto porque, segundo Seta (2007) seu consumo por parte do cidadão não gera custos adicionais, não pode ser exercida por particulares e que, pela sua atuação ou omissão, geram efeitos, prejuízos ou benefícios, para outros que não os diretamente envolvidos.

Enquanto bem público, a Vigilância sanitária é dotada de alta externalidade, ou seja, suas ações envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios adicionais e

que têm efeitos positivos ou negativos sobre terceiros sem que estes tenham oportunidade de impedir e sem que tenham a obrigação de pagá-los ou o direito de ser indenizados (SETA, 2007). Os custos podem ser sentidos pelas empresas ou prestadores de serviços, mas a sociedade não é onerada e sim beneficiada pelas ações.

Tudo isto demonstra o quanto são complexos os trabalhos da vigilância sanitária. Entretanto, mesmo com toda esta relevância, a vigilância sanitária não tem sido devidamente percebida. Segundo Lucchesi (2001) esta situação ocorre por sua baixa visibilidade, precária estruturação, pouca força política e fragilidade institucional. Acrescentam-se os investimentos financeiros que são muito baixos. Tanto a população como as instituições normalmente não têm compreendido que a vigilância sanitária busca oportunizar maior qualidade aos produtos e serviços, na perspectiva de garantir saúde.

A produção acadêmica também, segundo Brito (2007) no campo da vigilância sanitária tem sido pequena, apesar de compor o campo da Saúde Pública e este ter sido alvo, nos últimos anos, de um acréscimo exponencial em termos de pesquisa e produção do conhecimento. Marques (2005) expõe que apesar de possui alta relevância e importância no âmbito da saúde pública são pequenas as pesquisas e publicações relacionadas ao tema. São raros os estudos quantitativos ou qualitativos analisando a produção científica em vigilância sanitária contrapondo a necessidade da vigilância sanitária em acompanhar os avanços tecnológicos e as mudanças do progresso científico tanto do ponto de vista técnico como administrativo.

Em pesquisa realizada no site da Biblioteca Virtual em Saúde- BVS foram identificados apenas dois estudos sobre a produção científica em vigilância sanitária: (i) análise da produção acadêmica em vigilância sanitária de alimentos, 1993-2007 (RIBEIRO; MATTÉ, 2010); (ii) a produção científica e grupos de pesquisa sobre vigilância sanitária no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (PEPE *et al*., 2010).

Ao analisar a produção cientifica e grupos de pesquisa sobre vigilância sanitária no período de 1997 a 2003 no CNPq, Pepe *et al*. (2010) identificaram 1.194 produções, um aumento na produção cientifica anual total, mas ainda insuficiente dada a importância do conhecimento cientifico ante sua natureza de ação e a amplitude das atribuições da vigilância sanitária. Do total das produções estão incluídos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, trabalhos, livros, capítulos de livros, resumo de trabalhos, outras publicações

bibliográficas, dissertações, teses, monografias de conclusão de curso, trabalho de conclusão de curso e iniciação cientifica. (PEPE *et al.*, 2010).

A quantidade, mesmo insuficiente de produções científicas, vem mostrando a visibilidade da vigilância sanitária como objeto de estudo e a preocupação com a formação e capacitação dos trabalhadores através de cursos de pós-graduação, aperfeiçoamento e especialização, principalmente desenvolvida entre o final dos anos 80 e início da década de 90. Isto condicionou o crescimento na produção bibliográfica em referência. No entanto, não se deve apenas acompanhar o desenvolvimento científico-tecnológico em vigilância sanitária, mas criar um conhecimento que articule a ciência pura e aplicada para intervir no campo produtivo de forma a proteger a saúde da população (PEPE *et al.*, 2010).

Somadas a todas as questões destaca-se as atividades que são executadas em três níveis político-administrativos: União, Estados e Municípios. Isto gera mais complexidade principalmente pelas características desiguais das esferas administrativas, diferenças socioeconômicas, culturais, demográficas e sanitárias. A constituição federal definiu que as ações devem ser executadas pelos municípios e coordenadas e suplementada pelos Estados e União sob o princípio da co-responsabilidade. Ocorre que os municípios estão muito distantes de poder executar todas as ações de vigilância sanitária, por razões financeiras e estruturais.

A descentralização da vigilância sanitária, conhecido nacionalmente como processo de municipalização, repassou ao município a responsabilidade de execução das ações. Assim, conforme a Lei nº 8080/90 coube a União e ao Estado a função de supervisão, normatização, avaliação e suporte técnico e aos municípios a execução dos serviços. Porém, dentro do princípio da integralidade do SUS e solidariedade, as atividades de vigilância sanitária podem ser executadas complementarmente ou de forma solidária pelas esferas federais, estaduais..

A municipalização da vigilância sanitária ainda está em processo. Para oportunizar e facilitar a descentralização foram criadas Normas Operacionais Básicas (NOB-SUS/93 e Norma Operacional de Assistência à Saúde (NOAS/2001), com o objetivo de desenvolver um modelo de gestão que permitisse gerenciar ações de vigilância sanitária dentro da realidade sanitária do município. O município passou a ter a responsabilidade de execução desta gama complexa de atividades.

Cabe destacar que o aumento de circulação de pessoas, produtos e serviços pelo mundo, efeito da globalização, tem tornado a vigilância sanitária imprescindível e de interesse internacional. O incremento da demanda, o aumento dos riscos e os conflitos nas relações

produção-consumo vêm exigindo estudos e principalmente a incorporação de novas competências no processo de gestão da vigilância sanitária, assunto que será abordado a seguir.

2.3.1 Gestão da Vigilância Sanitária

A maior intervenção no campo produtivo da vigilância sanitária, dado a circunstância atual, é através da gestão. E nesta área, segundo Seta e Silva (2006) a eficiência ainda é rudimentar. Os autores destacam que a gestão de vigilância sanitária apresenta a seguinte dificuldades adicionais: (i) complexidade de ação dentro e fora do setor saúde; (ii) competências compartilhadas entre as três esferas de governo – federal, estadual e municipal e; (iii) diferentes órgãos de uma mesma esfera de governo. Somam-se ainda as interferências políticas, o formalismo típico da administração pública e a falta de conhecimento em administração dos gestores.

Portanto, há necessidade de se desenvolver mecanismos que permitem estruturar os órgãos, racionalizar os processos de trabalho, implementar rotina de planejamento, implantar modelos de avaliação de desempenho e desenvolver políticas de vigilância sanitária. É fundamental que os conceitos de gestão sejam incorporados aos gestores de vigilância sanitária.

A absorção dos princípios da administração é importante para que vigilância sanitária se possa garantir o atendimento dos serviços de forma a sustentar as demandas sociais e econômicas. Convém destacar que a baixa atividade da vigilância sanitária representa perdas sociais e econômicas já que parte do Produto Interno Bruto - PIB está sujeito à vigilância sanitária.

Para Lucchesi (2001) de 20 a 25% (vinte a vinte e cinco por cento) do PIB passa pela vigilância sanitária. Além do PIB, também passa pela vigilância sanitária a produção científica e tecnológica nacional. Brito (2007), ao analisar os gastos do SUS em 2005, comparando-os com o PIB identificou que apenas 0,6% ou 0,02% do PIB são gastos pela vigilância sanitária no Brasil. O autor ainda informa que dos gastos do SUS 43,8% (quarenta e três vírgula oito por cento) são utilizados em assistência hospitalar e ambulatorial. Ou seja, 1,55% (um vírgula cinqüenta e cinco por cento) do Produto Interno Bruto - PIB. O autor ainda destaca que não é possível um país investir tão pouco do seu PIB numa área que em tese

perpassa, com alguma prática típica do seu escopo de atuação, entre 20 e 25% (vinte e vinte e cinco por cento) do PIB nacional.

Outro desafio na gestão de vigilância sanitária é seu processo de trabalho. Segundo Seta e Lima (2006), o processo de trabalho em saúde não é igual ao processo de trabalho numa montadora de automóveis e num hospital não é igual ao processo de trabalho de uma fábrica de medicamentos. O processo de trabalho na saúde, do qual o produto final é produzido, é resultante da combinação de vários outros processos de trabalho. Os autores acrescentam que transpor de forma mecânica do modelo produtivo da economia para o campo da gestão pública de saúde, com ênfase na eficiência, faz perder de vista a obrigação de prestar serviço e a obrigação de prestar contas à sociedade que caracterizam a atividade no setor público.

Assim, a gestão da vigilância sanitária possui grandes diferenças se comparado com a gestão privada por ser uma atividade de Estado, ser de natureza abrange, buscar valores sociais e possuir fins coletivos. São singularidades e complexidades que exigem um olhar diferenciado sobre gestão. Lima e Batista (2006) destacam que ser gestor da política pública de saúde é dirigir um sistema de ações e serviços de saúde de assistência às pessoas, com intervenções ambientais e políticas externas ao setor saúde. Isto implica no desempenho de uma série de atribuições típicas do Estado cujo objetivo é zelar pelos interesses da sociedade.

Segundo Seta e Silva (2006) na área da saúde pública, uma arena de interesse conflitante: gestores públicos precisam reduzir gastos, ampliar a cobertura e incrementar a integralidade; fornecedores, fabricantes e prestadores de serviços pretendem maximizar seus lucros; cidadãos pleiteiam mais acesso e melhores serviços; os governos desejam investir menos e obter maiores resultados, sobretudo político.

A estratégia de gestão da vigilância sanitária, tendo em vista a complexidade que cerca a saúde, necessita de ações institucionais organizadas, cada uma em seu nível de competência, coerente em relação aos compromissos pactuados e às responsabilidades compartilhadas, seja a União, o Estado ou o Município. Isto porque os problemas sanitários de uma localidade podem produzir efeitos externos sobre outras localidades exigindo responsabilidades significativas dos gestores (BRITO, 2007).

Para Seta e Silva (2006) as dificuldades com contexto da gestão do setor público de saúde ocorrem pela transposição de conhecimentos, métodos e técnicas gerenciais de forma mecânica do setor produtivo da economia. Além disso, destacam os autores, a gestão em saúde é uma atividade relativamente pouco profissionalizada, cuja ocupação dos cargos de

direção normalmente é feita mediante critérios político-partidários ou por práticas clientelistas e corporativistas.

Há uma falta de tradição de exercício da função gerencial dos órgãos de vigilância sanitária no Brasil, o que gera uma ineficiência, alto formalismo, pouca racionalidade de gestão e baixa autonomia de decisão. Os órgãos necessitam incrementar a competência gerencial, em especial, a capacidade de execução financeira dos recursos disponíveis. A responsabilidade dos gestores precisa ultrapassar as intenções normativas e migrar para o estabelecimento de metas de cobertura e definição de indicadores de desempenho permanentemente avaliados pelas demais instâncias gestoras e colegiadas do SUS (SETA; SILVA, 2006).

É necessário, segundo Seta e Silva (2006) profissionalizar a gestão da vigilância sanitária, fortalecendo os serviços, aumentando a coordenação para a ação, aprofundando a articulação e reduzir as assimetrias de organização e de poder.

Em síntese é preciso contemplar à vigilância sanitária novas práticas ligadas à gestão, principalmente de planejamento e avaliação que raramente são desenvolvidas. Para tanto é fundamental que se busque e analise instrumentos que proporcionem estas melhorias. O caminho poderia ser através de processos de avaliação de desempenho, assunto que será apresentado a seguir.

2.3.2 Avaliação de Desempenho da Vigilância Sanitária

Como já se fez referência, a ação da vigilância sanitária introduz uma lógica de avaliação ao monitorar e avaliar a saúde e os processos de produção e consumo de bens e serviços. Entretanto, as avaliações internas do processo de trabalho da vigilância sanitária são procedidas apenas para assegurar o recebimento de recursos financeiros, ou para auditar a legalidade do gasto, ou ainda para conferir situações patrimoniais, financeiras e administrativas. Na visão de Battesini (2008), isto representa apenas uma avaliação normativa estabelecida mais precisamente pelos os instrumentos de pactuação e avaliação que interligam ações e recursos. Segundo o autor, por ter caráter normativo se constituem em mecanismos basicamente de repasse de recursos financeiros e de responsabilização sanitária, não produzindo indicadores capazes de caracterizar e expressar todo o conjunto e a amplitude da vigilância sanitária.

Percebe-se assim que mesmo desempenhando atividades de controle das inferências sobre a vida humana a vigilância sanitária não possui o hábito de avaliar seu processo de trabalho.

Também as pesquisas cientificas sobre avaliação de desempenho são incipientes. Os poucos trabalhos são gerados, segundo Akerman *et al*. (2002) pelo resultado e o impacto de programas e políticas, especialmente na área social e pelo questionamento da opinião pública pela boa aplicação dos recursos de origem pública e pela demanda por melhoria na qualidade de vida.

Tanto quanto na vigilância sanitária a produção científica no Brasil, segundo Silva Junior (2004), na área de avaliação em saúde, apesar de crescente, ainda é inferior àquela observada na Europa e América do Norte. Segundo o autor os sistemas de vigilância em saúde têm propiciado a realização de avaliações, com o propósito de assegurar que problemas relevantes estejam sendo monitorados de forma eficiente e efetiva, e as fragilidades detectadas possam ser objeto de recomendações para sua superação.

Entretanto, as metodologias institucionalizadas pelo Ministério da Saúde que são bastante úteis para o aperfeiçoamento dos programas específicos, não cobrem aspectos operacionais e gerenciais importantes, além de não serem dirigidos para uma avaliação que sintetize o conjunto das ações executadas nessa área (SILVA JUNIOR, 2004).

A avaliação da vigilância sanitária de forma normativa já foi estabelecida pelo Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SN/VISA) pelo Plano Diretor em Vigilância Sanitária (PD VISA) e pelo Pacto pela Saúde, com base nas Portarias 3085/GM/2006 e 204/GM/2007, que organizam o sistema de planejamento, as formas de repasse de recursos financeiros e o processo de avaliação no SUS. O objetivo destes instrumentos é assegurar que o gasto dos recursos públicos ocorra da forma legalmente preconizada, monitorando de indicadores que segundo Battesini (2008), pouco auxilia a explicar o desempenho da vigilância sanitária.

No âmbito do SUS, a condução de avaliação sob a lógica de programas é valiosa e compatível com a prática vigente. Porém, para a vigilância sanitária, segundo Battesini (2008) pode se apresentar como uma visão parcial e fragmentadora ao não enfatizar as complexas condições institucionais que afetam diferentemente o conjunto de programas desenvolvidos. Destaca-se que a vigilância sanitária desenvolve inúmeros programas simultaneamente e que competem entre si pelos poucos recursos financeiros disponíveis. Portanto, há um conjunto de perspectivas de avaliação de desempenho que precisam ser consideradas.

Para Sicote *et al.* (1998) a avaliação de desempenho da vigilância sanitária é uma determinação de um construto multidimensional delimitado pela interação dos diferentes atores interessados em qualidades gerais e específicas que caracterizam o valor relativo da organização.

A avaliação da vigilância sanitária deve possibilitar a geração de informação sobre suas dimensões relevantes e ser capaz de expressar seu grau de implantação. O processo avaliativo pode ser conduzido em relação a diferentes objetos, que apresentam contornos e complexidades variados, sendo sua escolha determinante no processo avaliativo, influenciando seus objetivos e a escolha da abordagem a ser utilizada. O importante que a avaliação subsidie a tomada de decisão com a produção de informação e levantando elementos para subsidiar a formação de opinião quanto a sua capacidade de proteger a sociedade frente aos riscos presentes em produtos e serviços objeto de sua ação (BATTESINI, 2008).

Seta e Silva (2006) propõem que os gestores ultrapassem as intenções normativas e migrassem para o estabelecimento de metas de cobertura e definição de indicadores de desempenho permanentemente avaliados. Eduardo e Miranda (1998) informaram que não é possível pensar uma vigilância sanitária que deixe de fazer a avaliação sistemática dos resultados de sua atuação.

Também Siqueira (2001) descreve que é necessário desenvolver, padronizar e referenciar métodos, indicadores e procedimentos para diagnosticar e intervir na realidade sanitária. Battesini (2008) destaca que a avaliação da vigilância sanitária pode representar um mecanismo de retroalimentação de informação, essencial ao processo de planejamento e gestão.

A geração de informação para o processo de promoção da saúde e o desenvolvimento da consciência sanitária só se alcança com a comunicação, assunto que será abordado a seguir.

2.3.3 Comunicação da Vigilância Sanitária

A comunicação da vigilância sanitária está profundamente associada à garantia dos direitos sociais, dentre os quais o direito a saúde, estabelecido na constituição brasileira. Nesta dinâmica, segundo Marins (2009), a comunicação representa uma força articuladora da dinâmica social capaz de interligar os princípios determinantes do Sistema Único de Saúde –

SUS, universalidade, equidade, integralidade, informação, descentralização, hierarquização e participação.

Para Araújo (2002), a comunicação é um processo de produzir, fazer circular e consumir os sentidos sociais que são produzidos através da prática discursiva. Segundo Trinta (1992), a comunicação está associada ao compartilhamento com alguém de certo conteúdo de informações como ideias, intenções, desejos e conhecimento. Nesse sentido, as duas pessoas passam a ter algo em comum, da mesma forma que justifica a origem da palavra do latim "*communicare*", ou pôr em comum, conviver. Portanto, a comunicação envolve a partilha de informações num processo de construção em comum com o outro. Para Simões (2007), a comunicação representa o espaço no qual a vida social é construída e que permite ler, apreender, experimentar e construir o mundo, conferindo sentidos a ele.

O direito à informação, previsto no artigo 5 da constituição federal, é tão prioritário quanto o direito à alimentação, à saúde, à moradia, ao lazer, destaca Moraes (2002). A negação a este direito e a contradição do Estado está no analfabetismo, na violência, na miséria, na doença. Como os demais direitos sociais, a informação e comunicação devem ser consideradas elementos fundamentais de uma sociedade.

Para a saúde, a comunicação acrescenta outras singularidades e que exigem mais atenção. Isto porque segundo Marins (2009) a comunicação envolve uma concepção dialógica, muito além do processo emissor e receptor no qual o primeiro individuo é detentor do saber e o segundo individuo apático, atomizado, que precisa ser ensinado. A prática comunicativa dialógica considera os discursos emanados pelos múltiplos interlocutores, com múltiplas relações e contextos, com múltiplas vozes, vez e interesse no cenário social e por isto mesmo polifônico. Portanto, é fundamental que o processo comunicativo em saúde tenha uma lógica educativa. Para Marins (2009) se desconsiderar uma dinâmica comunicacional dialógica e participativa, inviabiliza-se o debate que poderia encontrar soluções para os problemas de saúde pública.

Para Pitta (2006), informação e comunicação de qualidade devem ter necessariamente identificação com a vida da pessoa, na busca constante de soluções sobre as questões que determinam a existência do processo saúde-doença bem como a melhoria das condições de vida. Determinar comportamento, atitudes e práticas levam a cercear a capacidade de reflexão que a comunicação e a informação possibilitam (MARINS, 2009).

Para a vigilância sanitária a comunicação se apresenta como uma ação de promoção da saúde, inserida no próprio conceito de vigilância sanitária, entendido como um conjunto de ações capazes de eliminar, diminuir, ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários (Brasil, 1990, lei nº. 8.080/90). Estas ações perpassam todas as práticas médico-

sanitárias e estão envolvidos direitos e interesses de uma série de agentes sociais que confrontam e articulam diferentes discursos.

Vale destacar que a lei nº. 8080/90 (BRASIL, 1990) marcou a passagem da base coercitiva da vigilância sanitária, assinalada pela autoridade e obrigatoriedade de adesão por um exercício mais pedagógico, de ação comunicativa, buscando mobilizar e motivar as pessoas a aderir a práticas sanitárias que estimulam mudanças de comportamento. Por conseguinte, a atividade da vigilância sanitária passou a ter natureza também preventiva.

A ação comunicativa da vigilância sanitária busca a formação da consciência sanitária no sentido de oportunizar maior saúde coletiva. Também é através deste processo que se busca estabelecer os parâmetros necessários à saúde, regulando os processos e produtos que interferem na saúde. Mesmo o poder de polícia da vigilância sanitária, utilizado nas ações de fiscalização e monitoramento, deve ser desenvolvido através da filosofia da ação comunicativa.

Para tanto, é necessário ter bons instrumentos de comunicação, qualificar o pessoal para a ação comunicativa e possuir profissionais com formação na área de comunicação. É fundamental, segundo a ABRASCO/ABEP (1993), a participação dos profissionais das áreas de comunicação e educação, o que possibilitam meios e linguagem mais adequada aos diferentes públicos. Bueno (2000) destaca que é importante criar canais que propiciem aos cidadãos informações precisas, éticas e socialmente responsáveis. Epstein (2000) informa que a comunicação é um verdadeiro insumo nos sistemas de saúde. Costa (2000) destaca que a comunicação e a educação em saúde são de fundamental importância para as ações de vigilância sanitária, tanto pela democratização do conhecimento, quanto pelo caráter pedagógico dos atos administrativos.

Em suma, o trabalho da vigilância sanitária está alicerçado na comunicação, cuja eficácia depende dos instrumentos de comunicação no qual a informação se efetiva. Segundo Barreto (1994), a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo. Para o autor o conhecimento só se realiza se a informação é percebida e aceita como tal e desta forma produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do individuo e traz benefícios ao desenvolvimento do indivíduo e da sociedade. Na vigilância sanitária significa dizer que a comunicação adequada, segundo Franco (2005), minimiza a distância entre mandar, expondo o doutrinamento sanitário, e obedecer, cumprindo as ordens pelo receptor. A consciência sanitária se adquire não obedientemente,

mas sim conscientemente, quando o receptor compreende o real sentido da informação e as coloca em prática, destaca a autora.

Esta consciência sanitária adquirida pela eficiência da comunicação também produz resultados econômicos nos serviços de saúde. Para Melo (2001), evidências acumuladas internacionalmente robustecem a hipótese de que quanto melhor e mais intensa for a comunicação coletiva sobre as questões da saúde pública, menor será o gasto do Estado com rede hospitalar e outros recursos de natureza curativa.

De acordo com Teixeira (1997), a disseminação das informações sanitárias pode servir como instrumento de transparência e garantir a participação popular nos processos de gestão dos serviços e programas de saúde. Assim, a comunicação passa a ser incorporada às ações de saúde como atributo decisivo e indispensável, expõe Beltran (2000). Para o autor, a comunicação possui a qualidade de ser um instrumento chave para materializar a política de saúde. Bejzman (1991) informa que no campo da saúde pública no Brasil há pouca e má comunicação. Mas sabe-se, conforme Weber (1995), que do binômio saúde e comunicação depende a qualidade de vida da população e a possível prevenção contra as doenças.

Para Franco (2005) é fundamental que haja um reconhecimento do papel conscientizador da vigilância sanitária e que esta utilize corretamente a comunicação a seu favor assumindo definitivamente sua tarefa de promover e proteger a saúde da população, para a melhoria da qualidade de vida. Para a autora a fiscalização da vigilância sanitária vale à pena quando o objetivo é a proteção, a prevenção e a promoção da saúde da população, utilizando a comunicação como instrumento de imunização.

A visão de uma vigilância sanitária como instrumento de conscientização sanitária não retira as atitudes de ações punitivas, necessárias muitas vezes para manter o controle sanitário ou garantir a segurança sanitária da população. Sabe-se que isto se faz necessário quando os limites de regulação não são obedecidos ou desconsiderados por razões diversas. Nestes casos a ação punitiva passa a ser entendida como um castigo educativo. Destaca-se que a efetivação das práticas sanitárias vai muito além da mera fiscalização e reduzi-las ao poder de polícia é simplificar e desconsiderar a verdadeira função da vigilância sanitária.

Para Costa (2007) a comunicação deve ser tomada como ação estratégica da vigilância sanitária, desenvolvendo ações de comunicação de caráter variado, mediante o uso de tecnologias de base microeletrônica e meios de comunicação de massa. Para as autoras, na comunicação deve-se considerar um conjunto de ações com o uso de múltiplos meios interpessoais e midiáticos.

A comunicação como prática de vigilância sanitária alcançou destaque na I Conferência Nacional de Vigilância Sanitária (2001), que apresentou as seguintes proposições sobre o tema: (i) promover ações informativas e educativas para a construção da consciência sanitária; (ii) promover ações para elevar a consciência sanitária da população, mediante estratégias e instrumentos diversos (palestras e campanhas educativas, mediante comunicação interpessoal, meios massivos e alternativos de comunicação); (iii) desenvolver campanha nacional e programas com ações informativas e de sensibilização da população para temas de saúde; (iv) desenvolver estratégias de comunicação junto a gestores e conselheiros de saúde, mostrando a importância da vigilância sanitária na proteção e promoção da saúde; (v) democratizar a informação mediante o uso de materiais e estratégias de comunicação; (vi) desenvolver uma política de comunicação para as áreas de vigilância sanitária; (vii) garantir espaços gratuitos nos meios de comunicação de massa para atividades educativas em vigilância sanitária; (viii) criar canais próprios de comunicação e informação junto aos profissionais e à população; criar ouvidoria própria de vigilância sanitária e; (ix) divulgar, por meio dos conselhos de saúde e órgãos da vigilância sanitária, os instrumentos jurídico de defesa do cidadão (código de saúde, legislação sanitária).

É fundamental e urgente a aplicação das diversas práticas de comunicação para o cotidiano da vigilância sanitária. Entretanto, este processo ainda continua sendo um desafio, principalmente pela falta de recursos financeiros, mão de obra especializada e incompreensão dos gestores públicos. Além disto, infelizmente ainda permanece para muitos profissionais e gestores a visão da vigilância sanitária com identidade única de fiscalização.

Assim, é fundamental a mudança do paradigma fiscalizador que normalmente se avoca à vigilância sanitária. A mudança que se busca não tem por objetivo eliminar a ação fiscalizatória, mas instrumentalizá-lo de forma diferente, mais abrangente, com a introdução da pedagogia comunicativa de vigilância sanitária, na expectativa educativa, trazendo o setor regulado como parceiro para a construção dos parâmetros saudáveis e não apenas coercitivos que normalmente se impõe o modelo fiscalizador tradicional.

Neste sentido o setor regulado perceberia a vigilância sanitária como um aliado na proteção e promoção da saúde à população. Assim, a vigilância sanitária pode equalizar o discurso, no qual o poder legal, formal de regular e fiscalizar, viria ao encontro da educação sanitária. Um processo fundamental para mudança do paradigma fiscalizador de vigilância sanitária. Num contexto de marketing utilizaria a proposição de Kotler (1998) no sentido que não se consome produtos, mas a imagem que se tem deles.

Além da mudança do paradigma fiscalizador da vigilância sanitária é importante que se comece a utilizar as técnicas de marketing para o setor. Não um marketing mercadológico que normalmente é utilizado pelas empresas, mas um marketing de serviços, de aproximação do cidadão, do setor regulado e da vigilância sanitária para o desenvolvimento da consciência sanitária. O marketing como um instrumento estratégico e imprescindível no desenvolvimento das atividades já não basta simplesmente satisfazer clientes, é preciso encantá-los, conforme expôs Kotler (2000).

O marketing em vigilância sanitária deverá aproximar o setor regulado aos consumidores cidadãos. Porém, o cidadão não estaria apenas como consumidor final, mas na condição de "*modus operandi*" do processo. Um processo de marketing constante de imunização para a saúde coletiva.

Neste cenário o marketing em vigilância sanitária não apenas poderia promover valores tangíveis com relação ao que é oferecido, mas também se configurar como uma importante dimensão da experiência do cidadão durante o processo de consumo. Um processo que poderíamos chamar de imunização da saúde com a percepção do cidadão e a sua motivação em captar, compreender e elaborar as informações relevantes na construção da conscientização sanitária.

Para tanto o marketing da vigilância sanitária teria a tarefa de criar, promover e oferecer informações e ações que provocassem a reação desejada da população, e do setor regulado em busca da consciência sanitária. Um intercâmbio constante entre vigilância sanitária, setor regulado e cidadãos, em um procedimento de troca, do qual as pessoas obtêm o que necessitam e/ou desejam, expõe suas necessidades, seus valores e seus motivos, a vigilância sanitária regulamenta e setor regulado devolve o produto ou serviço em conformidade sanitária desejada.

Portanto, não se pode conceber vigilância sanitária sem as aplicações de marketing. A própria comunicação é um processo de marketing. Assim, é importante que se desenvolva processos de comunicação centrados em práticas que ajudem os sujeitos individuais e coletivos a darem saltos para uma nova organização sanitária, numa passagem para um novo paradigma. O paradigma da consciência sanitária.

A boa comunicação da vigilância sanitária pode abrir possibilidades para inspirar novas formulações para elaboração das suas políticas. Da mesma forma a boa comunicação poderia reduzir a assimetria das informações entre setor regulado, Estado e cidadão. Em outras palavras, democratizar informações para a comunidade quanto aos danos, riscos

existentes na produção de bens e serviços para manter uma política de saúde. De acordo com Rangel, Marques e Costa (2007), a comunicação tem se tornado um elemento básico no contexto da vigilância sanitária, não só na interação entre os diversos sujeitos nos diferentes espaços internos institucionais, mas também a comunicação externa com a sociedade, setor regulado e profissionais de saúde.

Entretanto, sabe-se que equalizar discursos tão desiguais não é tarefa fácil. De acordo com Rangel, Marques e Costa (2007), a comunicação está no final do trabalho informacional, quando é preciso traduzir a informação para diferentes grupos e divulgá-la. Neste sentido Cardoso (2007) faz algumas indagações: (i) qual a atuação mais apropriada em relação à propaganda de medicamentos e substancias nocivas à saúde, considerando os riscos advindos do intenso estímulo ao consumo? (ii) que relação a vigilância sanitária quer ter com o setor regulado, com a população, com a mídia e demais atores sociais? (iii) com que discurso a vigilância sanitária vai se aliar e quais termos irá contrapor, admitindo necessárias e permanentes discussões?

Certamente a vigilância sanitária deverá buscar, conforme alega Cardoso (2007), uma política pública de comunicação que estimule e reflita a renovação de concepções e práticas para o conjunto da saúde. Mas como regulador do mercado de medicamentos por exemplo, que envolve muitas vezes poderosos interesses, a vigilância sanitária precisa estar atenta no seu discurso comunicativo.

Fica evidente que a comunicação da vigilância sanitária é um instrumento fundamental da promoção da saúde e que garante qualidade de vida às pessoas. Também é certo que a comunicação é um fator substantivo que se integra à própria estratégia da ação da vigilância sanitária. Mas é essencial que a vigilância sanitária utilize deste insumo para promover, proteger, recuperar e reabilitar a saúde da população.

A avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária pode oportunizar a identificação e compreensão das ações de comunicação utilizadas e disseminar a concepção da prevenção e da promoção dos valores da saúde, além de potencializar e acenar pra o desenvolvimento de uma política comunicativa da vigilância sanitária.

2.4 COTEJAMENTO ENTRE OS ELEMENTOS QUE DEVEM SER CONSIDERADOS EM UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RELAÇÃO À AFILIAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem o objetivo de analisar os elementos apresentados na literatura sobre avaliação de desempenho organizacional em relação à afiliação teórica adotada pelo pesquisador para este trabalho. Afiliou-se na formulação de Ensslin, Ensslin S. e Pacheco (2012, p.5) utilizando-se a seguinte definição de "avaliação de desempenho":

> Avaliação de Desempenho é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização, segundo os valores e preferências do gestor (ENSSLIN *et al*., 2007; IGARASHI, PALADINI, ENSSLIN. 2007; ZANCOPE *et al*., 2010; ENSSLIN *et al*, 2010b, BORTOLUZZI *et al*., 2011).

Buscou-se ainda detalhar a afiliação teórica, acrescentado a formulação de Igarashi, Ensslin, Ensslin (2008, p.119) no sentido que uma avaliação válida e legítima deve instigar:

> (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

O cotejamento pode ser identificado no quadro 2.

Quadro 2 - Cotejamento entre avaliação de desempenho em relação a afiliação teórica

Afiliação Teórica	**Referencial Teórico**	
Construir, fixar e disseminar conhecimento	Gera conhecimento	Harriggton, (1993), Santos Filho, Ensslin, Ensslin S., Pacheco (2012). (2007), Preskill, (2004) Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001)
Identificação da organização	Permite entender a organização. Permite obter informações	Harrington, (1997) Kiyan (2001), Costa e Castanhar, (2003), Gallon, *et al*. (2008), Resende, (2011), Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001),
Processo de gestão	Subsidia a gestão Promove ações de aperfeiçoamento	Rummler ,(1994), Cohen,(2006), Juran, (1992), Deming, (1992), Olson e Slater, (2002) Pereira, (1993) Dutra, (2003), Sink e Tuttle (1993), Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), Ensslin S. e Ensslin, (2006), Ensslin, Ensslin S., Pacheco (2012).

Aspectos de determinado contexto	Proporciona análise completa da organização	Ensslin S. e Ensslin, (2006), Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001),
Construir conhecimento de mensuração	Desenvolve controle	Fayol, (1916), Taylor, (1911), Miranda e Silva, (2002)
Possuir vínculo com as estratégias	Permite melhorias	Dutra, (2005), Bandeira, (1997), Gonçalves (2002), Sink e Tuttle, (1993), Sink e Tuttle, (1993), Ensslin, Ensslin S., Pacheco (2012).
Gerenciar o desempenho das estratégias	É um instrumento estratégico	Rezende, 2004, Martindell (1950)
	Fundamenta estratégias Permite desenhar políticas	Miranda e Silva (2002), Kaplan e Norton, (1997) Costa e Castanhar, (2003)
Analise de expectativa futura	Propicia diferencial competitivo	Kaplan e Norton , (1997), Dutra, (2005). Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001),
Considerar particularidades de cada organização	Envolve a construção de um modelo próprio para cada organização	Bourdieu *et al*., (2004).
Contexto julgados relevantes	Identifica problemas e define prioridades. Identificar aspectos importantes Permite compreender as prioridades	Rummler e Brache, (1994), Miranda e Silva, (2002) Dutra, (2003, 2005) Hronec, (1994)
Apoiar decisões	Permite apoiar decisões Motiva a profissionalização das decisões	Ensslin, (2005), Ensslin S. e Ensslin, (2009), Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), Dutra, (2005), Hronec, (1994)
Considerar os ambientes externos e internos da organização	Permite ter uma visão interior	Gonçalves, (2002)
Processo de gestão e atender os diferentes stakeholders	Define e compara posições, supervisiona progressos, confirma prioridades, identifica distancias, controla a gestão, oportuniza aprendizagem, orienta investimentos e compele progressos	Nelly, (2002)
Medir o desempenho	Atribui valor	Pereira, (1993)

Fonte: Elaborado pelo autor, (2012).

Observa-se que a afiliação adotada contempla os elementos citados na literatura que inferem os pontos importantes na construção de sistemas de avaliação de desempenho. Nesse sentido a literatura recomenda que um sistema de avaliação de desempenho deva considerar as particularidades de cada organização.

Também se apresentou os elementos que justificaram a utilização da metodologia MCDA-C, sustentação de esta pesquisa, no sentido de que a MCDA-C: (i) avalia as ações segundo um conjunto de critérios otimizando as funções de forma simultânea, múltiplos critérios (DUTRA, 2005; MIRANDA, 2002, BANA e COSTA, 1995; ROY, 1993; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001); (ii) gera conhecimento no decisor e nos demais atores envolvidos (DUTRA, 2005); (iii) fornece ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-lo

a solucionar problemas de decisão, cujos critérios, em geral conflitantes, devem ser levados em consideração (LEMOS 2008); (iv) considera o exame de múltiplas visões que podem muitas vezes ser conflitantes (MONTIBELLER NETO, 2000); (v) gera conhecimento ao decisor através de ferramentas cujos valores estão baseados em seus sistemas de valor (BANA e COSTA, 1993); (vi) gera conhecimento aos envolvidos no processo de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas em função do que se acredita ser o mais adequado à sua situação especifica (ROY, 1993).

O cotejamento do detalhadamente da afiliação teórica para o uso da metodologia MCDA-C fica mais evidente em Ensslin (2002) visto que a metodologia (i) reconhece os limites da objetividade e a consequente aceitação da subjetividade; (ii) incorpora a dimensão construtivista, no qual a aprendizagem nos problemas decisórios é constante e evolutiva; (iii) aceita a inseparabilidade dos elementos de natureza objetiva e dos elementos de natureza subjetiva; (iv) propõe uma atividade de apoio à decisão; (v) firma a presença de tal apoio em todas as etapas do processo decisório (estruturação, avaliação e recomendação) e; (vi) incorpora uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear que faz uso da linguagem humana natural e não-linear que faz uso de representações visuais, que permitem a simultaneidade da informação.

Acrescenta-se ainda, as relevâncias apresentadas por Dutra (2005): (i) a possibilidade de abordar diversos tipos de informações; (ii) a possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos dos tomadores de decisão; (iii) a possibilidade de permitir aos gestores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; (iv) a possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o tomador de decisão considera ser o mais adequado.

Em síntese, a afiliação teórica contempla vários elementos da avaliação de desempenho preconizado na literatura nacional e internacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo está dividido em: (i) Enquadramento metodológico; (ii) 3.2 Procedimento para Seleção de Material Teórico e; (iii) Metodologia de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

O capítulo possui o intuito de apresentar a metodologia da pesquisa que foi empregada, informando sobre a utilização de ferramentas de apoio para solução do problema da pesquisa. O objetivo é apresentar a forma sistematizada que foi desenvolvida. O detalhamento se faz necessário para maior compreensão dos meios que serão utilizados na construção e dar suporte para as interpretações dos resultados.

Segundo Gil (1994), a pesquisa tem o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos e que possui um procedimento racional e sistemático. Para Minayo (1993), significa uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre a teoria e os dados.

A pesquisa faz parte da realidade científica, típica da atitude humana que busca o desconhecido na sua indagação para a descoberta da realidade. De acordo com Fernandes e Gomes (2003) cabe ao pesquisador evidenciar o que está enquadrado no conhecimento empírico e explicar com segurança suas descobertas através do conhecimento científico.

Para Cervo e Bervian (2002), método de pesquisa é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um resultado desejado. Já Thiollent (1994), informa que a metodologia de pesquisa desempenha um papel de "bússola" na atividade dos pesquisadores, enquanto Silva e Menezes (2005,) destacam que a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Richarson (1989) informa que o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Salomon (1978) descreve que o trabalho científico consiste na investigação e tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente.

Kuhnen e Kestring (2004) referem-se ao método como procedimentos adotados pelo pesquisador ou o caminho que se dispõem a seguir na pesquisa. Para Lakatus e Marconi, (1985) o método representa um conjunto coerente de procedimentos racionais ou práticos que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos.

Portanto, de acordo com a literatura a metodologia estabelece as regras básicas para o pesquisador, delimitando o problema, estabelecendo a abordagem da pesquisa, as

técnicas de coleta de dados que serão utilizadas para realizar observações e interpretações para que se possa desenvolver uma experiência de forma controlada. Assim, a metodologia da pesquisa é elemento base para a realização de qualquer investigação científica.

Há vários métodos que podem definir um determinado problema ou área de pesquisa, sendo importante escolher um que demonstre critérios claros e ideias básicas. Não existem metodologias ruins ou boas, mas preferências metodológicas apropriadas (LIMA, 2003).

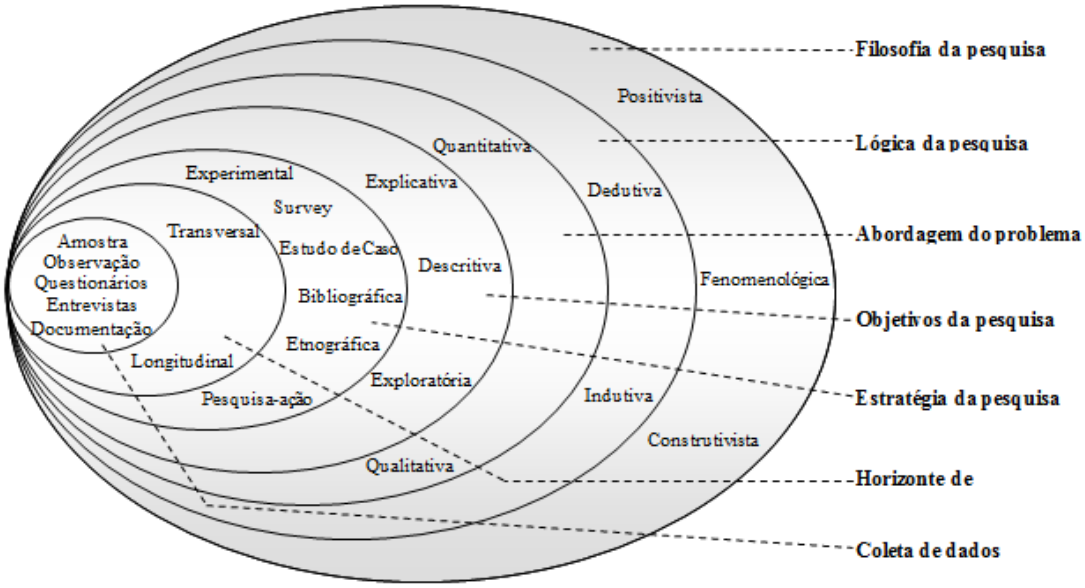
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico, conforme Petri (2005) depende da corrente filosófica, dos objetivos que se pretende alcançar e os resultados esperados. Massukato (2008) acrescenta que dentre os principais critérios de escolha deve-se considerar a habilidade do pesquisador, tempo, recursos disponíveis, enquadramento do método ao objeto da pesquisa e principalmente os pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados pelo pesquisador.

De acordo com a literatura, não existe uma única maneira de se realizar o enquadramento metodológico visto que a escolha é subjetiva. Petri (2005) expõe que a escolha é do pesquisador, mesmo porque isto depende das especificidades da pesquisa, das crenças do pesquisador e dos objetivos da pesquisa e que pode variar em função da corrente filosófica, dos objetivos a serem buscados e dos resultados esperados.

Assim, presente pesquisa fundamenta-se nas variáveis metodológicas constantes na figura 1 de Saunders, Lewis e Thornhill (2003).

Figura 1- Cebola: As categorias da Metodologia



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2003, p.83).

Nas seções seguintes serão detalhadas todas as etapas do modelo de Saunders, Lewis e Thornhill (2003), base teórica deste tópico, que norteia o desenvolvimento desta pesquisa e que indicará: (i) a filosofia desta pesquisa; (ii) a lógica da pesquisa; (iii) a abordagem do problema; (iv) os objetivos da pesquisa: (v) a estratégia da pesquisa; (vi) o horizonte do tempo; (vii) a coleta de dados e; (viii) análise dos dados coletados.

3.1.1 Filosofia da pesquisa

A filosofia da pesquisa ou paradigma filosófico para alguns autores representa o posicionamento metodológico que o pesquisador deve definir para embasar seu trabalho cientifico. Para Khun (2006) o paradigma supõe uma constelação de crenças, valores, técnicas, compartilhadas pelos membros de uma determinada comunidade. Convém destacar que a filosofia é a base de toda ciência e que busca conhecer o “por que” e “para que” de tudo o que se pode pensar.

De acordo com Ferrari (1974), conhecimento filosófico é uma forma especulativa de ver o mundo, ou seja, o saber elaborado advém a partir do exercício do pensamento, sem uso de qualquer objeto, que não seja o próprio pensamento.

Para Fachini (2003) e Oliveira (2000) há uma distinção entre conhecimento filosófico e científico. O conhecimento filosófico procura conhecer as causas reais dos fenômenos (OLIVEIRA, 2000) ou desenvolver no ser humano a possibilidade de reflexão ou

capacidade do raciocínio (FACHINI, 2003). Já o conhecimento científico caracteriza-se pela presença do acolhimento metódico e sistemático dos fatos da realidade sensível (FACHINI, 2003). Oliveira (2000) expõe que o conhecimento científico possui o objetivo de estudar as causas reais dos fenômenos e descobrir as leis pelas quais eles regem.

Com estas percepções identifica-se que a ciência e as pesquisas, segundo Chizzotti (2006), se desenvolveram a partir de um processo de busca metódica das explicações causais dos fatos ou da compreensão exaustiva da realidade. Para o autor a pesquisa significa um esforço durável de observações, reflexões, análises e sínteses para descobrir as forças e as possibilidades da natureza e da vida, e transformá-las em proveito da humanidade. Pressupõe teorias ou visões de mundo que, em diferentes domínios do conhecimento, moldam a atividade investigativa e auxiliam a pesquisa, acrescenta o autor.

Buscando estabelecer padrões para o conhecimento verdadeiro a ciência moderna tem estabelecido critérios e métodos no sentido de investigar em que maneira o saber científico atinge o seu objetivo de gerar conhecimento. De acordo Saunders *et al*., (2006) as correntes filosóficas que têm orientado as pesquisas, são a positivista, a fenomenológica e a construtivista.

Na corrente positivista, segundo Collis e Hussey (2005), o raciocínio lógico é aplicado à pesquisa através da procura dos fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. Para investigar problemas de pesquisa a precisão, a objetividade e o rigor substituem palpites, experiências e intuição, destaca o autor. O positivismo considera que a representação dos eventos pode ser constituída somente através de fatos observáveis, e que os valores e a vontade do pesquisador não podem exercer nenhuma influência, já que o conhecimento é o resultado de observações empíricas (SCHAEFER, 2005).

Na corrente fenomenológica se busca entender o comportamento humano, a partir da referência do pesquisador, ensejando aspectos subjetivos e focando o significado e não a mensuração de fenômenos sociais (ALLEN 1990, apud COLLIS; HUSSEY, 2005). Seu objetivo é o estudo do fenômeno, isto é, das coisas em si mesmas e não do que é dito sobre elas, buscando alcançar a consciência do sujeito, mediante a expressão de suas experiências internas (SILVA; GIL, 2011). Para Masini (2004) parte da compreensão de nosso viver, não possui definições, conceitos, compreensão e que orienta a atenção para aquilo que se vai investigar. De acordo com Fini (1997) a pesquisa fenomenológica faz com que haja um envolvimento pessoal do pesquisador no mundo-vida dos sujeitos da pesquisa. Percebe-se que

na corrente fenomenológica a construção da realidade é feita através da interação dos indivíduos com seu mundo social.

Na corrente construtivista, de acordo com Roy (1993), se considera: (i) conceitos, modelos, procedimentos e resultados são considerados como chaves capazes (ou não) de abrir certos bloqueios (ou não) para organizar ou causar seu desenvolvimento; (ii) não há uma verdade a ser descoberta e o conhecimento é construído a partir do sistema de valor, de convicções e objetivos dos que estão envolvidos no processo; (iii) a produção do conhecimento depende basicamente da participação.

Nesse contexto, a presente pesquisa adotou o paradigma construtivista pelos seguintes fatores: (i) ter como objeto de estudo a construção de um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária; (ii) produzir o conhecimento do processo de comunicação a partir da interação do pesquisador junto a Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina, identificando valor, convicções e objetivos do processo de comunicação da vigilância sanitária e; (iii) participar como facilitador e decisor do modelo a ser construído.

O estudo utilizou como base a Diretoria Estadual de Vigilância Sanitária de Santa Catarina do qual se busca o conhecimento do funcionamento do processo de comunicação da vigilância sanitária. A partir da situação encontrada se construiu o modelo e desta forma se transferiu o sistema de valor do decisor, as convicções e objetivos. A construção é baseada no juízo de valor do decisor, suas convicções e objetivos. O decisor participará constantemente no desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária.

3.1.2 Lógica da pesquisa

Lógica se entende como um instrumento do pensar ou formas de raciocínio ou uso da razão e está dividia em dois ramos: indutiva e dedutiva (SAUNDERS, LEWIS E THORNHILL (2003). Por conseguinte, identificar a lógica da pesquisa significa optar por um método dedutivo ou indutivo no tratamento das argumentações e conclusões da pesquisa. Trata-se de formas de raciocínio e argumentação de um problema a ser pesquisado.

Do ponto de vista metodológico, o método dedutivo possui como sustentação: (i) pressupõe que somente a razão pode conduzir ao conhecimento verdadeiro e inquestionável; (ii) parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e inquestionáveis; (iii) há uma

verdade geral que é previamente conhecida, organizada e especificada; (iii) o pesquisador estabelece relações com uma proposição particular para chegar à verdade daquilo que propõe. (FERRACIOLI, 2001).

Quando a opção for pelo método indutivo, observa-se os fenômenos da realidade e as suas inter-relações, para a partir do particular chegar à generalização, desconsiderando verdades pré-concebidos (FERRACIOLI, 2001). Ou seja, após considerar diversos casos particulares, conclui-se uma verdade geral. No raciocínio indutivo pela observação de certos fatos conhecidos pode se extrair alguma conclusão mesmo que este fato não esteja necessariamente relacionado a eles. Mais precisamente a indução cria proposições universais a partir de proposições particulares. Mas a indução pressupõe a probabilidade até porque permite a passagem do particular para o geral.

Este estudo possui uma lógica indutiva porque a pesquisa partiu da observação da realidade do processo de comunicação da vigilância sanitária, desenvolvida na Diretoria de Vigilância Sanitária, extraindo certos fatos conhecidos no qual o pesquisador poderá interpretar e ponderar, levando a alguma conclusão geral. Ao extrair a situação particular do processo de comunicação da vigilância sanitária propõe-se o modelo.

3.1.3 Abordagem do problema

As pesquisas, de acordo com a proposta de Saunders, Lewis e Thornhill (2003) podem ter abordagens metodológicas de caráter quantitativo e/ou qualitativo. A escolha de uma ou outra conforme Freitas *et al*., (2000) deve estar associada aos objetivos da pesquisa, sabendo-se que ambos apresentam características distintas. Por outro lado, informa o autor, muitas vezes, pode-se fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, recorrendo-se a mais de uma fonte para coleta de dados, aliando-se o qualitativo ao quantitativo.

Os métodos quantitativos, segundo Hayati *et al*., (2006), são usados para analisar uma realidade externa, usando a objetividade visto que há o estabelecimento de relações causa-efeito e que permite chegar a verdades universais. Segundo os autores, os resultados da pesquisa são reprodutíveis e generalizáveis, permitindo a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra estatística.

A pesquisa quantitativa possui as seguintes características: (i) obedece a um plano pré-estabelecido; (ii) enumera e mede eventos; (iii) utiliza a teoria para desenvolver hipóteses de pesquisa; (iv) examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais

controlados com rigor; (v) utiliza instrumentos estatísticos; (vi) utiliza dados amostrais da população, a partir da qual os resultados são generalizados; (vii) usa como instrumentos para coletas de dados questionários estruturados e com questões fechadas (HAYATI *et al*., 2006).

Já a pesquisa qualitativa é utilizada para interpretar fenômenos que ocorrem normalmente por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação (BULMER, 1977). Conforme Heyink e Tymstra (1993), os métodos qualitativos se apresentam como uma alternativa apropriada nos estágios iniciais da investigação, quando se busca explorar o objeto de estudo e delimitar as fronteiras do trabalho.

Acrescenta-se que na abordagem qualitativa, segundo Patton (2002) o pesquisador procura aprofundar-se, buscando a compreensão e interpretação dos fenômenos que estuda, analisando as ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social, sem se preocupar com as generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Segundo o autor, a interpretação e a consideração do pesquisador é o principal instrumento de investigação o que leva o pesquisador a estar em contato direto campo a ser estudado para captar seu significado.

A pesquisa qualitativa possui as seguintes características: (i) a investigação evolui durante o planejamento; (ii) identifica-se as relações entre fenômenos de forma indutiva, o que faz emergir novos pressupostos; (iii) a apresentação da descrição e análise dos dados é feita em forma de narrativa; (iv) o pesquisador é o instrumento principal na coleta de informações; v) há maior interesse pelos processos, do que pelos resultados ou produtos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

De acordo com a literatura cada método possui características próprias e são adequados a propósitos de pesquisa específicos. Neves (1996) informa que o pesquisador, ao desenvolver o seu estudo, pode utilizar os dois métodos, usufruindo da vantagem de poder explicitar todos os passos da pesquisa bem como da oportunidade de prevenir a interferência de sua subjetividade nas conclusões obtidas.

A abordagem desta pesquisa fez uso de técnicas quantitativas e qualitativas pelas seguintes considerações: (i) na construção do modelo considerou dados qualitativos e quantitativos; (ii) a metodologia MCDA-C utilizada considerou critérios qualitativos e quantitativos; (iii) utilizou-se elementos estatísticos coletados através entrevistas, análise documental e a percepção do decisor que faz parte do trabalho; (iv) a operacionalização para a construção do modelo proposto se deu através de escalas mensuráveis, transformando as

escalas ordinais em cardinais que envolveu significativamente a percepção do decisor e do pesquisador; (vi) houve a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados no qual o pesquisador desempenhou um papel chave na análise de dados; (vii) houve a interação e percepção do pesquisador ao ambiente estudado.

O uso de técnicas quantitativas ou qualitativas variou em função de momentos específicos adequados a pesquisa. Ao examinar situações complexas e estritamente particularizadas, onde a subjetividade estava mais presente usou-se a técnica quantitativa. Da mesma forma ela foi usada no exame e reflexão sobre as experiências, valores e percepções do processo de comunicação da vigilância sanitária, seguindo o modelo MCDA-C. Assim, foi usada na elaboração dos elementos primários de avaliação, na elaboração dos conceitos, na análise documental e na percepção do pesquisador, identificando as preocupações em relação ao desempenho organizacional, na criação dos mapas cognitivos, na transformação dos conceitos em uma estrutura hierárquica de valor e na construção dos indicadores. Destaca-se novamente que o pesquisador assumiu o papel de decisor e facilitador e esteve totalmente envolvido no estudo.

Foram utilizadas técnicas quantitativas na aplicação da metodologia MCDA-C, mais especificamente no processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, bem como na integração dos diversos indicadores de desempenho utilizados para a obtenção da avaliação global.

3.1.4 Objetivos da pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa (SILVA; MENESES, 2000; GIL, 2002). A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências (RICHARDSON, 1989). Para Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito ou a construir hipóteses, aprimorando as ideias ou descobrindo as intuições o que leva o pesquisador a desenvolver um profundo conhecimento sobre o problema. Mattar (1994) também destaca que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação. Segundo o autor, nestes primeiros momentos, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do

fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes, a exploratória é fundamental.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo fornecer a compreensão do problema que o pesquisador está enfrentando sendo caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos e raramente envolve questionários estruturados e grandes amostras (MALHOTRA, 2001). Köche (1997) acrescenta que esse tipo de pesquisa é adequado para casos em que ainda não apresentem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Para o autor, nesse caso é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se deseja estudar.

Fernandes e Gomes (2003) informam que a pesquisa exploratória é utilizada quando não existe trabalho científico anterior, pois fundamentalmente se está buscando um conhecimento maior sobre o tema, uma vez que este não foi ainda objeto de pesquisa. Fernandes e Gomes (2003) informam que a pesquisa exploratória é utilizada quando não existe trabalho científico anterior e se está buscando um conhecimento maior.

Já a pesquisa descritiva irá responder segundo Mattar (1994), a questões “quem”, “como”, “quando” e “onde” gerando uma inter-relação com o problema de pesquisa. Segundo o autor, sua utilização deverá ocorrer quando a intenção de estudo for descrever as características de grupos, medir a proporção dos elementos que tenham determinadas características ou comportamentos e verificar a existência de relação entre as variáveis. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva restringe-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

Na informação de Gil (1999) a pesquisa descritiva, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva não possui o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora o fato sirva de base para tal explicação. Segundo a autora, a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, mas não explica os fatos.

Assim, os objetivos desta pesquisa foi exploratória visto que buscou maior familiaridade e aprofundamento com os aspectos relacionados a avaliação de desempenho organizacional. Sustentou-se ainda como exploratória pelo ineditismo do tema, visto que a avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária por meio da

metodologia MCDA-C ainda não havia sido objeto de estudo. Acrescenta-se que o desenvolvimento do estudo permitiu construir conhecimento organizacional da vigilância sanitária bem como propor melhoria de desempenho.

3.1.5 Estratégias de pesquisa

As estratégias de pesquisa em ciências sociais podem ser, conforme Saunders *et al*. (2006): experimental, levantamento, estudo de caso, bibliográfica, etnografia e pesquisa-açao. Já Vergara (2005) classifica em: estudo de caso, bibliográfica, etnográfica ou pesquisa-ação.

É importante se estabelecer as estratégias de pesquisa para se buscar os ângulos de observação que a pesquisa pretende adotar. Segundo Yin (1990), cada uma das estratégias pode ser usada para propósitos exploratórios, descritivo ou exploratório causal cuja escolha depende do tipo de pesquisa, do grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos e do foco temporal da pesquisa

A estratégia estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica, investigando um fenômeno atual, dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidencias são usadas (YIN, 1990). Trata-se de um estudo em profundidade de uma unidade de interesse cuja análise deva ser feita com profundidade, detalhadamente e de forma exaustiva, considerando as influências internas e externas, constituindo-se em um método amplamente utilizado para a execução da pesquisa exploratória (FERNANDES; GOMES, 2003). Os autores acrescentam que isto não significa que outros tipos de pesquisa não possam utilizar-se de tal método.

Acrescenta-se ainda que estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999). Corroborando Lakatos e Marconi (2001) expõe que estudo de caso permite o conhecimento profundo de um ou poucos casos que são objeto de estudo quando se buscam descrever situações complexas relacionadas ao contexto que se pretende analisar.

Desta forma a estratégia usada na presente pesquisa foi estudo de caso visto que não se pretendeu buscar uma resposta universal para o problema da pesquisa, mas realizar um estudo profundo e exaustivo, permitindo um conhecimento amplo e detalhado do processo de comunicação da vigilância sanitária. Se construiu um modelo específico, com base na

investigação de dados junto a Diretoria de Vigilância Sanitária - DVS e no entendimento de diferentes atores. Representa um estudo de caso visto que a construção do modelo possibilitou ampliar o conhecimento sobre o processo de comunicação e atender as necessidades da DVS.

3.1.6 Horizonte de tempo

Seguindo a estrutura de Saunders *et al*. (2006) para as categorias de metodologia da pesquisa o horizonte do tempo pode ser transversal e longitudinal. Segundo Collis e Hussey (2005) a pesquisa transversal se caracteriza por: (i) obter informações sobre as variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente; (ii) os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados.

Já na pesquisa longitudinal, segundo os autores, há uma cadeia de estudos, onde cada elo da cadeia é um exame ou reexame. Isto significa que a pesquisa é aplicada em diversos momentos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Como esta pesquisa se aplicou em um único momento na linha do tempo, caracteriza-se como transversal. As informações sobre o processo de vigilância sanitária, necessário a realização deste estudo, foram coletados e analisados em uma única vez, num período curto de tempo.

3.1.7 Coleta de dados

A coleta de dados nas ciências sociais representa o universo de elementos que devem ser considerados na pesquisa, normalmente adquiridos por meio de entrevistas, questionários, observação e documentos. A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (1985) é um procedimento utilizado na investigação social para coletar dados, ajudar diagnósticos ou tentar solucionar problemas sociais. A observação, segundo Vergara (2000), consiste em examinar fatos que se deseja estudar. A análise documental, segundo Godoy (1995), pode ser utilizada para complementar informação obtida por meio de outras técnicas, ajudando o pesquisador a conhecer outros aspectos importantes para o sucesso da investigação.

Os procedimentos e técnicas de coletas de dados para esta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas, observações e análise documental que o próprio pesquisador fez. As entrevistas foram semiestruturadas, desenvolvidas pelo pesquisador, sem seguir uma ordem

lógica de entrevista para obter as respostas. Isto permitiu obter outras informações não planejadas e que enriqueceu o trabalho. Foram entrevistados os responsáveis pelos setores da DVS, os profissionais do Núcleo de Comunicação cujas informações deram sustentação a estruturação e construção dos elementos primários e avaliação. Destaca-se que o pesquisador atuou também na função de decisor previsto na metodologia MCDA-C.

Também foram usadas as técnicas de observação não estruturada visto que o pesquisador participou ativamente da realidade estudada. A razão da observação não estruturada ou sem um prévio planejamento esteve em função da necessidade de flexibilização do estudo.

A pesquisa também utilizou análise documental principalmente dos materiais existentes no Núcleo de Comunicação da DVS, como relatórios, comunicações desenvolvidas, arquivos existentes no site próprio, campanhas institucionais realizadas, materiais gráficos produzidos e outros documentos que complementaram as informações necessárias a este estudo.

3.1.8 Análise dos dados coletados

A análise consiste em organizar e sumariar os dados a fim de que possibilitem o fortalecimento de respostas ao problema de pesquisa (GIL, 1999). A interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das repostas, resultado da ligação com outros conhecimentos já obtidos anteriormente (GIL, 1999).

Para esta pesquisa os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação direta e analise documental da DVS e utilizados na metodologia MCDA-C por meio de suas etapas e procedimentos. Destaca-se que a metodologia MCDA-C apresenta mecanismo de apoio à decisão, fundamental para a construção do modelo, e sua escolha como instrumento de intervenção se deu principalmente pelo diferencial de construir conhecimento e promover melhorias de forma estruturada em ambientes complexos, incertos e conflituosos, conforme Ensslin *et al.* (2010b).

Com os resultados coletados das diversas interações e análise documental pelo pesquisador obtiveram-se subsídios para a construção do modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária de Santa Catarina sustentada na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DE REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico foi desenvolvido para construir conhecimento a partir dos interesses e delimitações do pesquisador, seguindo a formulação de Ensslin *et al.(*2010a). O processo foi desenvolvido da seguinte forma: (i) Estudo Bibliométrico sobre vigilância sanitária; (ii)) Seleção de artigos científicos, dissertações, teses e livros.

a) Estudo Bibliométrico sobre vigilância sanitária.

Buscou-se mapear a produção científica em vigilância sanitária em língua portuguesa, Brasil, no período de 2000 a 2010, identificando as principais características das publicações científicas com foco na contextualização abrangência e importância da vigilância sanitária, na gestão e na avaliação de desempenho.

Para tanto se buscou a base de dados do portal da Biblioteca Virtual em Saúde - BVS (literatura científica) e do portal Domínio Público do banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. A BVS foi selecionada por ser uma importante fonte de informação sobre a produção cientifica em saúde, integrando diversas bases de dados de acesso livre e gratuito, fornecendo informações técnico-científica gerada pelas instituições acadêmicas e pelo Sistema Único de Saúde do Brasil. A CAPES por armazenar os trabalhos de dissertação e tese dos pesquisadores de âmbito nacional.

Definiram-se os seguintes objetivos: (i) identificar as principais publicações e trabalhos acadêmicos, nas bases de dados selecionadas; (ii) identificar a área de conhecimento das publicações selecionadas; e, (iii) diagnosticar os principais autores das publicações e suas instituições de formação e ou atuação profissional.

Estabeleceram-se como critério as seguintes palavras chaves: vigilância sanitária, planejamento de vigilância sanitária, descentralização vigilância sanitária, produção de vigilância sanitária, gestão vigilância sanitária e avaliação da vigilância sanitária. Das publicações selecionadas, estão incluídos: debates, temas livres, artigos, livros, monografias, dissertações e teses. Para melhor compreensão, a tabela 1 demonstra o total de trabalhos encontrados por palavra-chave.

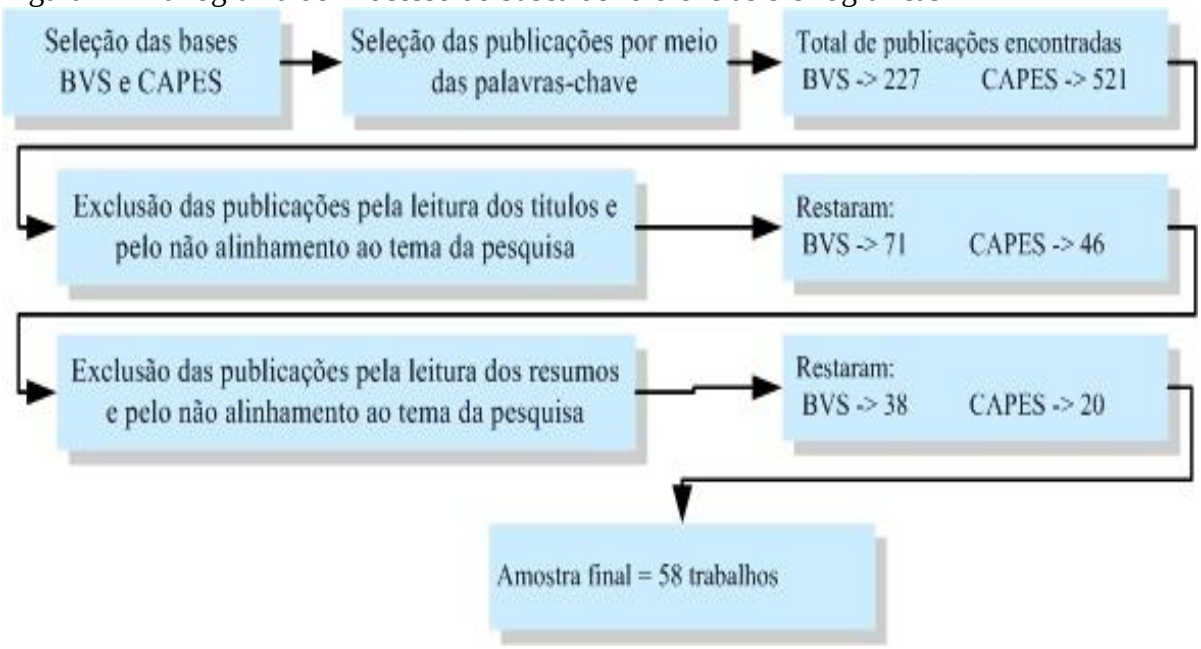
Tabela 1 - Distribuição das publicações por palavra-chave

Palavras-Chave	BVS	CAPES
vigilância sanitária	187	507
planejamento de vigilância sanitária	3	2
descentralização vigilância sanitária	12	5
produção de vigilância sanitária	5	0
gestão vigilância sanitária	13	3
avaliação de desempenho da vigilância sanitária	7	4
Total	**227**	**521**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2011).

Em seguida, aplicaram-se aos 748 trabalhos encontrados (227+521) alguns procedimentos, conforme ilustra o fluxograma genérico da figura 1. Os detalhes são apresentados na sequência.

Figura 2 - Fluxograma do Processo de busca de referências bibliográficas



Fonte: Elaborado pelo autor, (2011).

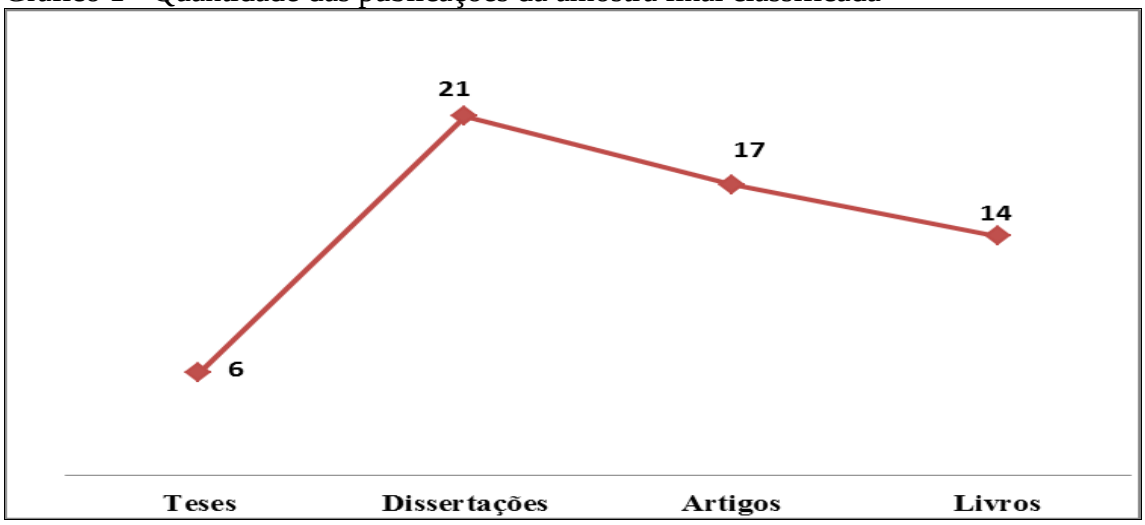
Durante a leitura dos títulos realizou-se o filtro de exclusão das publicações não alinhadas ao tema da pesquisa. Restaram neste passo para BVS 71 trabalhos e para CAPES 46. Após os procedimentos aplicados ao título, com o intuito de garantir a consistência do resultado final, optou-se por verificar e excluir possíveis publicações duplicadas, o que de fato reduziu o número de trabalhos da base BVS para 38 e da base CAPES para 20. Após a leitura dos resumos e quando necessário da publicação por completo, no entanto, ocorreu o alinhamento ao tema de todas as publicações resultantes do passo anterior, o que fez

permanecer o número de 38 publicações para base BVS e 20 para base CAPES. Gerando assim como amostra final a ser analisada, 58 trabalhos.

Destaca-se que do total das 58 publicações selecionadas estavam incluídos 14 livros, 12 artigos alinhados com o tema, 5 artigos alinhados com contextualização da vigilância sanitária, 4 teses alinhados com o tema, 2 teses alinhados com contextualização, 12 dissertações alinhados com o tema e 9 dissertações alinhados com contextualização. Dos 12 artigos alinhado ao tema, 10 tratavam sobre os resultados da descentralização da vigilância sanitária, 1 sobre planejamento, 1 sobre avaliação de desempenho próximo a linha de pesquisa do presente trabalho.

Em relação aos tipos de trabalhos identificados na pesquisa, cabe destacar a ênfase em estudos de formação acadêmica para a obtenção de titulação, conforme o gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Quantidade das publicações da amostra final classificada



Fonte: Elaborado pelo autor, (2011).

Passou então a identificar os autores que mais publicam e que tem relevância nos estudos bibliométricos, e desta forma visualizar aqueles que possuem maior destaque. Com base nesta importância, a tabela 3 apresenta os autores mais prolíficos identificados dentre a amostra final.

Tabela 2 - Distribuição dos autores mais prolíficos

Ranking	Autores mais prolíficos	Número de Publicações
1º	Marismary Horsth De Seta	8
2º	Ediná Alves Costa	6
3º	Geraldo Lucchesi	3
4º	Mirian Miranda Cohen	3
5º	Miriane Silva Marangon	3
6º	Vera Lucia Edais Pepe	3
7º	Andréa Helena Argolo Ferraro	2
8º	Edna Maria Covem	2
9º	Elka Maltez de Miranda Moreira	2
10 º	Márcia Franke Piovesan	2
11 º	Maria Cristina da Costa Marques	2

Fonte: Elaborado pelo autor, (2011).

Cabe alertar aqui que a formação do *ranking* considerou os autores que continham duas ou mais publicações, haja vista que a maior parte dos autores teve apenas uma publicação, geralmente, a dissertação de mestrado ou a tese de doutorado. Destacaram-se, entre os autores, apenas 11 (onze) com duas ou mais publicações da amostra, o que representa 14,5% do número do total de autores identificados na amostra final analisada

A pesquisa bibliometrica permitiu observar que há um o interesse nos últimos anos por esta área do conhecimento não só para a academia. Pode-se supor, conforme Pepe *et. al* (2010), que a produção de conhecimento vem acompanhando, ainda de forma tardia, o avanço da pesquisa científica no Brasil, que muito deve à consolidação da política de pós-graduação implantada no país na década de 1960.

Dentre 748 trabalhos originários da Biblioteca Virtual em Saúde – BVS e do Banco de Teses CAPES, selecionaram-se 58 trabalhos alinhados a temática, os quais foram analisados. Tais análises propiciaram como resultados os seguintes destaques: (i) crescimento significativo de publicações de artigos na área, mas ainda incipiente, se considerar-se a importância que o setor possui para a economia e a saúde da população; (ii) aumento da quantidade de dissertações e teses; e, (iii) quantidade limitada de revistas científicas que privilegiam o tema.

Os resultados apresentados convergem com o entendimento de outros pesquisadores, com destaque para Brito (2007) que afirma existir uma carência de estudos científicos que privilegiam a VS como objeto de interesse, principalmente no que tange às suas políticas e à cultura organizacional. Corroborando Marques (2005) confirma que são esparsas as pesquisas e publicações relacionadas ao tema, principalmente em relação à

construção teórica e política. Em pesquisa mais recente Pepe *et tal* (2010) informam que apesar de estar existindo um aumento na produção científica anual sobre o tema, parece ser insuficiente dada a importância do conhecimento científico ante a natureza de ação e a amplitude das atribuições da vigilância sanitária.

Após este estudo bibliométrico desenvolveu-se a pesquisa sobre avaliação de desempenho e administração pública em sites disponíveis na internet, livros e revistas, conforme destacados a seguir.

b) Seleção de artigos científicos, dissertações, teses e livros

A pesquisa foi realizada principalmente junto ao portal Domínio Público da CAPES, analisando dissertações, teses e artigos científicos publicados, nos arquivos digitais dos anais da ANANPAD de 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010, em portais gratuitos de revistas acadêmicas, em livros e revistas impressas, criando um portfólio bibliográfico sustentável ao desenvolvimento do referencial teórico.

Com a montagem do portfólio bibliográfico buscou-se o instrumento de intervenção da pesquisa, selecionando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, que será abordado a seguir.

3.3 METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO: METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA – MCDA-C, ORIGENS E BASES CONCEITUAIS

Esta subseção apresenta a metodologia de intervenção a ser usada na presente pesquisa, MCDA-C, identificando as fases em que se ela se desenvolve para posteriormente construir um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária

Inicialmente cada destacar que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) é considerada uma evolução da Pesquisa Operacional (LYRIO; ENSSLIN; DUTRA, 2007). Surge como uma derivação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – MCDA, tradicionalmente empregada para apoiar os gestores no processo decisional, especialmente na resolução de situações complexas, em ambientes incertos e conflituosos (ENSSLIN *et al*., 2010b).

Segundo Ensslin *et al*., (2010b) a concretização da MCDA-C como instrumento cientifico ocorreu na década de 80 com os trabalhos de Landry (1995) e Roy (1996) que estabeleceram os limites da objetividades para os processos de apoio à decisão, com a proposta de Skinner (1986) e Keeney (1992) propondo os objetivos e critérios específicos do decisor em cada contexto e no trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da MCDA.

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C se constitui em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em um contexto multicritério (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Possui como base a metodologia *Multicriteria Decison* AID-MCDA que tem como foco, segundo Lemos (2008), fornecer ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-lo a solucionar problemas de decisão, cujos critérios, em geral conflitantes, devem ser levados em consideração. Já Bana e Costa (1993) informam que a metodologia MCDA tem como foco gerar conhecimento ao decisor através de ferramentas cujos valores estão baseados em seus sistemas de valor. Roy (1993) destaca que a MCDA gera conhecimento aos envolvidos no processo de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas em função do que se acredita ser o mais adequado à sua situação especifica.

O destaque dado ao decisor levou o Laboratório da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão - LabMCDA da Universidade Federal de Santa Catarina a partir de 1999 a desenvolver aperfeiçoamentos na metodologia MCDA proposto Roy (1996), definindo-a como Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C (FERREIRA, 2004).

Ensslin (2002) baseando-se no pensamento de Bana e Costa (1993), Bana e Costa e Vincke (1990) e Roy (1993), informa que a MCDA-C superou as limitações das metodologias de monocritério pelos seguintes fatores: (i) reconhecer os limites da objetividade e a consequente aceitação da subjetividade; (ii) incorporar a dimensão construtivista, no qual a aprendizagem nos problemas decisórios é constante e evolutiva; (iii) aceitar a inseparabilidade dos elementos de natureza objetiva e dos elementos de natureza subjetiva; (iv) propor uma atividade de apoio à decisão, diferencial central da MCDA frente a outras metodologias; (v) firmar a presença de tal apoio em todas as etapas do processo decisório (estruturação, avaliação e recomendação) e; (vi), incorporar uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear que faz uso da linguagem humana natural e não-linear que faz uso de representações visuais, que permitem a simultaneidade da informação.

Bana e Costa, (1995), Roy (1993) e Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) descrevem que a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C podem ser sumarizadas em dois consensos: (i) com relação ao fato de que, nos problemas decisórios, existem múltiplos critérios; (ii) com relação ao fato de que, em substituição à noção de melhor solução, propõe-se a busca por uma solução que melhor se enquadre nas necessidades do decisor e no contexto decisional como um todo. Dentro destas premissas, Dutra (2005) apresenta as seguintes relevâncias da MCDA-C: (i) possibilidade de abordar diversos tipos de informações; (ii) possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos dos tomadores de decisão; (iii) possibilidade de permitir aos gestores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; (iv) possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o tomador de decisão considera ser o mais adequado.

A MCDA-C se preocupa com o apoio de grupos de influência ou decisores, no qual cada situação é exclusiva ou única, o que leva a personalização do processo decisório. Assim, a MCDA-C busca a identificação, organização, hierarquização e desenvolvimento e entendimento dos valores do decisor envolvido no problema, avaliando os critérios de competitividade da empresa em questão (LEMOS, 2008).

Na MCDA-C há dinamismo para os decisores visto que a decisão se toma através de um processo ao longo do tempo e não em um ponto determinado. As decisões são produto de varias interações entre preferências individuais e grupos de influência conhecida como atores do processo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

As limitações da MCDA-C se restringe a: (i) consumir elevada quantidade de tempo; (ii) consumir grande esforço intelectual e mental por parte de todos; (iii) falta de disposição dos envolvidos na situação decisional analisada em investir tempo e dinheiro (ENSSLIN et. al., 2005).

Superando estas questões a MCDA-C se apresenta como um instrumento excelente para avaliar o desempenho das organizações visto que o aperfeiçoamento do conhecimento do contexto oportuniza a melhor decisão (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

A literatura apresenta a MCDA-C como um instrumento científico que possui como função auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha. (2001) destacam que a metodologia é uma ciência de ajuda à decisão que procura maior coerência e *performance*, através do aperfeiçoamento do conhecimento do

contexto. Para Bouyssou (1990) atividade de apoio à decisão consiste em tentar fornecer respostas a perguntas levantadas por atores envolvidos em um processo decisório usando um modelo claramente especificado. Para Bana e Costa (1993) a metodologia tem como foco gerar conhecimento ao(s) decisor(s), através do aperfeiçoamento do conhecimento do contexto.

Dutra *et al*., (2008) também informam que a MCDA-C constitui-se em uma ferramenta que tem como objetivo o apoio à tomada de decisão dentro de um contexto multicritério, onde suas premissas podem ser sintetizadas da seguinte forma: (i) o consenso com relação a existência de múltiplos critérios para a resolução de um problema; (ii) consenso com relação a busca pela melhor solução que se enquadre nas necessidades e expectativas do decisor.

Diferencia-se das demais ferramentas de Avaliação de Desempenho, por construir um processo de apoio à decisão que leva em consideração as percepções do decisor, suas convicções e valores individuais durante o desenvolvimento do modelo de avaliação, permitindo a construção de um modelo único e personalizado ao contexto decisório em que se insere (ROY, 1993).

Destaca-se ainda que A MCDA-C, leva em consideração critérios tanto quantitativos como qualitativos e, ao mesmo tempo se preocupa em buscar a identificação, organização e o desenvolvimento dos valores dos decisores (LEMOS 2008). O conhecimento gerado nos decisores se refletirá em um modelo de avaliação de desempenho, e as decisões tomadas a partir desse modelo serão baseadas no que se acredita ser o mais adequado para aquela determinada situação (ROY, 1990).

Entre algumas vantagens na utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) pode se identificar: (i) possibilidade de abordar informações qualitativas e quantitativas; (ii) possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos e valores dos decisores; (iii) possibilidade de permitir aos decisores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; e, (iv) possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o decisor achar mais adequado (DUTRA, 2003).

Para Ensslin, *et al*., (2001), na construção do modelo de avaliação deve-se preocupar com uma série de questões tais como os atores que estão envolvidos no processo decisório, os tipos de ações disponíveis, a forma como as ações serão avaliadas, o problema a ser resolvido, os objetivos dos decisores, a mensuração da *performance* das ações em cada

um dos objetivos, a agregação de forma global das *performances* parciais das ações em cada objetivo, a influência das pequenas variações nos parâmetros do modelo e identificar as recomendações que podem ser feitas a partir dos resultados.

Bortoluzzi (2009) ao aplicar a metodologia MCDA-C informa que conseguiu por meio da fase de estruturação identificar as preocupações do decisor, suas percepções em relação ao desempenho e imprimiu esse contexto em mapas de relações meios fins. Os mapas, de relações meios fins, segundo o autor, são as relações de causa e efeito que conseguem demonstrar ao decisor com clareza o entendimento que ele faz sobre o referido problema, possibilitando assim a criação de indicadores de desempenho. O autor ainda acrescenta que esse processo de entendimento do problema, o conhecimento das relações meio-fins é um dos aspectos decisivos para a escolha da Metodologia MCDA-C.

Percebe-se que a metodologia MCDA-C é uma ferramenta adequada a vários tipos de pesquisa, mas principalmente quando os decisores que desejam desenvolver maior conhecimento acerca do contexto decisional. Além disto, permite-se tomar decisões objetivas, levando em conta as conseqüências nos aspectos julgados proeminentes pelo decisor como nos diversos interesses dos demais atores envolvidos.

A metodologia possibilita, segundo Ensslin *et al.,* (2010b) estruturar a decisão em ambientes complexos, conflituosos e incertos. Desta forma considera complexos por envolver múltiplas variáveis julgadas relevantes pelo decisor e por gerar percepções distintas do que seja a situação quando vista por diferentes pessoas. Conflituosos devido aos diferentes interesses dos atores envolvidos no contexto. Incertos pela carência de conhecimento acerca dos aspectos quantitativos e qualitativos envolvidos, para os quais os decisores desejam criar escalas mensuráveis e que, segundo suas percepções, sejam fiéis ao que se propõem a medir.

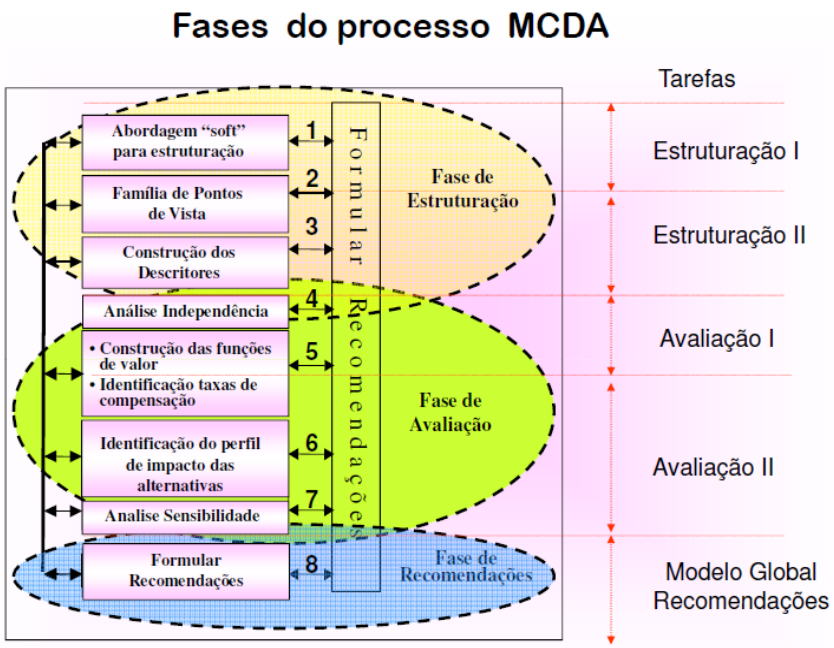
A escolha da MCDA-C para esta pesquisa está vinculada principalmente a capacidade da metodologia em estabelecer uma estruturação para apoiar a decisão no ambiente do processo de comunicação da vigilância sanitária que é complexo, com diversas variáveis envolvidas, conflituoso e incerto. Além disto, MCDA-C possui um processo diferenciado na fase avaliação, na qual as escalas que eram ordinais passam a ser cardinais. A escolha se deve ainda pelo fato da metodologia permitir a substituição das taxas, ponderando-as oportunizando maior subsídio para a avaliação global de desempenho. Segundo Bortoluzzi (2009) essa possibilidade de ter a informação da avaliação global de desempenho, por meio da agregação aditiva de todos os indicadores, é fundamental em análises de diferentes estratégias, que podem ser utilizadas para apoiar o decisor na avaliação de diferentes

caminhos estratégicos. O decisor consegue, por meio dessas informações, avaliar a relação custo-benefício da implantação de diferentes estratégias econômico-financeiras, acrescenta o autor.

Em síntese a escolha pela MCDA-C se deve por permitir a construção do conhecimento do contexto decisório e dos aspectos considerados relevantes pelo decisor na avaliação de desempenho do processo da vigilância sanitária que é complexo e possui inúmeras variáveis

Destaca-se que o principal objetivo da MCDA-C, segundo Bortoluzzi, *et al.*, (2010), é desenvolver conhecimento da organização no decisor cujo método pode ser construído por meio de três fases: (i) da estruturação, (ii) da avaliação e (iii) da elaboração de recomendações. As três fases estão ilustradas e demonstradas na figura 3.

Figura 3 - Fases do Processo MCDA-C



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

Diante da visualização da figura 3 percebe-se que as fases são diferenciadas, interligadas e intrinsecamente correlacionadas (ENSSLIN S. *et al.*, 2008). Para Dutra *et al.*, (2009) a visualização da figura e considerando-se o fato de que a atividade de apoio é feita de forma contínua e interativa, pode-se concluir que o processo de tomada de decisão não é linear e sequencial, ou seja, a maneira de conduzir esse processo deve ser cíclica e dinâmica. Essas características de condução – cíclica e dinâmica – são indicadas, na figura 3 pelas setas

de todas as etapas cruciais e pelas sobreposições das elipses, entre as três fases fundamentais, acrescentam os autores.

A figura 3 também demonstra que há uma dimensão integrativa das variáveis internas de desempenho de cada subsistema organizacional e aquelas decorrentes das inter-relações e interconexões entre os diversos subsistemas (DUTRA *et al*., 2009).

A primeira fase é constituída pela Estruturação que se apresenta a seguir.

3.3.1 Fase de Estruturação

A estruturação é a fase fundamental no qual o modelo qualitativo será construído e que consiste na contextualização do problema. De acordo com Ensslin (1995) e Montibeller Neto (1996) a estruturação se constitui na fase de maior importância no processo de apoio a decisão. Segundo os autores nesta fase se identifica a capacidade de gerar conhecimento a cerca do contexto decisório, a capacidade de integrar a percepção e valores dos decisores ao modelo e a possibilidade de gerar uma linguagem comum entre os decisores. Nesta fase o contexto do problema é organizado a partir dos aspectos julgados mais relevantes pelo decisor o que significa apresentar o ambiente onde o problema esta inserido.

Bana e Costa (1993, p.7) apresenta o termo "estruturação" como sendo uma atividade que:

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

A fase da estruturação contempla três etapas, descritas por Ensslin *et. al*., (2004) como: (i) abordagens *soft* para a estruturação – com o objetivo de captar os aspectos considerados relevantes e pertinentes ao contexto a que se refere. Devem-se identificar os atores envolvidos direta ou indiretamente no processo, denominados decisor, facilitador e agidos diretos e indiretos; (ii) Família de Pontos de Vista (FPV) – identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), construir os conceitos para os EPAs, construir os FPV e testar a FPV quanto à necessidade e suficiência; (iii) construção dos descritores – elaborar os mapas cognitivos, clusters e sub-clusters, desenvolver a árvore de valor, construir os descritores demonstrando os níveis de referência e o perfil.

Com o intuito de clareamento maior Ensslin (2002) destaca que essa estrutura deverá representar, de forma organizada, os objetivos, seus fatores explicativos e a forma como este serão alcançado. Para chegar a tal representação, são necessárias as seguintes subetapas: (i) caracterização do contexto e identificação dos atores; (ii) identificação dos elementos primários de avaliação (EPA); (iii) agrupamento dos EPA por afinidade (áreas de interesse); (iv) construção da árvore de pontos de vista (estruturas hierárquicas de objetivos) e mapas de relação meios-fins; e (v) construção dos descritores dos objetivos considerados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008). A realização dessas subetapas é necessária para o desenvolvimento das três etapas constituintes da fase de estruturação.

O levantamento dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são, segundo Keeney (1992), a primeira preocupação manifestada pelos decisores, quando estes confrontam a situação e que têm como objetivo, gerar entendimento e definir os limites entre o pretendido e o mínimo aceitável. A organização dos EPAs é feita pela construção dos mapas cognitivos, que para Ensslin, Montibeller Netto e Noronha (2001) é uma hierarquia de conceitos relacionados por ligações de influência entre meios e fins. Segundo Montibeller Neto (2000), o mapa estabelece uma hierarquia de conceitos, interligados com base em suas relações de influência entre meios e fins. A partir do Mapa Cognitivo, é construída a árvore de pontos de vista ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992) Os pontos de complexidade menor são conectados aos de complexidade maior, possibilitando sua mensuração (TEZZA *et al*., 2009). Os pontos de vista são identificados em dois tipos: (i) Ponto de Vista Fundamental (PVF) – aspectos essenciais, considerados pelo decisor, como eixos de avaliação do problema e; (ii) Ponto de Vista Elementar (PVE) – aspecto-meio para atingir um fim, ou meios para alcançar os PVF (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Após a identificação de todos os PVEs, passa-se à construção dos descritores para cada um deles. Construir descritores significa identificar um conjunto de níveis de impacto que representam, de forma não ambígua, os possíveis desempenhos de uma ação, ordenados em termos e preferência, segundo os sistemas de valores dos decisores (BANA e COSTA; SILVA, 1994). Os sistemas de valores, segundo Zanella (1996), são as expressões de preferências dos decisores com o propósito de atingir os seus objetivos.

De acordo com Lyrio (2008) a fase de estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto em que se indica o "dono" da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido.

Com o conhecimento construído na fase de estruturação e avaliação, conforme Bortoluzzi (2009), o decisor tem possibilidade de gerar ações de aperfeiçoamento nos indicadores que estiverem com desempenho comprometedor. Com a construção dos descritores, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) conclui-se a fase de estruturação do modelo a passa-se a fase de avaliação.

3.3.2 Fase de Avaliação

Esta fase tem como objetivo construir um modelo de preferências, conforme Ensslin *et al*., (2005), através da percepção dos decisores para os diversos níveis de impacto descritos em cada Ponto de Vista Fundamental. Nesta etapa, segundo Ensslin e Ensslin (2009), se faz a transformação do modelo qualitativo (escalas ordinais) em quantitativo (escalas cardinais). Segundo os autores esta transformação é realizada pela incorporação de mais informações percebida preferencialmente pelo do decisor. Esta fase visa a construção de um modelo matemático, conforme a percepção dos decisores, no qual as alternativas serão avaliadas (ENSSLIN S. *et al*., 2008). Em suma são construídas as funções de valor para cada descritor. A função de valor é a representação matemática da intensidade de preferência (diferença de atratividade) entre os níveis de impacto de um descritor (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

O modelo matemático será resultado da realização das seguintes etapas: (i) construção das funções de valor; (II) identificação das taxas de compensação/substituição entre objetivos; (iii) identificação do perfil de desempenho e; (iv) avaliação global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008).

Ensslin e Ensslin S.(2009) destacam que tanto as funções de valor quanto as taxas de substituição são obtidas a partir da utilização do *software* MACBETH (*Mensuring Attractiveness by Categorical Based Evaluation Technique*). MACBETH, segundo os autores, é um método interativo para a qualificação dos julgamentos preferenciais do decisor, utilizando-se de um conjunto semântico ordinal para expressar a atratividade dos níveis de um descritor.

3.3.3 Fase de Recomendações

Nesta fase são sugeridas as ações que potencialmente permitiriam melhorar o desempenho, conforme Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2002). A fase de recomendação

abre espaço para ampliação das percepções dos atores envolvidos no processo decisório. O processo de elaboração de recomendações é feito com base nos descritores. Em suma recomenda ações de melhoria e aperfeiçoamento dos critérios que não atendem às expectativas dos decisores (ENSSLIN; CAMPOS, 2006).

Nessa fase, são definidas as ações, segundo a problemática de referência, a análise da sensibilidade das respostas da modelagem frente às variações dos parâmetros utilizados, além da geração de estratégias orientadas à ação e análise de sensibilidade do modelo, perante a *performance* das ações (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Além de ser uma ferramenta que facilita a resolução de problemas a fase de recomendações abre espaço para a ampliação das percepções dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão. (ENSSLIN, CAMPOS, 2006). A elaboração das recomendações, além de se constituir como uma fase específica, também se constitui, ao término do processo de tomada de decisão, como uma etapa interveniente em todas as demais, uma vez que o facilitador se faz presente em todos os momentos (DUTRA *et al*., 2009).

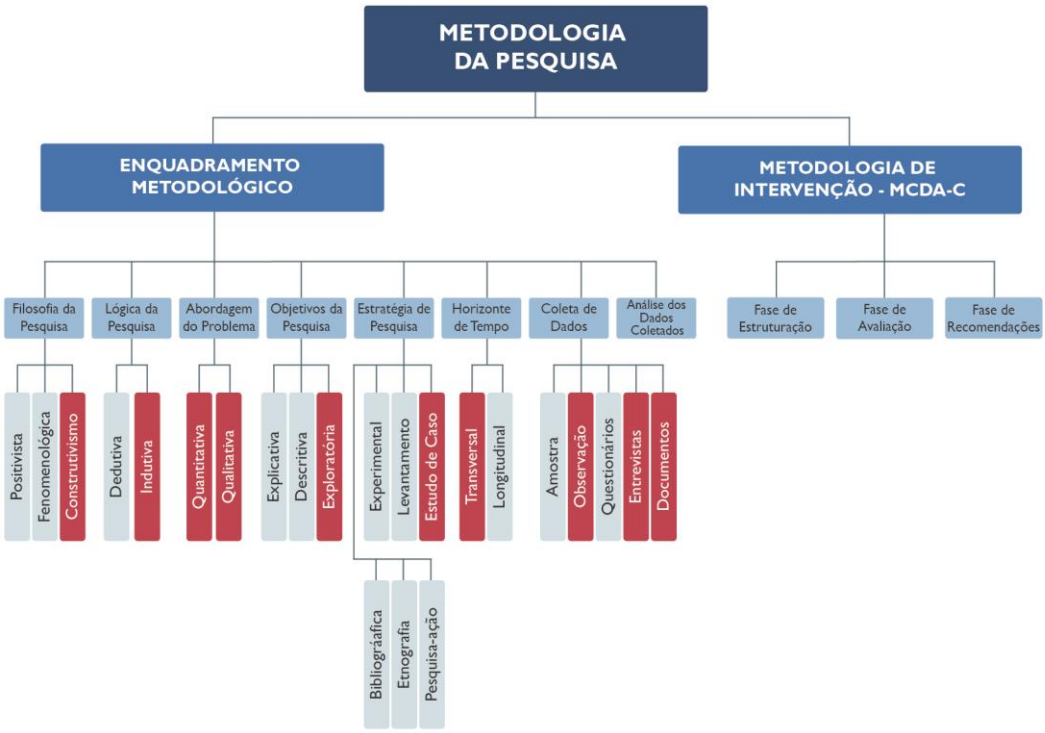
Com a fase de Recomendações se encerra a metodologia MCDA-C e

Em síntese o no que se refere ao enquadramento metodológico a pesquisa será desenvolvida tendo como base o paradigma filosófico construtivista, com uma lógica dedutiva, no qual a abordagem do problema é qualitativa e quantitativa, com objetivo descritivo e exploratório, tendo como estratégia um estudo de caso, sendo transversal o horizonte do tempo, cuja coleta de dados se dará com entrevistas, documentos e a observação.

Foi escolhido como metodologia de intervenção a Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C que será desenvolvida em três fases: Estruturação, Avaliação e Recomendações.

A figura 4 demonstra a utilização da metodologia da pesquisa referendando as ferramentas de apoio que serão utilizadas para solução do problema da pesquisa.

Figura 4 - Identificação da metodologia da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, (2012).

A figura 4 evidencia o enquadramento metodológico que foi utilizado neste trabalho destacando as bases que assentou a pesquisa, ou seja: possuiu um paradigma construtivista, numa lógica indutiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, com objetivo exploratório, na estratégia do estudo de caso, transversal no horizonte do tempo, através da observação, entrevista e documentos como coleta de dados.

4 ESTUDO DE CASO – CONSTRUÇÃO DO MODELO

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado junto à Diretoria de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Apresenta-se uma proposta de um modelo para avaliar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária, à luz da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, seguindo as etapas apresentado na Seção 3.2 da presente pesquisa, já devidamente detalhada a partir das três fases da MCDA-C, conforme apresentado na Figura 3, ou seja: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; (iii) fase de elaboração de recomendações.

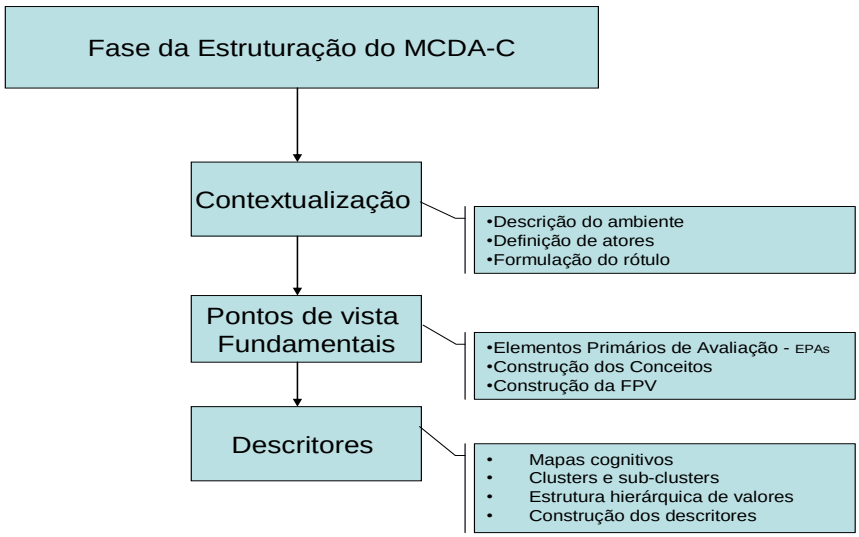
Primeiramente, expõe-se sobre a fase da estruturação com a contextualização do problema, definição dos atores e elaboração do rótulo do problema. A seguir, são descritos o Elementos Primários de Avaliação – EPAs, os Conceitos, agrupamento dos conceitos por Áreas de Preocupação, construção dos Mapas de relação meios-fins, agrupamento dos conceitos em Clusters, Pontos de Vista Fundamentais - PVFs, Pontos de Vista Elementares – PVEs, Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores. Na fase de avaliação são concebidas as Funções de Valor, as Taxas de Substituição e a Fórmula de Avaliação Global.

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

A fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho proposto pelo presente trabalho possibilita identificar e organizar informações relevantes que serão utilizadas na sua composição. Segundo Dutra (1988), e Ensslin S. (2002) esta fase ocorre em três etapas da seguinte forma: (i) Contextualização – descreve o ambiente, define os atores, formula o rótulo e constrói o sumário; (ii) identificação dos Pontos de Vistas Fundamentais – PVFs - descobre os Elementos Primários de Avaliação – EPAs, constroir os Conceitos e identifica-se as Famílias de Ponto de Vista - FPVs e; (iii) construção dos Descritores - desenvolve os Mapas Cognitivos, estabelece a Estrutura Hierárquica de Valores e constrói os Descritores.

A figura 5 ilustra as etapas da fase de Estruturação que será usada neste trabalho.

Figura 5 - Fase da estruturação – MCDA-C



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A fase da estruturação deste estudo, ilustrado na figura 5, tem início com a contextualização do problema, desenvolvido através da descrição do ambiente da instituição. O estudo será desenvolvido na Diretoria de Vigilância Sanitária do Estado de Santa Catarina no Núcleo de Comunicação.

4.1.1 Contextualização do Problema

4.1.1.1 Descrição do Ambiente

A Diretoria de Vigilância Sanitária - DVS é um órgão pertencente à Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Possui as funções de planejar, normatizar, organizar, coordenar, dirigir, controlar, avaliar e comunicar os atos de vigilância sanitária do Estado. Em caráter complementar, obedecendo ao princípio da solidariedade do SUS, executa as ações de vigilância sanitária. Destaca-se que a vigilância sanitária é uma atividade de saúde publica voltada para controlar os riscos sanitários, promover e proteger a saúde. Este processo é desenvolvido através do monitoramento, regulação e fiscalização dos ambientes, produtos e serviços de interesse da saúde.

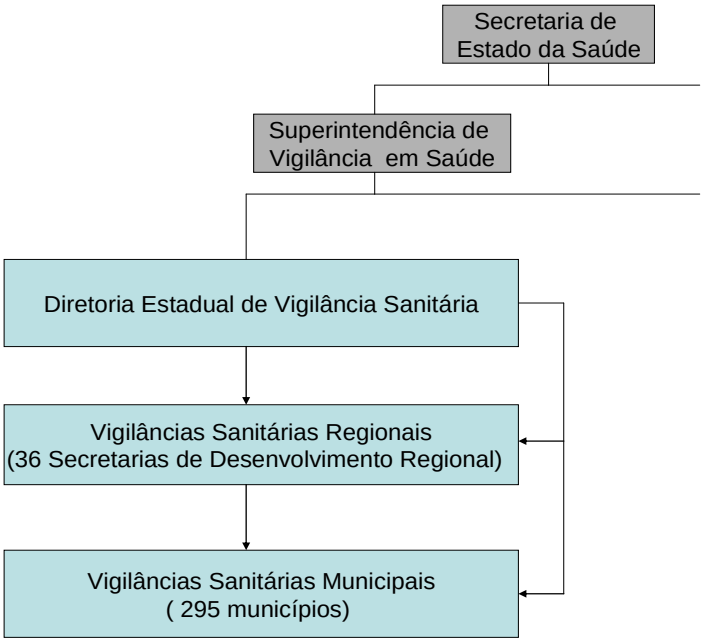
A execução dos serviços de vigilância sanitária, por determinação legal, é de responsabilidade dos municípios. Entretanto, devido à extensão, complexidade de atividades, estrutura de pessoal e recursos financeiros necessários muitos serviços são executados pelo Estado seguindo a filosofia de co-responsabilidade estabelecida pelo SUS.

Deste modo, a Diretoria de Vigilância Sanitária organiza, assessora, controla e de forma complementar executa os serviços no Estado, delimitando responsabilidades sanitárias por municípios, oportunizando a cobertura total dos serviços. É desta forma que a DVS desenvolve o monitoramento sanitário no Estado de Santa Catarina.

Assim, a estrutura de funcionamento da vigilância sanitária do Estado é composta por uma Diretoria, subordinada a uma Superintendência de Vigilância em Saúde de Vigilância Sanitária - DVS, por Vigilâncias Sanitárias Regionais (setores vinculado as 36 Secretarias de Desenvolvimento Regional – SDRs) e por Vigilâncias Sanitárias Municipais (setores vinculados às secretarias municipais de saúde).

A figura 6 demonstra a estrutura de funcionamento da Vigilância Sanitária do Estado de Santa Catarina.

Figura 6 - Estrutura de funcionamento da vigilância sanitária do Estado de Santa Catarina



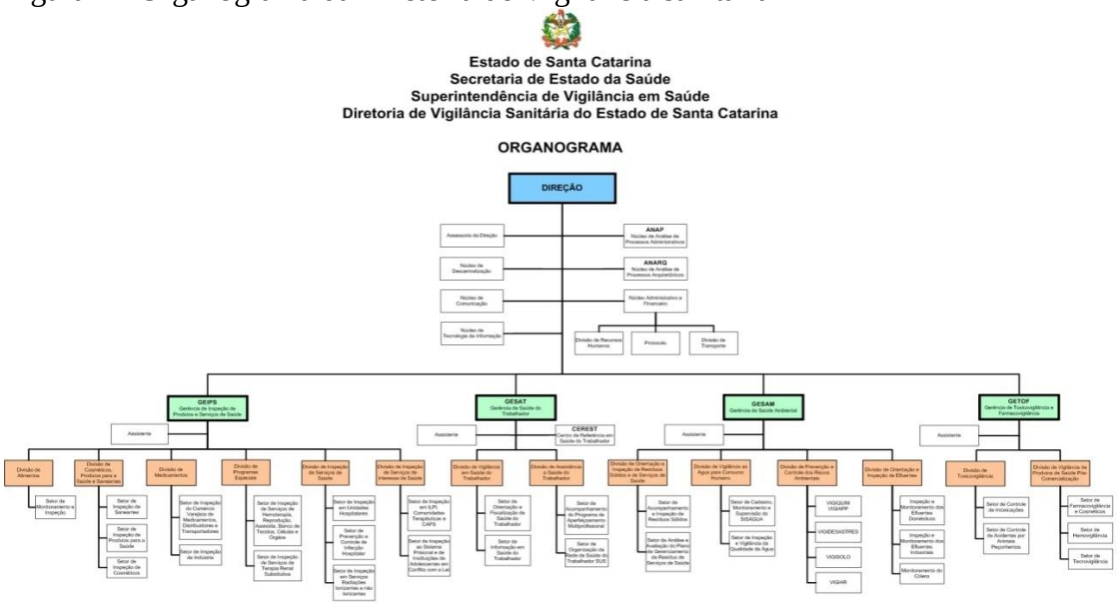
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Tanto a estrutura como os serviços de vigilância sanitária tem se modificado ao longo dos tempos. Historicamente a vigilância sanitária foi criada e oficializada no Brasil com a chegada de D. João VI em 1808, conforme expõe Bueno (2005).

Em Santa Catarina a vigilância sanitária teve maior visibilidade por volta de 1893, através da Lei Estadual nº 109, com a criação da Secretaria dos Negócios do Interior no qual se incluiu o órgão Diretoria de Higiene (SANTA CATARINA, 2006). Entretanto, somente em 1936, através da Lei n° 138, se organiza o serviço de saúde pública do Estado, transformando a então Diretoria de Higiene em Departamento de Saúde Pública – DSP. Em 1991 o DSP é extinto e suas atividades incorporadas à Secretaria de Estado da Saúde. O comando dos serviços de vigilância sanitária passa então a ser feitos por meio da Diretoria de Vigilância Sanitária.

Atualmente a DVS é composta por gerências, núcleos de trabalho, divisões e setores, conforme ilustra a figura 7.

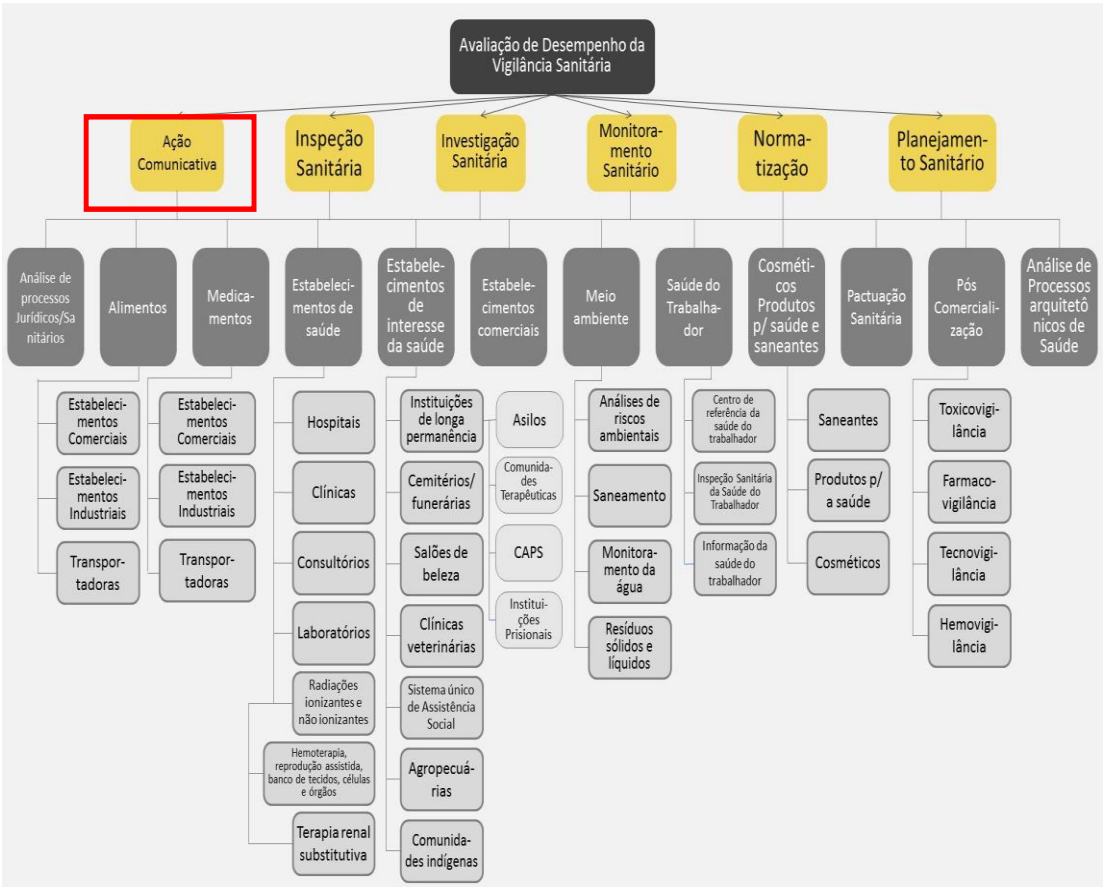
Figura 7 - Organograma da Diretoria de Vigilância sanitária



Fonte: Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina, (2013).

Pelo organograma representado pela figura 7 pode se identificar a extensão e complexidade dos serviços. Ao analisar a estrutura, sob a ótica do MCDA-C já é possível identificar as grandes áreas de preocupação. O processo de conhecimento desenvolvido pela pesquisa, já sob a ótica do MCDA-C possibilitou criar alguns Pontos de Vista Fundamentais – PVFs que demonstrados na figura 8, na pretensão de avaliar o desempenho do processo da vigilância sanitária.

Figura 8 - Áreas de preocupação da vigilância sanitária



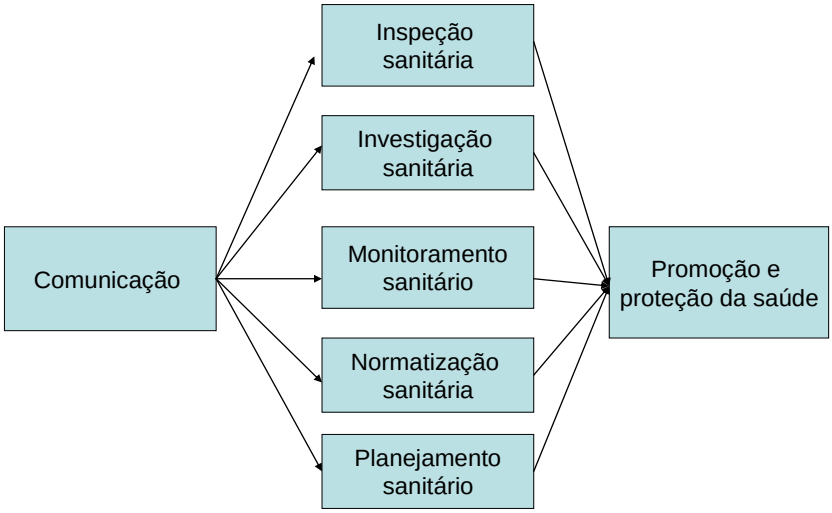
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Delineia-se na figura 8 além dos presumíveis Pontos de Vista Fundamentais - FVPs, as áreas e subáreas de preocupação concebidas na metodologia MCDA-C. Isto porque explicitam valores e definem características de ações conforme sustentam Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001). Em destaque a área selecionada para este pesquisa.

Das áreas demonstradas na figura 8, optou-se para este estudo o processo de comunicação da vigilância sanitária que interage com todas as outras e que dela depende para aumentar seu desempenho.

A figura 9 mostra a interação da comunicação com as áreas de preocupação de vigilância sanitária identificadas sob a ótica do MCDA-C.

Figura 9 - Interação da comunicação com as áreas de interesse da vigilância sanitária



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Percebe-se pela figura 9 o quanto a comunicação interage com as grandes áreas de preocupação da vigilância sanitária no sentido de prover, monitorar e resguardar a saúde da população. Todo o desempenho da vigilância sanitária depende em muito das suas ações.

A seguir, acompanhando a metodologia MCDA-C, apresenta-se a definição dos atores.

4.1.1.2 Definição dos atores

De acordo com metodologia MCDA-C os atores são divididos em decisor, facilitador e agidos. O decisor é o responsável pela decisão e geralmente é sob a visão dele que o modelo é construído (LACERDA, 2009). Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) são aqueles indivíduos que atuam diretamente no processo decisório com o objetivo de que seus sistemas de valores prevaleçam. Já o facilitador, segundo Lacerda (2009) possui a função de facilitar e apoiar o processo decisório auxiliando o decisor a identificar, organizar, mensurar e gerenciar os critérios relevantes. E os agidos, segundo Lacerda (2009) representam os que são afetados indiretamente pela construção do modelo.

Na presente pesquisa estabeleceram-se os seguintes atores:

Decisor: autor deste trabalho

Facilitador: autor deste trabalho

Agidos: profissionais do Núcleo de Comunicação da Diretoria de Vigilância Sanitária - DVS, profissionais de vigilância sanitária e sociedade em geral.

Destaca-se que o decisor atua na Diretoria de Vigilância Sanitária há quase vinte anos, o que lhe confere conhecimento e suporte para assumir esta condição. Cabe ressaltar também que o pesquisador também exerce o cargo de administrador e atua como Coordenador do Núcleo de Comunicação da DVS. Para apoiar e auxiliar o decisor em assuntos específicos relacionados ao contexto decisório será consultado também outros profissionais de vigilância sanitária.

Uma vez definido os atores, na seqüência desta fase de estruturação, se estabelece um rótulo para o problema.

4.1.1.3 Rótulo do Problema

Um rótulo ou nome refere-se à descrição do problema e que irá apoiar a decisão. O rótulo é necessário para delimitar o contexto decisório. Significa o enunciado do problema, devendo conter o foco do trabalho, indicar o propósito a ser atingido para não deixar margens de dúvida. Trata-se de um passo fundamental para a construção do modelo, dentro do qual o problema é delineado e focado em suas principais preocupações (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Para esta pesquisa foi definido como rótulo: “Avaliar o desempenho do processo de comunicação da Diretoria de Vigilância Sanitária por meio de uma abordagem construtivista”.

Uma vez definido o rótulo do problema se encerra a etapa de contextualização e passa-se à construção do modelo propriamente dito.

Seguindo as fases da MCDA-C, conforme exposto na Figura 3, o próximo passo é a identificação da Família de Pontos de Vista - FPV.

4.1.2 Família de Ponto de Vista – FPV

A etapa Família de Pontos de Vista – FPV são os meios para se obter os objetivos estratégicos dos decisores. Possui a função de auxiliar o decisor nas ações potenciais, definindo as características do ato e explicitando valores além da geração do conhecimento,

servindo de base para compreender e identificar oportunidades de aperfeiçoamento. (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001),

Nesta fase se busca os elementos primários de avaliação, considerados importantes para a construção do modelo, bem como o estabelecer as relações entre os mesmos. Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) os candidatos a ponto de vista são necessários para determinar e realizar o enquadramento dos mapas cognitivos e assim localizar os conceitos.

Esta etapa está dividida em: (i) identificação dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs; (ii) construção dos Conceitos e; (iii) construção das Famílias de Pontos de Vista.

A seguir apresentam-se os elementos primários de avaliação – EPAs.

4.1.2.1 Identificação dos Elementos Primários de Avaliação - EPAs

Os Elementos Primários de Avaliação - EPAs, segundo Bana e Costa (1992), são constituídos de objetivos, metas, valores, ações, opções e alternativas dos decisores que servem de base para construção do mapa cognitivo. Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) todos os EPAs que vêm em mente devem ser expressos, na maior quantidade possível, evitando-se críticas às ideias. Segundo os autores é importante identificar um maior número de EPAs no sentido de possibilitar mais qualidade na estruturação do modelo multicritério.

Para obtenção dos EPAs do processo de comunicação da vigilância sanitária o decisor questionou: (i) quais os principais objetivos e preocupações?; (ii) quais as metas e restrições existentes?; (iii) quais as diferenças das ações?; (iv) quais os aspectos desejáveis?e; (v) quais as conseqüências das ações?.

A partir de entrevistas, discussões com o grupo do Núcleo de Comunicação e análises feitas pelo decisor foram identificados inicialmente 64 (sessenta e quatro) EPAs que estão listados no quadro 3.

Quadro 3 - Elementos Primários de Avaliação – EPAs

Nº	**ELEMENTO PRIMÁRIO DE AVALIAÇÃO**	Nº	**ELEMENTO PRIMÁRIO DE AVALIAÇÃO**
1.	Materiais gráficos de comunicação	33	Compreensão de linguagem de VS
2.	Áudios educativos	34	Analisar a realidade local para associar o tipo de comunicação
3.	Boletim informativo	35	Carta de serviços
4.	Vídeos educativos	36	Banco de dados para comunicação eletrônica

5.	Supervisão, revisão e padronização das redações	37	Clipping das inserções midiáticas
6.	Interação com a comunidade científica	38	Sistema estadual de vigilância sanitária
7.	Planejamento de comunicação	39	Sistema integrado de informação
8.	Estratégias de comunicação	40	Disponibilizar informação aos profissionais de vigilância sanitária
9.	Qualidade pedagógica de comunicação	41	Banco de dados de informações
10.	Campanhas de marketing em Vigilância sanitária	42	Distribuição de materiais de comunicação
11.	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da vigilância sanitária nas mídias	43	Acesso à informação dos processos administrativos sanitários
12.	Divulgação através do rádio	44	Legislação sanitária compilada
13.	Divulgação através da TV	45	Legislação sanitária
14.	Divulgação através da mídia impressa	46	Regimento interno
15.	Divulgação através da mídia eletrônica	47	Padrões de procedimento
16.	Ter site	48	Agilidade na informação
17.	Administrar o site da vigilância sanitária	49	Assinatura dos veículos de comunicação
18.	Web-conferência	50	Transparência na divulgação das informações de interesse da VS
19.	Videoconferência	51	Difusão de informações para os setores da vigilância sanitária
20.	Entrevistas	52	Estatística de vigilância Sanitária
21.	Ouvidoria	53	Cadastramento do setor regulado
22.	Redes de compartilhamento de ideias em vigilância Sanitária	54	Internet
23.	Consultas públicas	55	Intranet
24.	Câmara técnica	56	Recursos financeiros orçamentários para a comunicação
25.	Autos sanitários	57	Estrutura de pessoal qualificado em comunicação
26.	Política da comunicação	58	Pessoal qualificado em vigilância Sanitária
27.	Repasse de material jornalístico para os meios de comunicação	59	Educação sanitária à comunidade
28.	Parcerias de comunicação com outros órgãos	60	Educação sanitária nas escolas
29.	Promoção de eventos sociais e culturais sobre vigilância Sanitária	61	Reuniões com setor regulado
30.	Comunicação de risco à comunidade	62	Educação sanitária ao setor regulado
31.	Divulgar normas e regulamentos	63	Capacitação em educação sanitária
32.	Difusão da informação para o setor regulado	64	EDUCANVISA

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A partir da identificação dos EPAs iniciou-se a etapa de construção dos Conceitos, descritos a seguir.

4.1.2.1.1 Construção dos Conceitos

Tomando como base os EPAs buscou-se sua expansão construindo os "Conceitos". Obedecendo à proposição de Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), os conceitos são elaborados apresentando uma ação aos EPAs, com a utilização dos verbos no

infinitivo. Cada conceito representa uma ação que é feita individualmente de EPA a EPA que venham a expressar ideias relacionadas aos objetivos estratégicos bem como ações potenciais, numa busca de fins-meios e meios fins de alcance dos objetivos. Segundo os autores neste processo obtém-se o primeiro pólo do conceito no qual o sentido baseia-se, em parte, na ação que ele sugere. O Conceito expõe o objetivo associado a cada um dos EPAs, demonstrando a preferência no qual seu pólo oposto apresenta o desempenho mínimo aceitável em relação ao objetivo, evidenciando o contraste entre os dois pólos. Mas o oposto deve representar um estado possível e aceitável, conclui os autores.

O Quadro 4 apresenta os conceitos/pólo presente e seu respectivo conceito/pólo oposto para os 15 (quinze) primeiros EPAs. A lista completa de EPAs encontra-se no Apêndice A.

Quadro 4 - Os 15 primeiros conceitos

Nº	**EPAs**	**Conceito/Pólo Presente**	**Conceito/Pólo Oposto**
1	Materiais gráficos de comunicação	Possuir diversos materiais gráficos de comunicação desenvolvidos	Possuir poucos materiais gráficos de comunicação desenvolvidos
2	Áudios educativos	Possuir diversos áudios educativos	Possuir poucos áudios educativos
3	Boletim informativo	Produzir boletins informativos mensais sobre vigilância sanitária	Produzir boletins informativos uma vez ou outra
4	Vídeos educativos	Possuir vídeos educativos	Possuir poucos vídeos educativos
5	Supervisão, revisão e padronização das redações	Supervisionar, rever e padronizar todos os ofícios, comunicações internas e outros expedientes oficiais	Supervisionar e coordenar alguns expedientes oficiais
6	Interação com a comunidade científica	Buscar interação junto à comunidade científica e divulgar resultados da pesquisa em vigilância sanitária	Ter pouca interação com a comunidade científica
7	Planejamento de comunicação	Possuir planejamento em comunicação	Desenvolver a ação comunicativa sem planejamento
8	Estratégias de comunicação	Estabelecer estratégias de comunicação	Desenvolver ações comunicativas sem qualquer estratégia estabelecida
9	Qualidade pedagógica de comunicação	Assegurar que a comunicação tenha efeito pedagógico	Apenas repassar a informação
10	Campanhas de marketing	Realizar campanhas de marketing educativo em vigilância sanitária	Realizar poucas campanhas de marketing em vigilância sanitária
11	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da VS nas mídias	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da vigilância sanitária nas mídias	Não monitorar a divulgação dos assuntos de interesse da vigilância sanitária nas mídias
12	Divulgação através do rádio	Divulgar através do rádio o maior número de materiais jornalísticos de interesse sanitário	Divulgar poucas informações através do rádio
13	Divulgação através da TV	Divulgar através da TV o maior	Divulgar poucas informações

		número de informação de interesse sanitário	através da TV
14	Divulgação através da mídia impressa	Divulgar o maior número de informações de interesse da vigilância sanitária em mídias impressas	Divulgar poucas informações através da mídia impressa
15	Divulgação através da mídia eletrônica	Divulgar o maior número de informações de interesse da vigilância sanitária nas mídias eletrônicas	Utilizar poucas mídias eletrônicas ou redes sociais para divulgar informações de vigilância sanitária

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Após o estabelecimento dos conceitos identificadas no pólo presente e oposto, inicia-se o processo de agrupamentos em grandes áreas de preocupação dos mesmos, definidos pela metodologia MCDA-C como "Famílias de Pontos de Vista".

4.1.2.1.2 Construção das Famílias de Pontos de Vista (up down)

Seguindo a metodologia MCDA-C, os conceitos demonstrados no quadro 4 podem se agrupados em áreas de afinidades, conforme definições do decisor. Estas áreas representam preocupações estratégicas equivalentes e que são agrupados em "Áreas de Preocupação". São as "Áreas de Preocupação" que vão causar direta ou indiretamente impacto na avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. Portanto, buscaram-se identificar quais são os objetivos estratégicos da comunicação para o contexto da vigilância sanitária. Tomaram-se por base os conceitos e se efetuou o agrupamento deles em áreas de afinidades.

O quadro 5 demonstra o agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação e expansão para subáreas de preocupação dos primeiros 15 (quinze) EPAs. Os demais se encontram no Apêndice A.

Quadro 5 - Agrupamento dos conceitos em áreas e subárea de preocupação dos 15 primeiros EPAs.

Nº	**ÁREA DE PREOCUPAÇÃO**	**SUBÁREA DE PREOCUPAÇÃO**	**EPAs**	**Conceito/Polo Presente**
1	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Materiais gráficos de comunicação	Possuir materiais gráficos de comunicação
2	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Áudios educativos	Possuir diversos áudios educativos
3	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Boletim informativo	Produzir boletins informativos mensais sobre VS

4	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Vídeos educativos	Possuir vídeos educativos
5	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Supervisão, revisão e padronização das redações	Supervisionar, rever e padronizar todos os ofícios, comunicações internas e outros expedientes oficiais
6	INSTRUMENTOS	Meios de Comunicação	Interação com a comunidade científica	Buscar interação junto à comunidade científica e divulgar resultados da pesquisa em VS
7	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Planejamento de comunicação	Possuir planejamento em comunicação
8	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Estratégias de comunicação	Estabelecer estratégias de comunicação
9	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Qualidade pedagógica de comunicação	Assegurar que a comunicação tenha efeito pedagógico
10	INSTRUMENTOS	Campanhas educativas	Campanhas de marketing em VS	Realizar campanhas de marketing educativo em VS
11	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da VS nas mídias	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da VS nas mídias
12	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através do rádio	Divulgar através do rádio o maior número de materiais jornalísticos de interesse sanitário
13	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da TV	Divulgar através da TV o maior número de informação de interesse sanitário
14	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da mídia impressa	Divulgar o maior número de informações de interesse da VS em mídias impressas
15	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da mídia eletrônica	Divulgar o maior número de informações de interesse da VS nas mídias eletrônicas

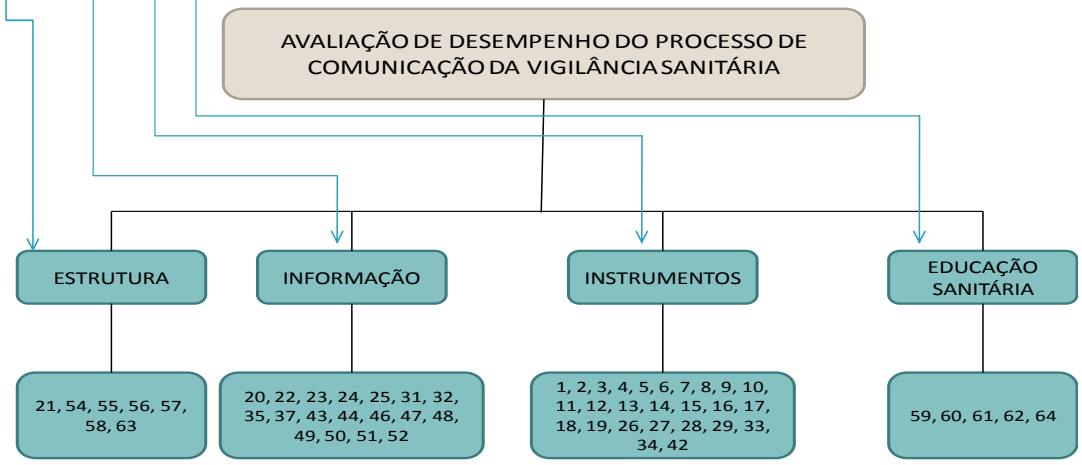
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Com o agrupamento dos conceitos, identificou-se 4 (quatro) áreas de preocupação do processo de comunicação da vigilância sanitária: Estrutura, Informação, Instrumentos e Educação Sanitária que são candidatos a Ponto de Vista Fundamental - PVF. A Figura 10 apresenta estas áreas e a numeração dos respectivos conceitos que as compõem.

Figura 10 - Áreas de preocupação com os conceitos

Áreas de preocupação com os conceitos/ Família de Pontos de Vista

ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	SUBÁREA DE PREOCUPAÇÃO	EPAs	Conceito/Pólo Presente
ESTRUTURA	Recursos Financeiros	Previsão Orçamentária	Possuir previsão orçamentária para a comunicação
EDUCAÇÃO SANITÁRIA	EDUCANVISA	Educação Sanitária nas Escola	Capacitar professores em vigilância sanitária
INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Materiais gráficos de comunicação	Possuir **materiais gráficos** de comunicação
INFORMAÇÃO	Sistema de Informação	Sistema de informação sanitária Pharos	Possuir sistema de informação próprio



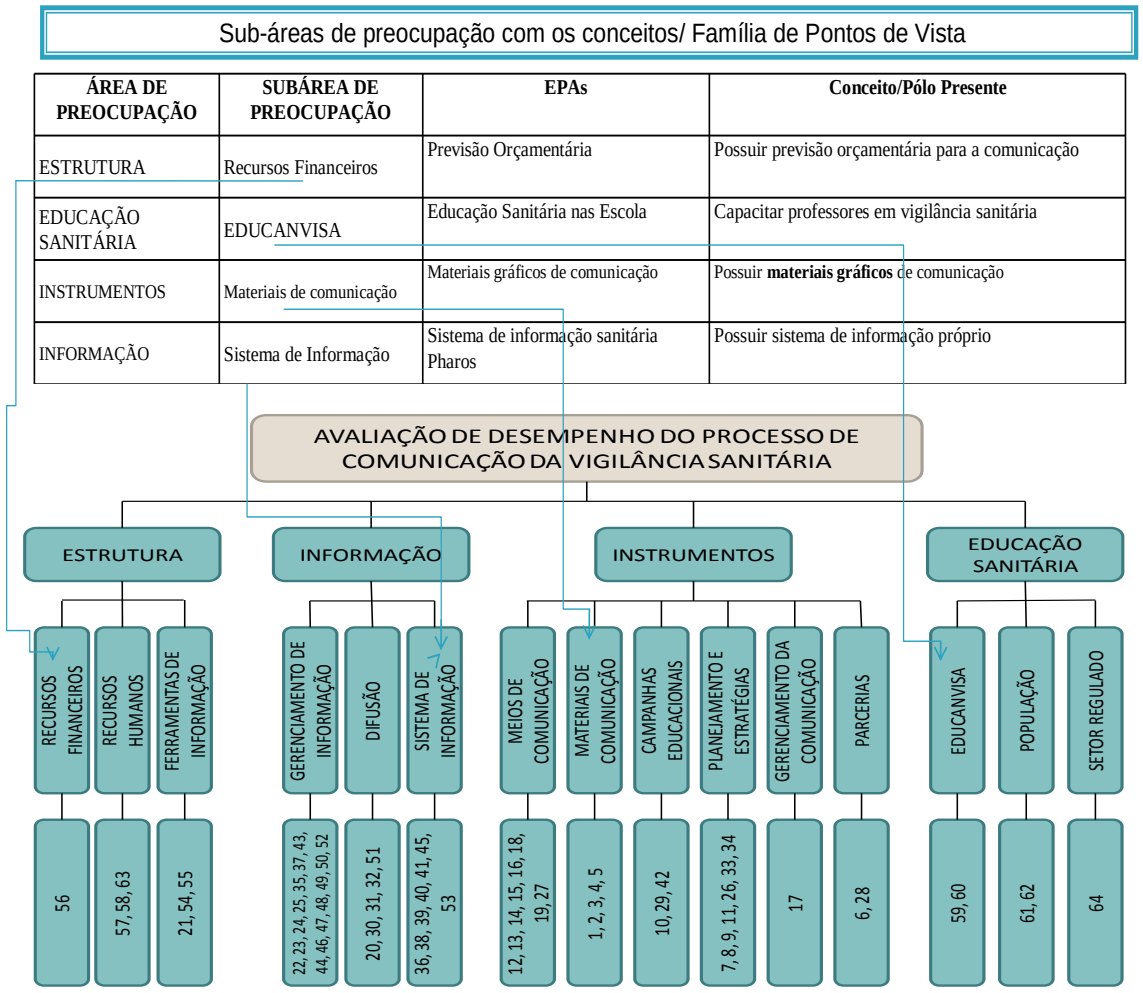
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 10 demonstra as 4 áreas identificadas Estrutura, Informação, Comunicação e Educação Sanitária com a numeração dos seus EPAs. Cada EPA recebeu um número identificado no quadro 3. No processo de agrupamento dos EPAs nas quatro áreas de preocupação, percebe-se inicialmente *performance* maior de EPAs na área de Instrumentos, seguidos por Informação.

Do agrupamento dos conceitos para as 4 (quatro) áreas de preocupação foi possível ainda expandir e desmembrar novas subáreas, ainda mais específicas, facilitando o entendimento e estruturação do modelo.

A figura 11 apresenta as áreas com as subáreas bem como a numeração dos conceitos que as compõem.

Figura 11 - Áreas e subáreas de preocupação com os números dos conceitos



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 11 demonstra como se expandiu e desmembrou as áreas de preocupação. Desse processo resultou: (i) 3 (três) subáreas da área Estrutura: Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Ferramentas de Informação; (ii) 3 (três) subáreas da área de Informação: Gerenciamento da Informação, Difusão e Sistema de Informação; (iii) 6 (seis) subáreas da área de Instrumentos: Meios de Comunicação, Materiais de Comunicação, Campanhas Educacionais, Planejamento e Estratégia de Comunicação, Gerenciamento da Comunicação e Parcerias e; (iv) 3 (três) subáreas da área de Educação Sanitária: População, Setor Regulado e EDUCANVISA.

Todas as áreas e subáreas possuem como base o agrupamento feito por meio da construção dos EPAs e dos Conceitos/Pólo Presente que estão descrito na Tabela de Agrupamento de Áreas e Subáreas de Preocupação, EPAs e Conceitos que consta no Apêndice A deste trabalho.

Seguindo as fases da metodologia MCDA-C, uma vez que já foram identificados os Elementos Primários de Avaliação – EPAs, elaborados os Conceitos, é possível dar início a etapa de estruturação do modelo que ocorre através da construção dos descritores.

4.1.3 Construção Dos Descritores

As 4 (quatro) áreas de preocupação Estrutura, Informação, Instrumentos e Educação Sanitária são denominados na metodologia MCDA-C como Família de Ponto de Vista. De acordo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) definida uma Família de Ponto de Vista é possível iniciar a construção de um modelo multicritério. Na construção de um critério, segundo os autores, duas ferramentas são necessárias: (i) um descritor que fornece um entendimento daquilo que representa a preocupação do decisor de mensurar uma decisão e; (ii) uma função de valor associada a tal descritor, que proverá de informações relativas às diferenças de atratividade entre os níveis do descritor.

Para Bana e Costa (1992) o descritor define um conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever as *performance*s possíveis das ações potenciais. De acordo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) os descritores são representações de julgamento de valor subjetivo, no qual é utilizado alto grau de juízo pessoal. Para os autores os descritores são construídos para: (i) auxiliar na compreensão do que o decisor está considerando; (ii) tornar o ponto de vista mais inteligível; (iii) permitir a geração de ações de aperfeiçoamento; (iv) possibilitar a construção de escalas de preferências locais; (v) permitir a mensuração do desempenho de ações em um critério e: (vi) permitir a construção de um modelo global de avaliação. Para Roy (1993) o descritor é adequado na medida em que os decisores o consideram uma ferramenta própria à avaliação das ações potenciais.

Portanto, nesta etapa será possível definir o que é mais apropriado medir e desta forma construir as escalas ordinais que poderão mensurar o desempenho das propriedades dos objetivos estratégicos estabelecidos.

A construção dos descritores, de acordo com a metodologia MCDA-C tem como base os mapas cognitivos.

Para maior compreensão, esta etapa está subdividida em: (i) mapas cognitivos; (ii) clusters e sub-clusters; (iii) árvores de valor com Pontos de Vista Elementares – PVEs; (iv) descritores e; (v) níveis de referências.

4.1.3.1 Mapas Cognitivos

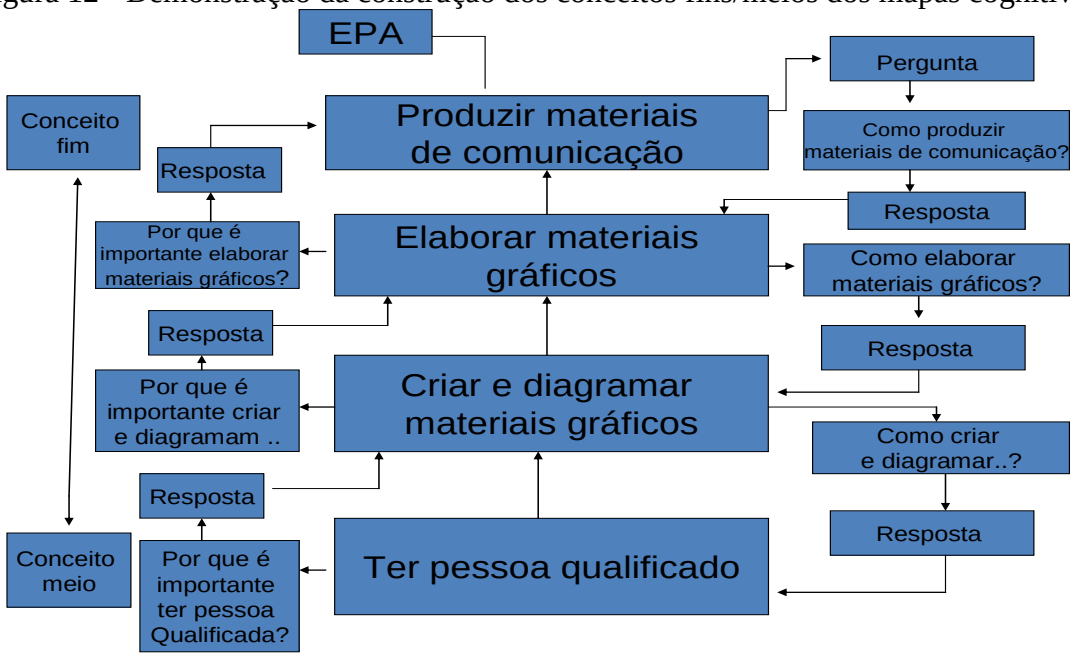
Os mapas cognitivos ou mapas de relações meios-fins são construídos após o agrupamento dos EPAs que geram uma estruturação hierárquica interligada com base em suas relações de influência (KEENEY, 1992). De acordo com Montibeller Neto(2000) o mapa cognitivo é definido como uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influencia que possui uma forma hierarquizada de meios/fins da seguinte forma: (i) expandindo o mapa em direção aos fins (conceitos superiores da hierarquia) se estará explicitando os sistemas de valores do decisor e; (ii) expandindo-o em direção aos meios (conceitos subordinados na hierarquia) poderá surgir um conjunto de ações potenciais. Também Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) expõem que o mapa cognitivo representa o problema do decisor que fornece os meios para atingir os fins. Para Montibeller Neto (2001) o mapa cognitivo representa uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influência entre meios e fins.

Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) o Mapa Cognitivo representa graficamente uma percepção mental, construída pelo facilitador, mediante a representação exteriorizada pelo decisor acerca de um problema. O objetivo, segundo Brandalise (2004), é identificar quais são os meios necessários para alcançá-lo, denominado conceito-meio. Ou então, quais são os fins aos quais se destina, denominado conceito-fim. Desta forma, o facilitador obtém uma expansão do mapa, tanto no sentido vertical como horizontal, agregando uma maior quantidade de informações (SILVA, 1998).

A estrutura desenvolvida para a construção dos mapas cognitivos é formada por conceito-meio e conceito-fim, relacionados por ligações de influência, no qual conceito-meio é posicionado hierarquicamente em um nível mais inferior, próximo de se tornar uma ação potencial e o conceito-fim toma um nível mais elevado, próximo do objetivo estratégico (NETO, 2001).

A estrutura do mapa forma-se por conceitos meios e fins, os quais possuem ligações de influência. Na presente pesquisa buscou-se indagar em como obter o conceito-fim, a fim de obter um conceito-meio e por que o conceito-meio é importante para alcançar um conceito-fim. A figura 12 demonstra a forma desenvolvida para identificar os conceitos fins/meio, com as setas identificando a ligação de influência da presente pesquisa utilizando um EPA (Produzir materiais de Comunicação). Cabe ao facilitador perguntar e o decisor apresentar a resposta.

Figura 12 - Demonstração da construção dos conceitos fins/meios dos mapas cognitivos



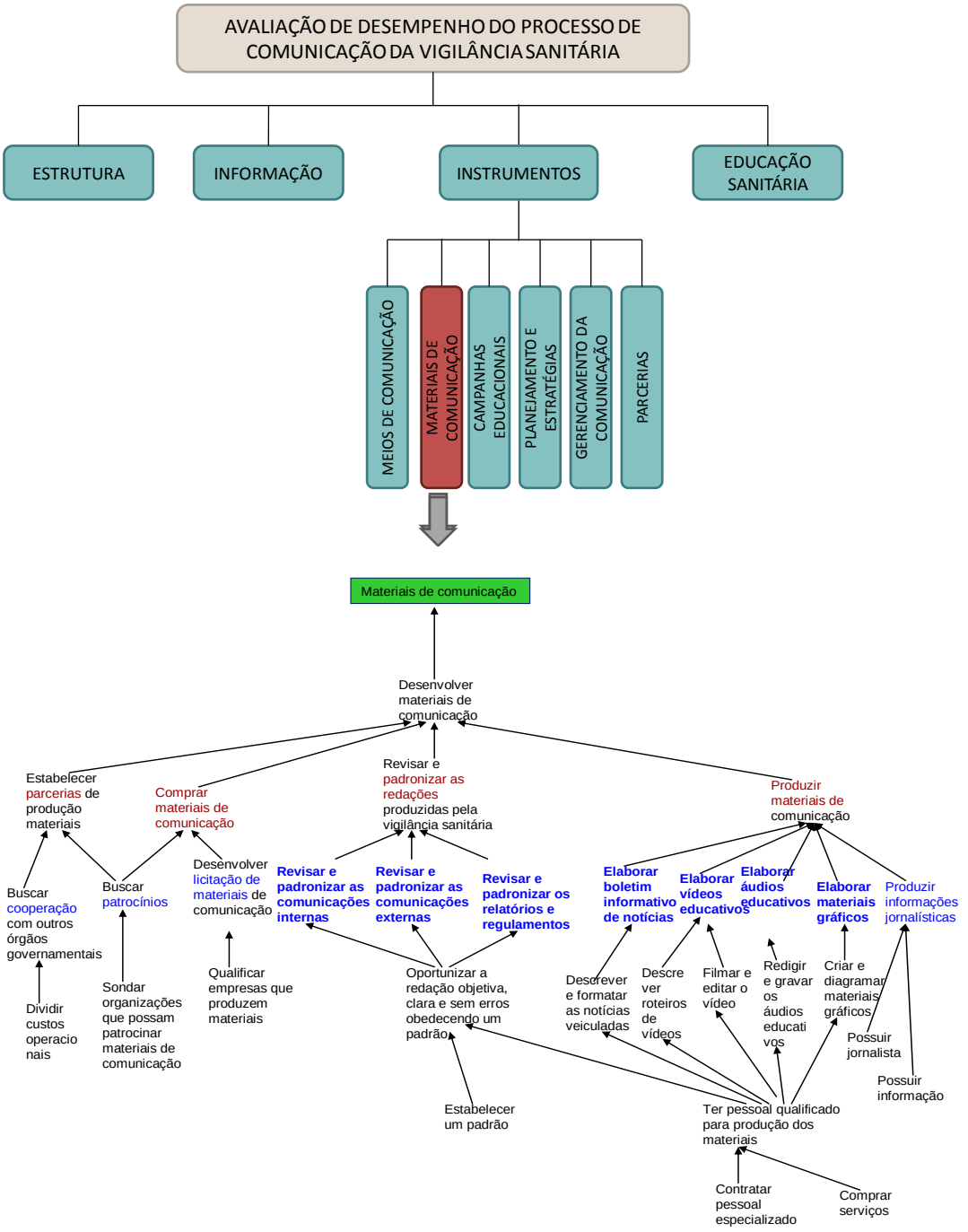
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 12 demonstra a forma pelo qual os mapas cognitivos da avaliação do processo de comunicação de vigilância sanitária foram construídos. Em termos práticos significa detalhar o que está se analisando até que seja possível efetuar sua mensuração.

Durante a construção dos mapas, tomou-se por base um determinado Conceito, e questionou-se sobre os meios que serão necessários para atingi-lo e sobre a qual este Conceito se destina. Por se tratar de uma função reflexiva surgiram novos conceitos a partir das relações meios e fins, expandindo consideravelmente a representação inicial dos EPASs.

Foram desenvolvidos 13 mapas cognitivos nesta pesquisa que servem de suporte para a criação da estrutura hierárquica de valor e que estão desenhados juntamente com os *clusters* e *sub-clusters*. A figura 13 demonstram o mapa cognitivo desenvolvido para Meios de Comunicação.

Figura 13 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Materiais de Comunicação

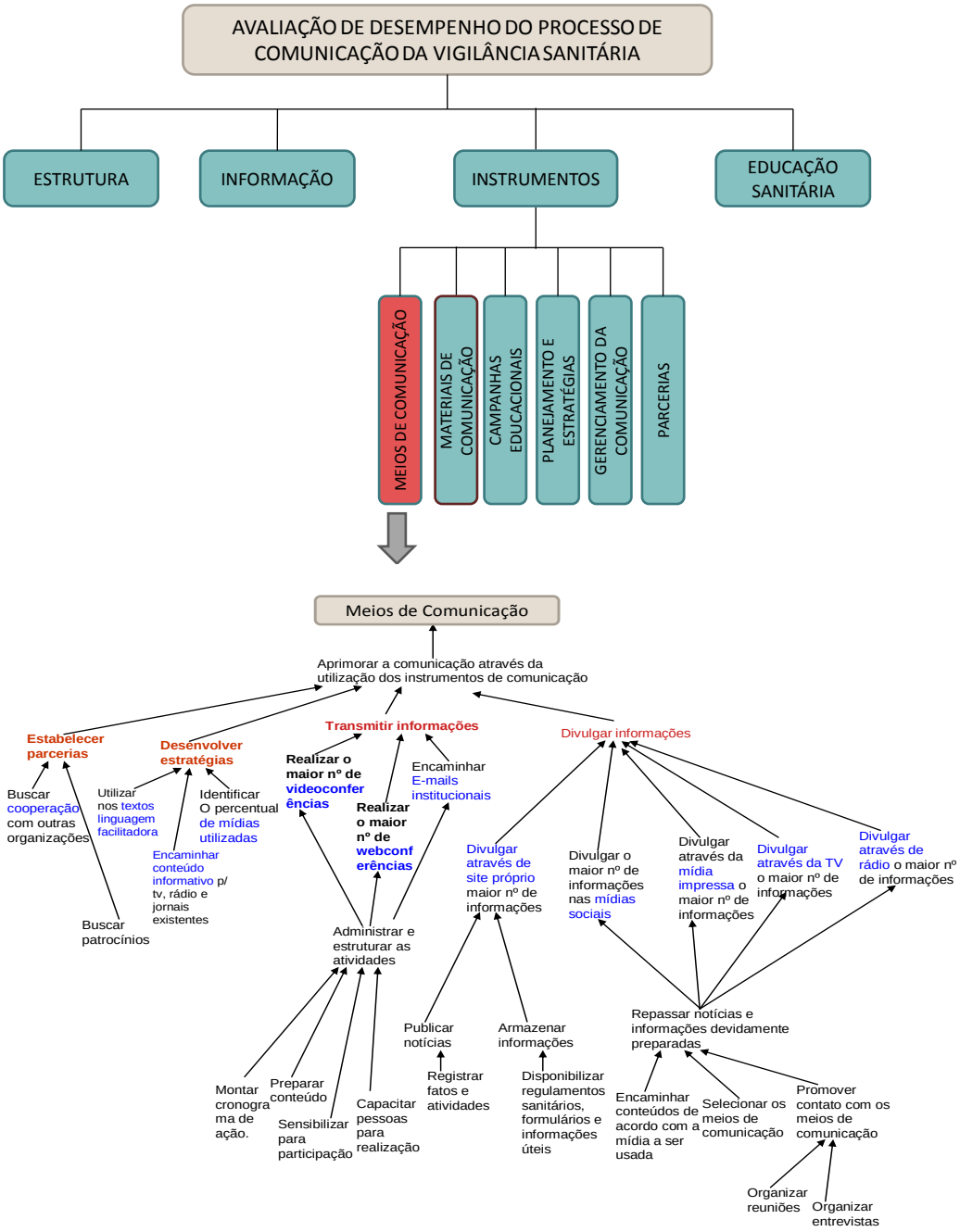


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013)

A figura 13 demonstra o enriquecimento dos Conceitos iniciais construídos pelos EPAs destacando os candidatos a Ponto de Vista Elementar e possíveis Descritores.

A figura 14 demonstra o mapa cognitivo desenvolvido para meios de comunicação da área Instrumentos. Os demais mapas cognitivos com seus *clusters* se encontram no Apêndice B – Mapas cognitivos.

Figura 14 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Meios de Comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Novamente a figura 14 demonstra o enriquecimento dos Conceitos iniciais construídos pelos EPAs, destacando os candidatos a Ponto de Vista Elementar e possíveis Descritores.

Na sequência do trabalho os conceitos de causa e efeito foram agrupados por afinidade de objetivos, proporcionando sua divisão em outros mapas menores, constituindo os denominados clusters e sub-clusters, descritos a seguir.

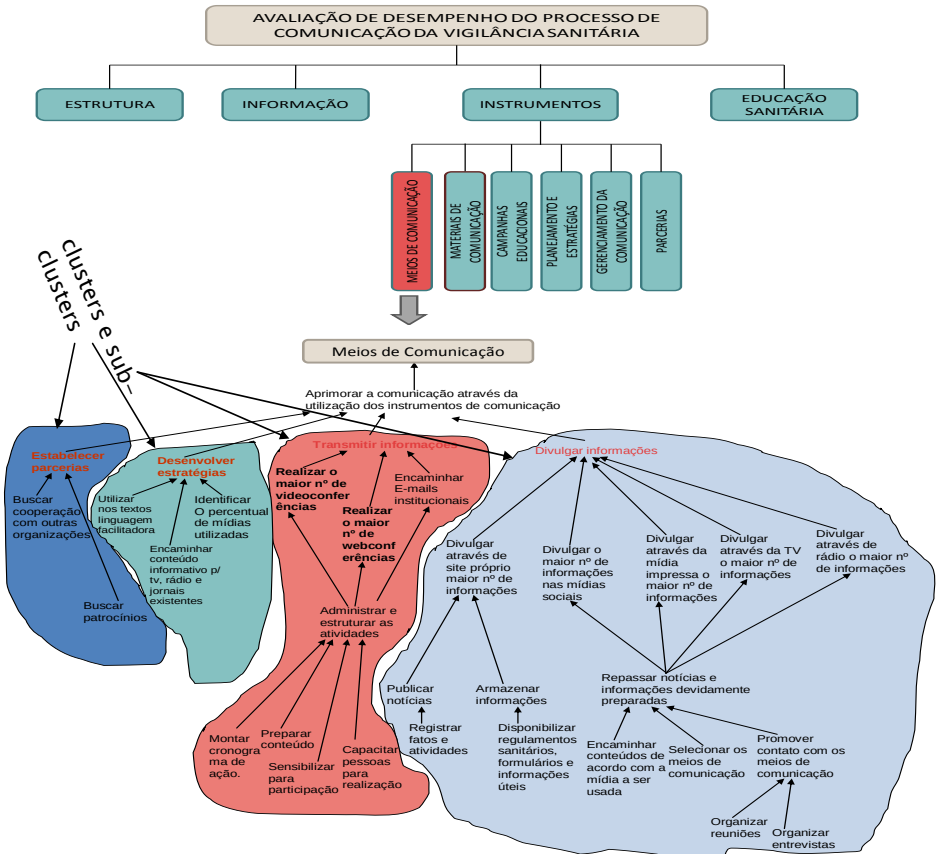
4.1.3.2 Clusters e sub-Clusters

Cluster representa um conjunto de nós que são relacionados por ligações intra-componentes (mais fortes) no qual um mapa cognitivo representa um conjunto de clusters relacionados por ligações inter-componentes (mais fracas). A detecção de clusters permite uma visão macroscópica do mapa, de grande relevância para sua análise. Comparando com um mapa cartográfico os clusters representa o conjunto de cidades existentes em um Estado ou ainda mapas dentro do mapa (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

O agrupamento em clusters é realizado mediante a identificação de conceitos, entendidos pelo facilitador como possuidores de sentidos semelhantes, que representam uma área de interesse para o decisor (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Neste estudo os clusters da área de preocupação Meios de Comunicação é ilustrado na Figura 15.

Figura 15 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Meios de Comunicação com clusters

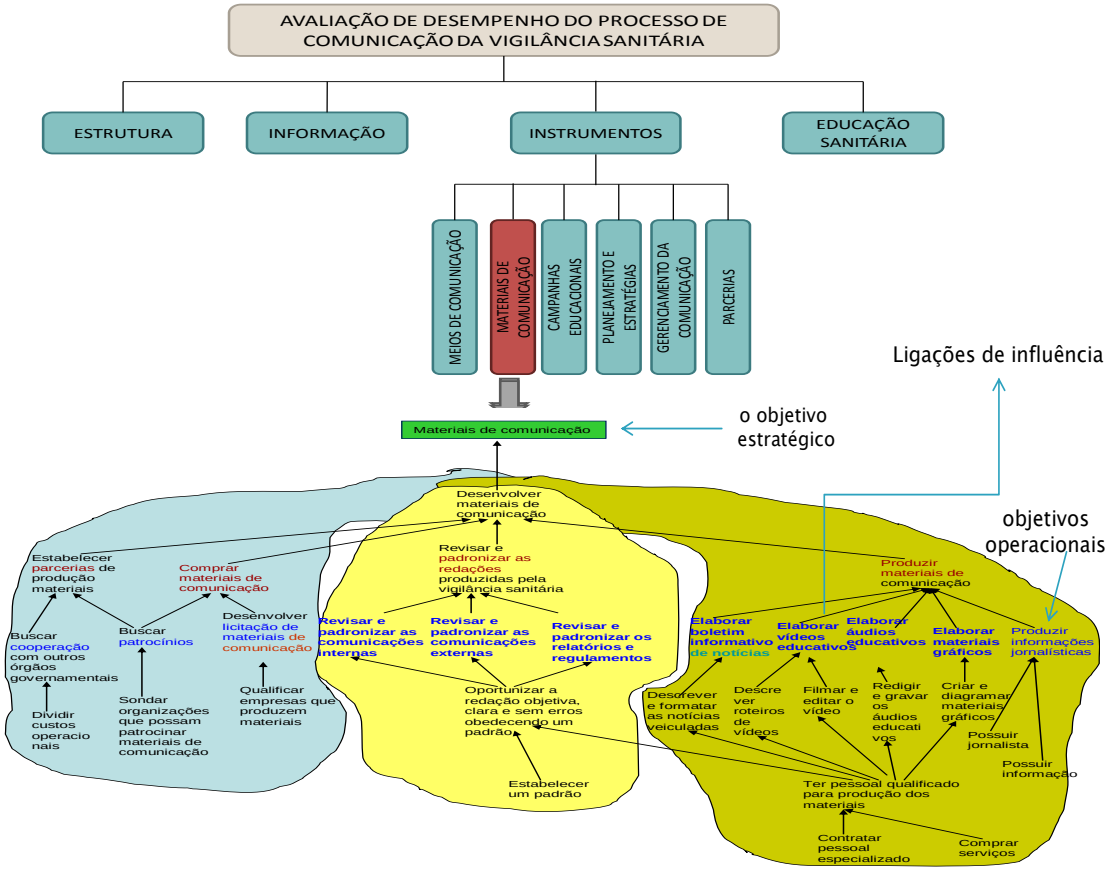


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A Figura 15 apresenta na parte superior do mapa o objetivo estratégico da área de preocupação “Materiais de Comunicação” e, na parte inferior, os objetivos operacionais. Na figura 15 se identifica quatro clusters separados por cores

A figura 16 demonstra os *clusters* da área de preocupação Materiais de Comunicação. As demais ilustrações estão apresentadas no Apêndice B, Mapas Cognitivos.

Figura 16 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Materiais de Comunicação com *clusters*



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A Figura 16 apresenta na parte superior do mapa o objetivo estratégico da área de preocupação Materiais de Comunicação e, na parte inferior, os objetivos operacionais. Fica evidenciado na figura 16 que para atingir o objetivo estratégico de produzir materiais de comunicação deverá utilizar os objetivos operacionais: (i) elaborar boletim informativo de notícias; (ii) elaborar vídeos educativos; (iii) elaborar áudios educativos; (iv) elaborar materiais gráficos e; (v) produzir informações jornalísticas. Pode se perceber a relação estreita entre objetivos estratégicos e operacionais permitindo visualizar e entender todo o contexto e desta forma decidir qual atividade operacional a ser utilizada para atingir o objetivo estratégico estabelecido.

A figura 16 também evidenciou 3 clusters separados por cores. Cada clusters, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), pode ser analisado como se fosse um mapa independente.

Na análise dos mapas cognitivos, especialmente através da subdivisão em clusters, detalhados no Apêndice B, é possível identificar a relação existente entre o objetivo estratégico e o objetivo operacional de todas as áreas de preocupação do processo de comunicação da vigilância sanitária.

Seguindo a metodologia MCDA-C, a próxima etapa consiste na elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor por meio da utilização dos mapas de relações meios-fins no qual será abordado os Pontos de Vista Fundamentais - PVFs.

4.1.3.3 Árvore de Valor com Pontos de Vista Fundamentais

A estrutura de modelo multicritério que se está seguindo é a de árvore. A árvore ou estrutura arborescente utiliza a lógica de decomposição de um critério mais complexo de mensuração, identificado como Ponto de Vista Fundamental - PVF, para um critério menos complexo ou sub-critério, denominados Pontos de Vista Elementares - PVEs. O critério de nível hierárquico superior é definido pelo conjunto de critérios de nível hierárquico inferior que estão ligados a ele na árvore. (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Devem existir pelo menos dois critérios de nível hierárquicos inferiores conectados ao critério de nível hierárquico superior (KEENY, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Os Pontos de Vista Fundamentais – PVFs explicitam os valores considerados importantes e ao mesmo tempo definem características das ações que são de interesse dos decisores (BANA E COSTA, 1992). Tem como objetivo a transformação de critérios complexos em critérios com maior facilidade de mensuração, na lógica de decomposição, proporcionando a criação de um modelo de avaliação do desempenho desejado. Os PVFs ou meios para se obter os objetivos estratégicos dos decisores podem ser alcançados através do conjunto de ações potenciais (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Montibeller Neto (1996) expõe que a transição dos conceitos para a árvore de pontos de vista fundamentais, alcançados através dos mapas cognitivos, deve ser realizada imediatamente após a estruturação do mapa cognitivo e a respectiva definição de seus clusters.

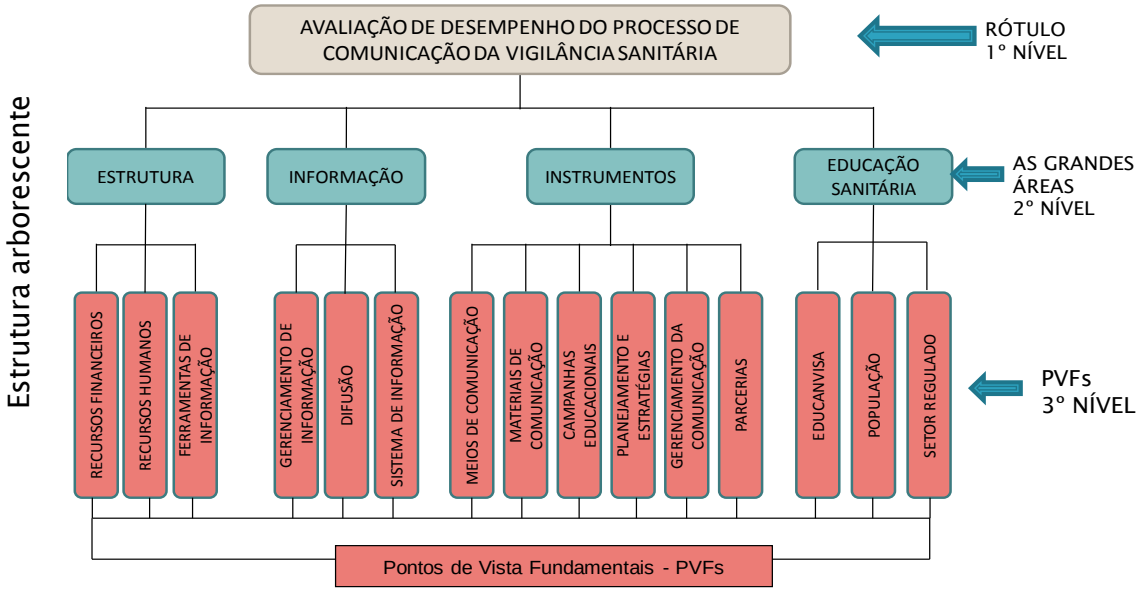
Ao analisar a estruturação e enquadramento dos mapas cognitivos e seus clusters foi possível identificar os PVFs nas quatro grandes áreas de interesse: Estrutura, Informação, Instrumentos e Educação Sanitária, cujo conjunto se constituiu uma Família de Pontos de

Vista Fundamentais e que servirá, conforme Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), de base à construção do modelo multicritério para avaliação das ações potenciais. Os PVFs podem ser representados, de acordo com os autores, na forma de uma arborescência a fim de aumentar o grau de compreensão sobre os aspectos a serem avaliados. Constrói-se assim, de acordo com Bana e Costa (1992) uma árvore de pontos de vista.

Na análise dos mapas cognitivos deste estudo pode-se verificar que surgiram subáreas de preocupações dentro de cada área de preocupação, as quais foram representadas por meio dos clusters. Desta forma realizou-se a decomposição dos conceitos em Pontos de Vista Fundamentais - PVFs e, respectivamente em Pontos de Vista Elementares - PVEs. Assim, foi possível identificar e selecionar os PVFs e respectivos - PVEs,

A figura 17 apresenta o PVFs das quatro áreas de interesse do processo de comunicação da vigilância sanitária.

Figura 17 - Pontos de Vista Fundamentais – PVFs ou família de ponto de vista das áreas de interesse do processo de comunicação da vigilância sanitária



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013)

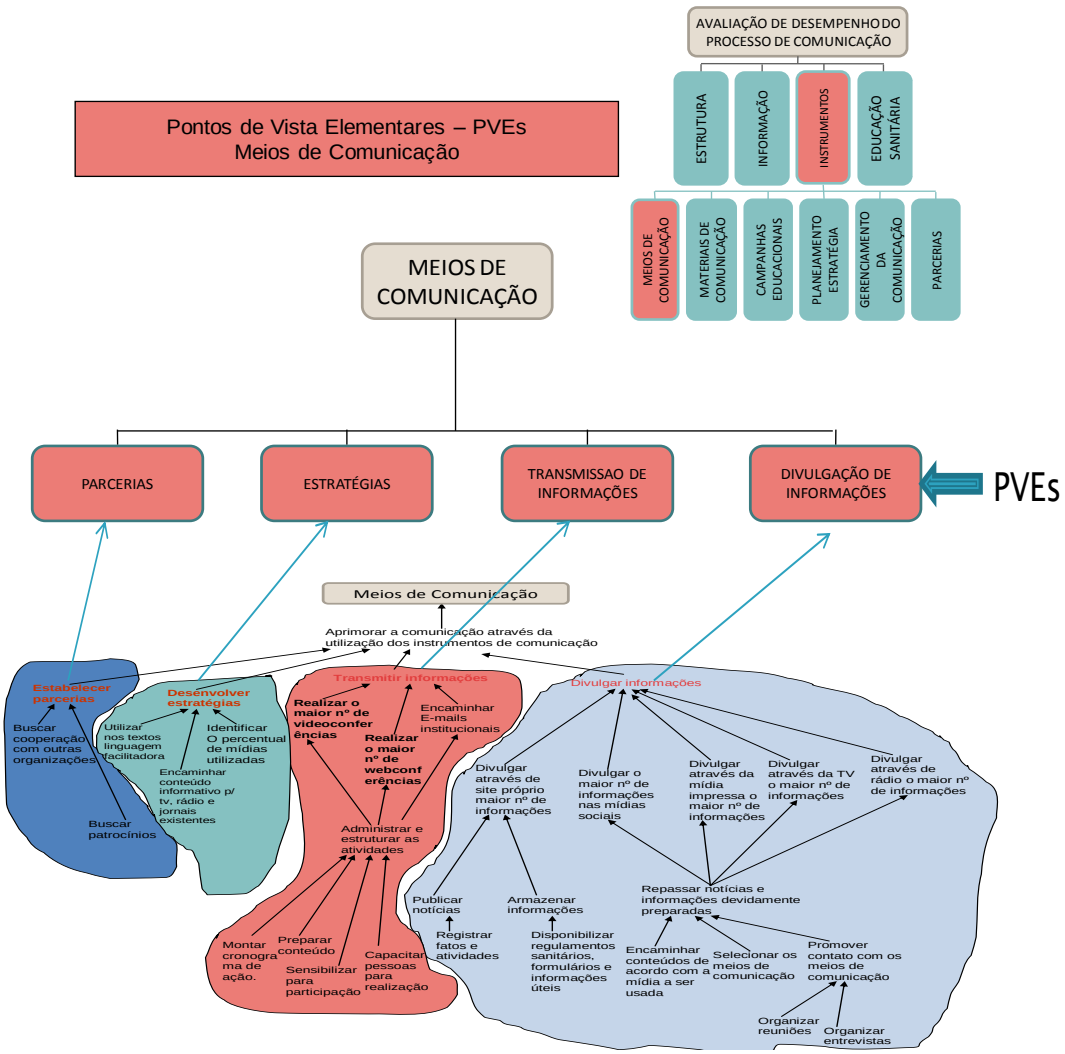
A figura 17 demonstra que foram identificados 15 Pontos de Vista Fundamentais – PVFs. O primeiro nível mostra o Rótulo: Avaliação de Desempenho do Processo de

Comunicação da Vigilância Sanitária. O segundo nível mostra as 4 grandes áreas do processo de comunicação da vigilância sanitária: Estrutura, Informação, Instrumentos e Educação sanitária. O terceiro nível mostra os Pontos de Vista Fundamentais

A seguir são apresentados os Pontos de Vista Elementares – PVEs de cada Ponto de Vista Fundamental – PVF.

Os Pontos de Vista Elementares – PVEs do PVF Meios de Comunicação está demonstrado na figura 18.

Figura 18 - PVF Meios de Comunicação com seus Pontos de Vista Elementares - PVEs

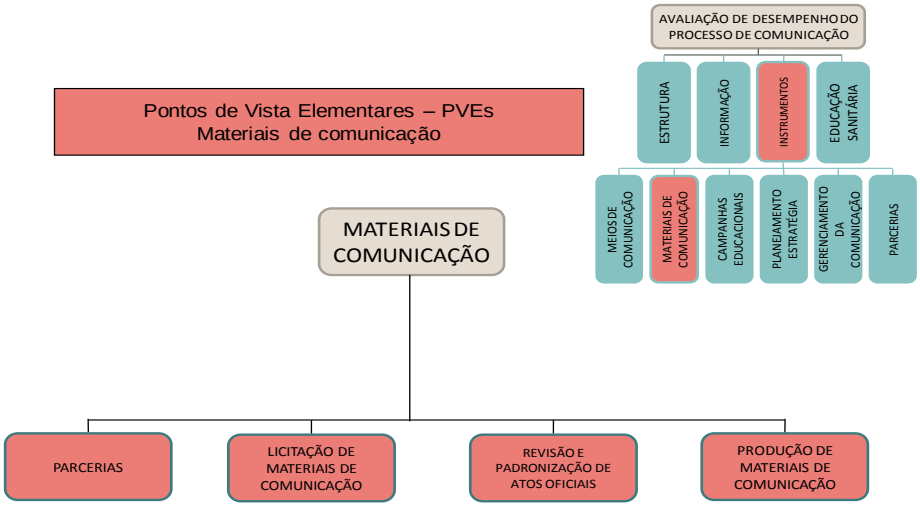


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 18 demonstra os Pontos de Vista Elementares do PVF Meios de Comunicação, identificando sua localização nos mapas cognitivos.

A figura 19 demonstra os Pontos de Vista Elementares do PVF Materiais de Comunicação.

Figura 19 - PVF Materiais de Comunicação com seus Pontos de Vista Elementares – PVEs



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 19 demonstra os PVEs do PVF Materiais de Comunicação, identificando sua localização nos mapas cognitivos. Foram identificados 26 PVEs nos diversos PVFs. Os demais PVEs de cada PVF estão demonstrados no Apêndice C, Árvores de Ponto de Vista com os respectivos candidatos a sub-PVEs.

Na construção do conjunto de PVFs foram considerados os propósitos elencados por Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) no qual o PVF deve: (i) ser essencial – levar em conta aspectos fundamentais; (ii) controlável – deve representar um aspecto que seja influenciado apenas pelas ações potenciais em questão; (iii) completo – deve incluir todos os aspectos considerados como fundamentais; (iv) mensurável – permite mensurar a *performance* das ações potenciais; (v) operacional – possibilitar a coleta de informações requeridas sobre a *performance*; (vi) isolável – permitir a análise de um aspecto fundamental de forma independente; (vii) não redundante – não deve levar em conta o mesmo aspecto mais de uma vez; (viii) conciso – o número de aspectos considerados pelo conjunto de PVFs deve ser o mínimo necessário para modelar de forma adequada o problema e; (ix) compreensível – deve ter seu significado claro permitindo a geração e comunicação de ideias. Estes fatores permitiram a construção da família de pontos de vistas fundamentais e elementares.

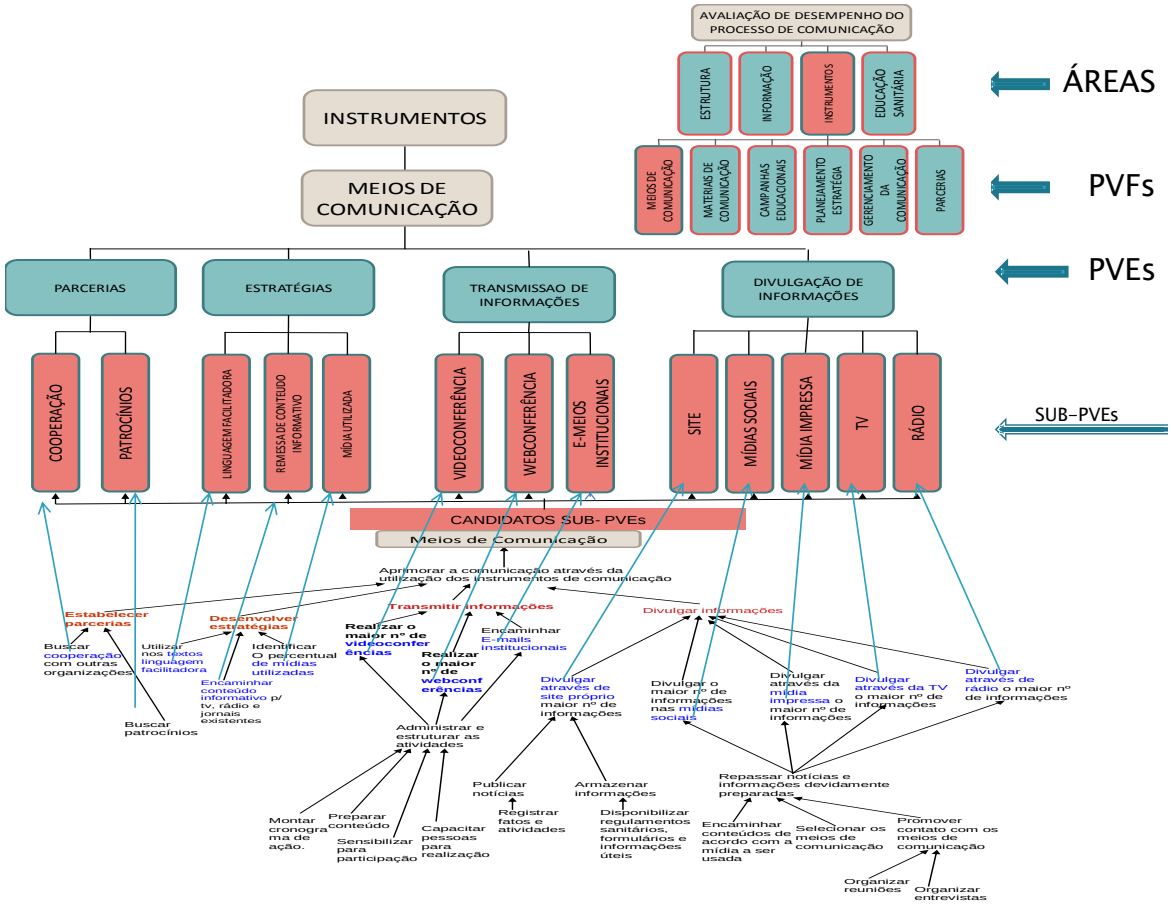
Desta forma o decisor conclui esta etapa passando para o passo seguinte na identificação dos descritores.

4.1.3.4 Descritores

Uma vez construído os mapas cognitivos, identificando os Pontos de Vista Fundamentais e Pontos de Vista Elementares segue-se para a sistematização da estrutura de valor e respectivos descritores. Esta etapa realiza a transição do mapa de relações meios-fins, permitindo mensurar a *performance* de cada ação avaliada, em cada ponto de vista.

A transição do mapa de relações meios-fins pode ser identificada através da figura 20 que demonstra os 13 candidatos a sub-PVEs.

Figura 20 - Candidatos a sub- PVEs do PVF meios de comunicação

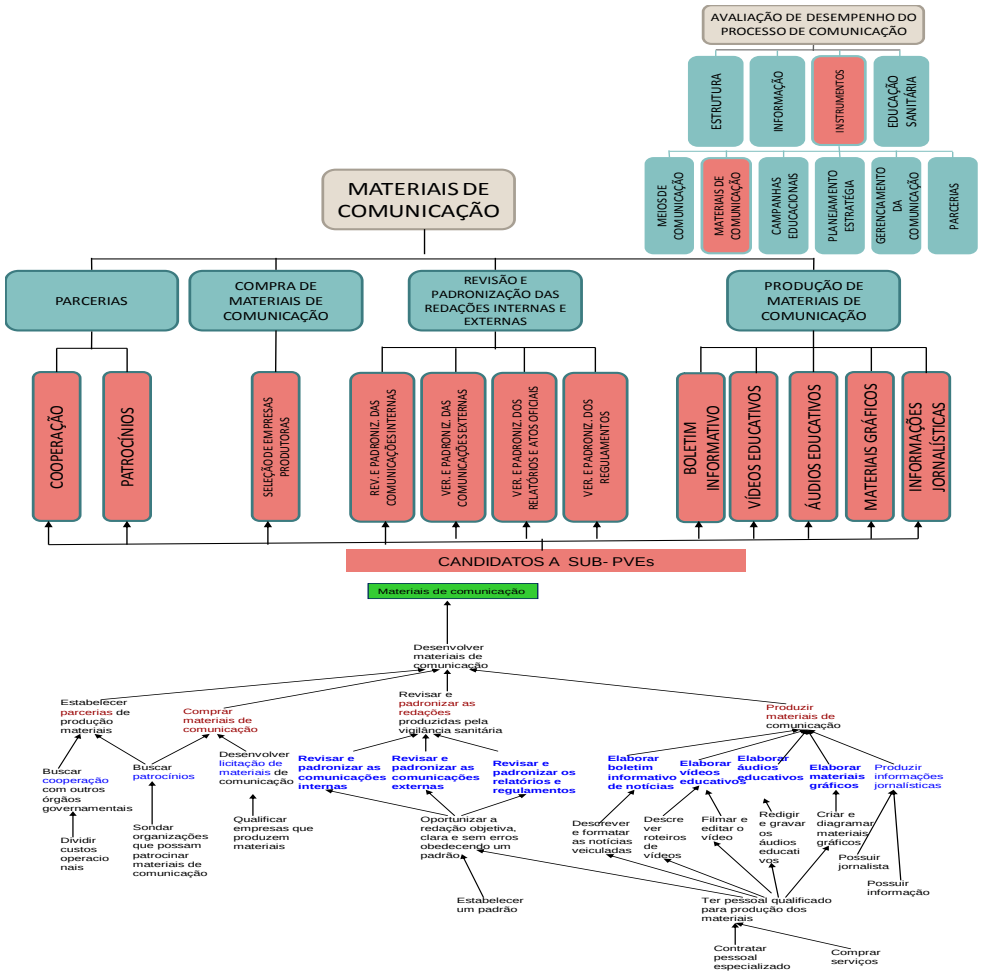


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A Figura 20 demonstra o processo de transição do mapa Meios de Comunicação para a construção dos Sub- PVEs e que poderão ser transformados em descritores.

Da mesma forma a Figura 21 apresenta o processo de transição do mapa Materiais de Comunicação para a construção dos 12 candidatos a Sub- PVEs.

Figura 21 - Candidatos a sub- PVEs do PVF Materiais de Comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A Figura 21 representa os candidatos a sub- PVEs do PVF Materiais de Comunicação em seu processo de transição do mapa. Estes candidatos a sub-PVEs poderão ser candidatos a descritor após mostrarem-se em condições de avaliar as ações potenciais. Foram identificados e representados 127 candidatos a sub-PVEs para cada PVE. As Árvores de PVFs, PVEs e os candidatos a Sub- PVEs estão demonstrados no Apêndice C.

A expansão desenvolvida, que partiu dos primeiros Elementos Primários de Avaliação – EPAs, aos mapas cognitivos gerou a quantidade de 127 sub-PVEs. Esta forma de expandir é própria da filosofia da metodologia MCDA-C. Assim, este estudo permitiu alcançar o somatório significativo de pretensos descritores.

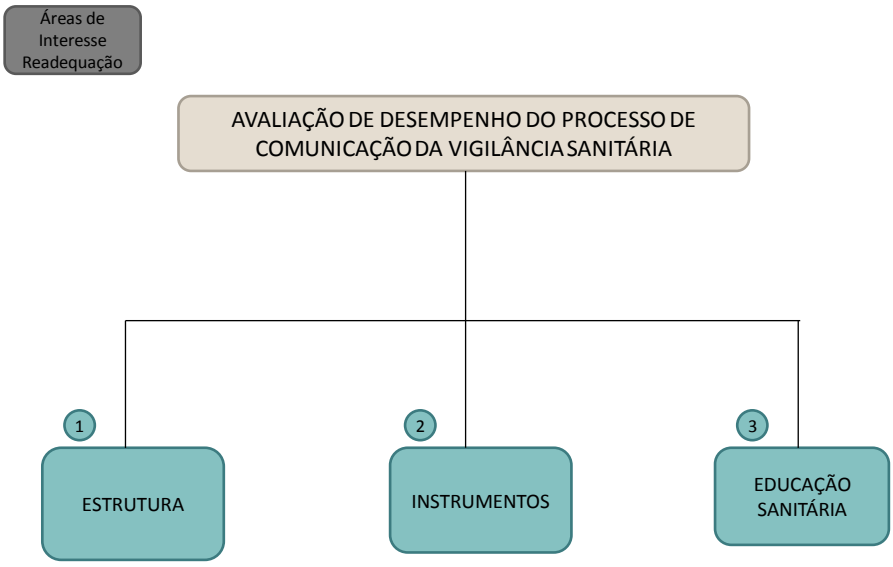
Entretanto, a continuidade deste processo, no sentido de analisar todos os propensos descritores, demandaria tempo muito superior ao previsto, tornando o estudo extenso e detalhista. Assim, optou-se por um corte, readequando as Áreas de Interesse, os Pontos de Vista Fundamentais, os Pontos de Vista Elementares e os candidatos a sub- PVEs de maior interesse e que possibilitasse criar uma modelo para avaliar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária adequado ao momento da pesquisa. O redimensionamento mantém os objetivos estabelecidos, reclassifica e reposiciona as áreas de interesse, selecionando os sub- PVEs de maior impacto. Desta forma buscou-se manter os objetivos da pesquisa e a qualidade do processo de sustentação da metodologia MCDA-C.

Assim, a estrutura do modelo passa a ter a seguinte configuração:

a) Áreas de interesse:

Selecionaram-se três áreas de maior interesse (Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária) que representassem o processo de comunicação de vigilância sanitária. O redimensionamento das áreas está demonstrado na figura 22.

Figura 22 - Áreas de Interesse da comunicação - Readequação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

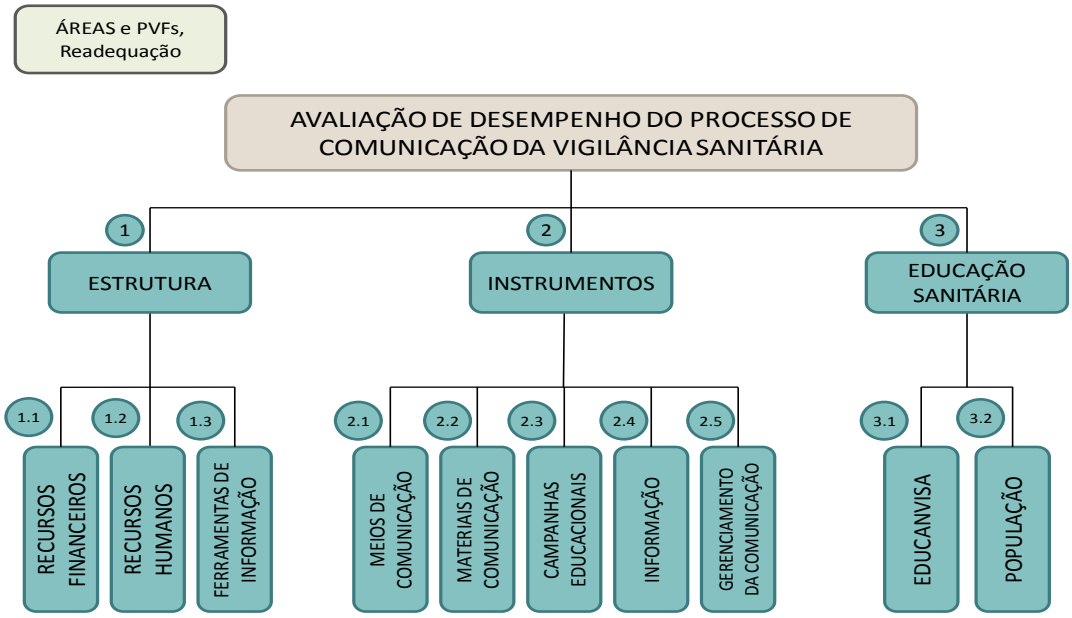
A figura 22 evidencia a nova percepção do decisor no intento de avaliar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. A área de “Informação” foi

incorporada à área de instrumentos, absorvendo os PVFs e PVEs e sub- PVEs que o decisor julgou importante para este estudo.

b) Árvore de Valor com Pontos de Vista Fundamentais – PVFs - Readequação

Seguindo o mesmo procedimento estabelecido para readequação das áreas de interesse desenvolveu-se nova configuração para os PVFs. A figura 23 demonstra a nova situação redimensionada com os PVFs.

Figura 23 - Árvore de valor com PVFs - readequação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013)

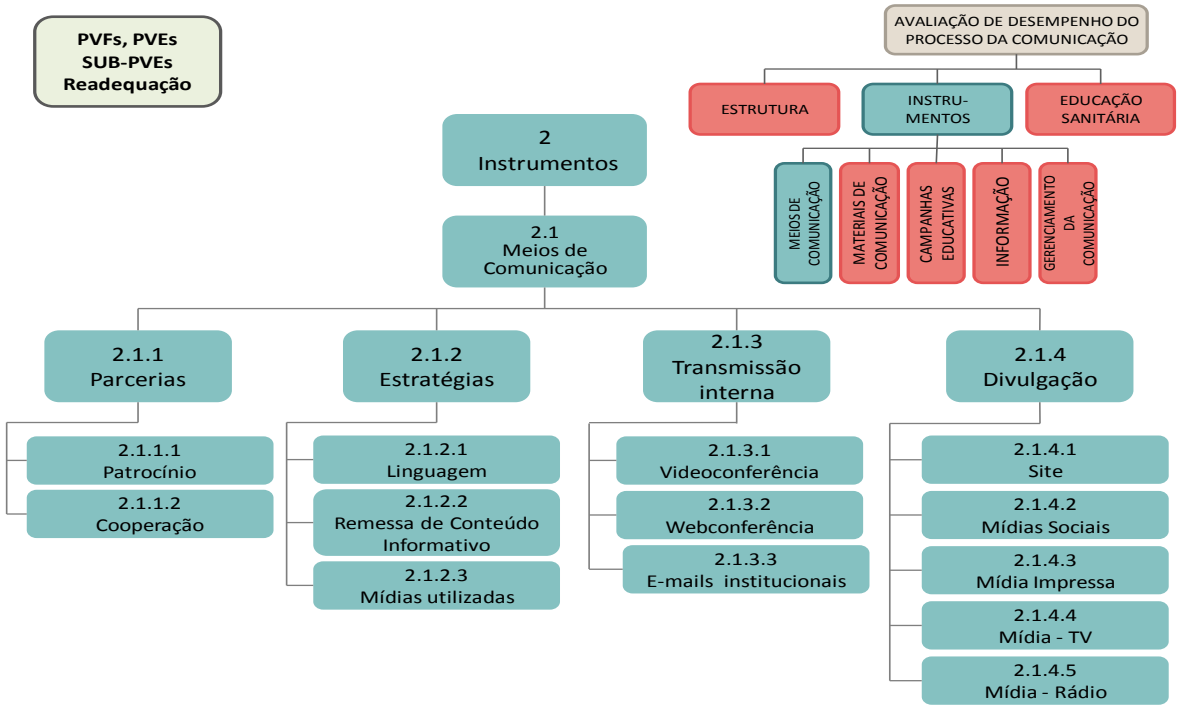
Identificam-se na figura 23 os novos PVFs para o modelo proposto com a respectiva numeração de controle. Observa-se que foram selecionados três PVFs para a área de Estrutura, cinco PVFs para área de Instrumentos e dois PVFs para a área Educação Sanitária. O formato da figura 23 pode ser chamada de acordo com Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) de estrutura arborescente,que é construída para que se tenha maior compreensão dos aspectos a serem avaliados no conjunto de ações potenciais .

Assim, é possível compreender que, dentro de cada grande área são identificados outros fatores considerados pelo decisor como importantes, de forma a desmembrar cada grande área em subáreas e os pontos importantes a serem considerados no modelo, desenvolvendo os novos Pontos de Vista Elementares - PVEs.

c) Árvore de Valor com Pontos de Vista Elementares – PVEs e Descritores - Readequação

No processo de readequação também forma identificados os PVEs que passaram a ter nova configuração. A eles foram recolocados os candidatos a sub- PVEs selecionados de acordo com impacto identificado pelo decisor. Nas Figuras 24 são apresentados os PVEs readequados do PVF Meios de comunicação e seus sub-PVEs.

Figura 24 - Árvore de valor com PVF Meios de Comunicação, com seus PVEs e seus candidatos a Sub- PVEs - readequação

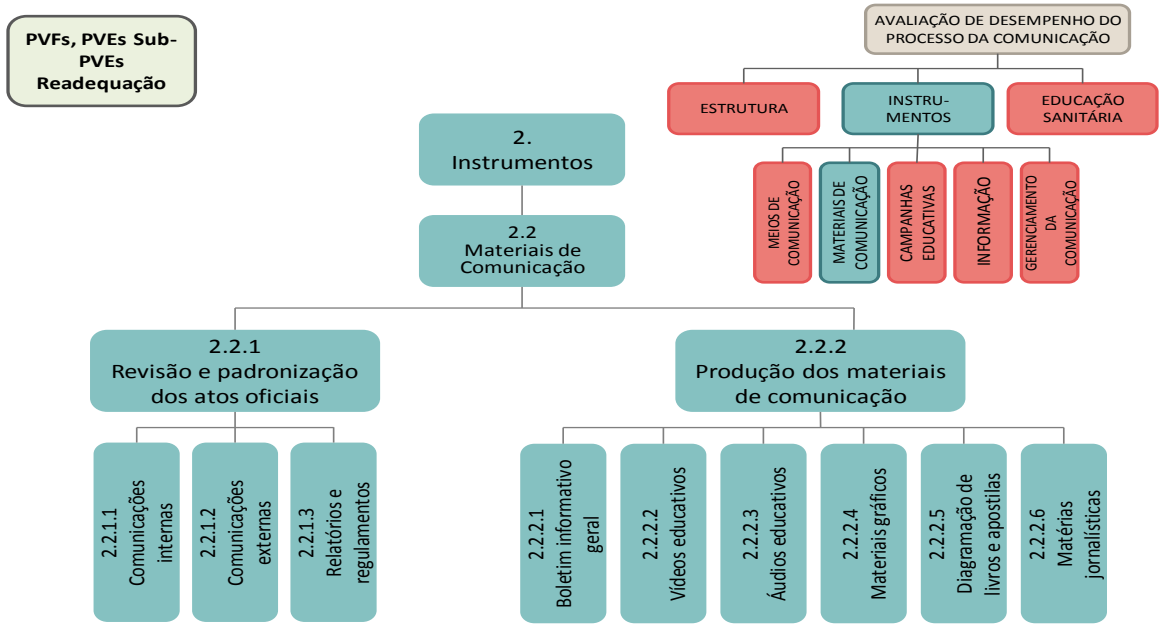


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

São mostrados na figura 24 os 14 candidatos a sub-PVEs do PVF Meios de Comunicação.

Na figura 25 são apresentados os PVEs readequados do PVF Materiais de Comunicação e seus candidatos a Sub- PVEs. Os demais PVEs se encontram no Apêndice D - Readequação Das Árvores de Ponto de Vista com os Respectivos sub- PVEs.

Figura 25 - Árvore de valor com PVF Materiais de comunicação, com seus PVEs e seus Sub-PVEs - readequação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

São mostrados na figura 25 os 9 candidatos a sub- PVEs do PVF Materiais de Comunicação. A readequação dos candidatos a sub-PVEs demonstrados nas Figuras 24 e 25, obedeceu-se a lógica da MCDA-C no sentido que o candidato a sub-PVE obedecesse a níveis de impacto, descrevendo as *performance*s plausíveis de ações potenciais em termos de cada PVE e PVF.

d) Descritores – readequação

Uma vez que construídos os PVFs, PVEs e os candidatos a Sub- PVEs é possível construir os descritores.

Destaca-se que os descritores, bem como os seus respectivos níveis de impacto, de acordo com a metodologia MCDA-C, são construídos com base nas informações contidas nos mapas de relações meios-fins. No presente estudo o processo de transição gerou os candidatos a sub-PVEs que através da descrição das *performance*s de ações potenciais apresentam-se como candidatos a descritores.

Os descritores, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) fornecem um melhor entendimento daquilo que representa a preocupação do decisor ao mensurar uma decisão do contexto decisório e irão definir como avaliar as ações potenciais em cada um dos

PVFs da estrutura arborescente. Para os autores um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis de impacto, com significado claro que servem como base para descrever as performances plausíveis das ações potenciais. Os autores ainda acrescentam que os descritores são representações de julgamento de valor subjetivo, sendo apenas adequado, mas não ótimo para avaliar um PVF e que deverão ser construídos de forma cuidadosa.

Para a estruturação do presente estudo os candidatos a descritores foram selecionados, a partir dos Pontos de Vista Fundamentais, respectivos Pontos de Vista Elementares e candidatos a Sub- PVEs, extraídos dos clusters identificados nos mapas cognitivos.

Assim, em cada descritor foi definido os níveis âncora Neutro e Bom. Os níveis que estiverem abaixo do Neutro representam uma situação considerada não satisfatória para o decisor. Já os níveis que estiverem entre os âncoras (Bom e Neutro) representam uma situação considerada boa e que atende as expectativas do decisor. Para os que se encontrarem acima do nível Bom serão consideradas posições acima das expectativas do decisor.

Para cada descritor foi construída uma tabela, definindo os níveis de impacto, níveis de referências, escala ordinal e escala cardinal. Este último foi adquirido através da aplicação de *software* M-MACBETH. O processo para construção dos descritores foi realizada para cada um dos doze PVFs.

O quantitativo dos candidatos a descritores possíveis de mensuração com os respectivos PVEs, PVFs e Áreas da comunicação da vigilância sanitária estão demonstrados na tabela 3.

Tabela 3 - Quantidade de PVFs, PVEs e Descritores

ÁREA	**Nº PVFs**	**Nº PVEs**	**Nº DESCRITORES**
Estrutura	03	05	14
Instrumentos	05	16	51
Educação Sanitária	02	0	07
Totais	10	21	**72**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A tabela 3 identifica uma concentração maior de candidatos a descritores na área Instrumentos, apontando 51 possíveis descritores.

Todos os descritores foram organizados na tabela intitulado “Descritores”. A título de demonstração a Tabela 4 identifica os descritores criados para o PVE "Divulgação" do PVF "Meios de Comunicação". Todos os demais descritores constam no Apêndice E.

Tabela 4 - Descritores do PVE Divulgação

DESCRITORES DO PVE DIVULGAÇÃO DO PVF MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM NÍVEIS DE *PERFORMANCE* e ESCALA ORDINAL			
Descritor: 2.1.4.1 Site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	
N5		> 800	
N4	BOM	De 601 a 800	
N3		De 401 a 600	
N2	NEUTRO	De 201 a 400	
N1		< 200	
Objetivo: medir a quantidade de informações publicadas no site anualmente.			

Descritor: 2.1.4.2 Mídias sociais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	
N5		> 20	
N4	BOM	De 16 a 20	
N3		De 11 a 15	
N2	NEUTRO	De 5 a 10	
N1		< 5	
Objetivo: medir a quantidade média mensal de informações repassadas anualmente às Mídias sociais (e-mail, twiter e facebook).			

Descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.3 Mídia impressa			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	
N5		> 15	
N4	BOM	De 11 a 14	
N3		De 7 a 10	
N2	NEUTRO	De 3 a 6	
N1		< 3	
Objetivo: medir a média mensal de informações publicadas mídia impressa.			

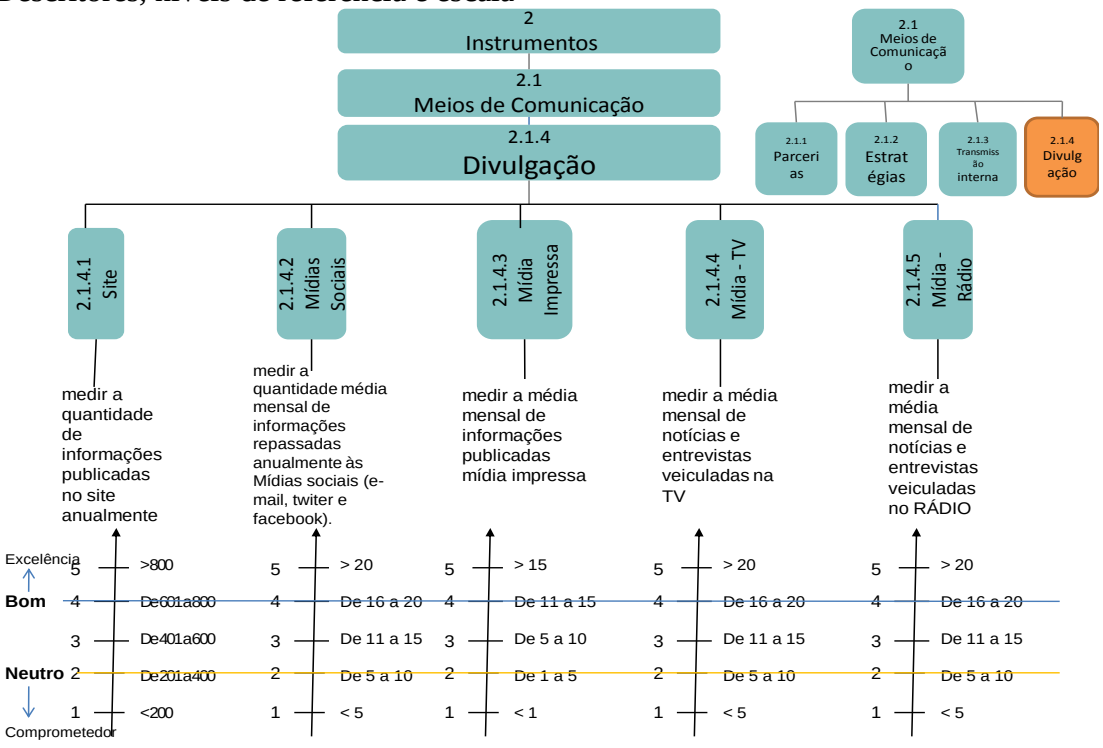
Descritor: 2.1.4.4 Mídia TV			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	
N5		> 20	
N4	BOM	De 11 a 20	
N3		De 6 a 10	
N2	NEUTRO	De 1 a 5	
N1		< 1	
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas na TV.			

Descritor: 2.1.4.5 Mídia Rádio			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	
N5		> 20	
N4	BOM	De 11 a 20	
N3		De 6 a 10	
N2	NEUTRO	De 1 a 5	
N1		< 1	
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas no RÁDIO.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A Figura 26 ilustra os Descritores da Estrutura Hierárquica de Valor para o PVF “Meios de Comunicação”, com o PVE "Divulgação", mostrando os níveis de impacto, níveis de referência e a escala cardinal estabelecida.

Figura 26 - Descritores para PVF Materiais de comunicação, com seu PVE Divulgação, seus Descritores, níveis de referência e escala



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Demonstra-se pela Figura 26 o processo de mensuração desenvolvido para PVE Divulgação do PVF Meios de Comunicação. Nos descritores da Figura 26, bem como todos os construídos pelo presente estudo, possibilitam indicar o nível a ser definido pelo decisor para avaliar o desempenho do processo de comunicação.

A seguir apresenta-se, seguindo o a metodologia MCDA-C, o desenvolvimento dos níveis de referência para criação do modelo de avaliação de desempenho previsto para esta pesquisa.

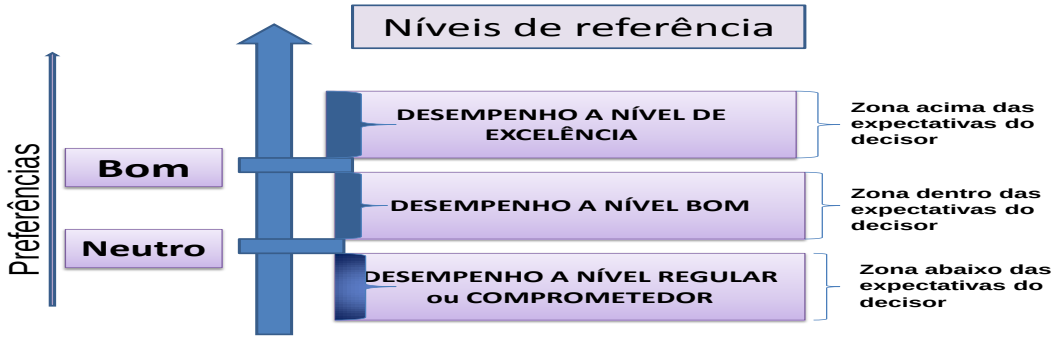
4.1.3.5 Níveis de Referência

Com a construção dos descritores, obedecendo a estrutura hierárquica de valor se faz necessário estabelecer os níveis de impacto definidos em Nível Bom e Neutro. Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) os dois níveis são importantes para os procedimentos de verificação da independência preferencial, além de ser importantes para a determinação das taxas de substituição e identificar quais ações são atrativas (*performance* acima do nível neutro) e quais não são (desempenho abaixo deste mesmo nível).

O Nível Bom determina o desempenho desejado pelo decisor para o respectivo descritor, estabelecendo o divisor entre o desempenho em nível de excelência e o desempenho a nível competitivo. O Nível Neutro estabelece o desempenho mínimo desejado para o descritor e fixa o limite entre o desempenho a nível competitivo e o desempenho a nível de sobrevivência, conforme apresentado na Figura 26.

Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), os dois níveis são utilizados para reconhecer claramente as ações com desempenho no nível de excelência ou acima das expectativas (acima do Bom), ações com *performance* competitiva ou dentro das expectativas (entre o Bom e o Neutro) e ações com atuação comprometedora ou insatisfatória (abaixo do Neutro). Os autores acrescentam que um descritor bem construído possui a maioria das ações dentro de um intervalo situado entre os níveis Bom e Neutro por possuírem uma *performance* dentro das expectativas do decisor. Para ilustrar apresenta-se a figura 27.

Figura 27 - Níveis de Referência



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Convém destacar que os descritores estão numa escala ordinal, possuindo a mesma atratividade entre um nível e outro e desta forma alinhada à afiliação teórica do conceito de avaliação de desempenho organizacional adotada na presente pesquisa. Seguem também a proposição de Igarashi, Enssli, S., Ensslin e Paladini (2008) visto que se identificaram as instâncias que respondem pelo desempenho e quais objetivos devem ser perseguidos.

Desta forma, conclui-se a fase de estruturação e passa a fase da de avaliação, seguindo a metodologia estabelecida pela MCDA-C.

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO

A fase de avaliação da MCDA-C tem por finalidade determinar as escalas cardinais através da construção da função de valor, bem como estabelecer os parâmetros considerados ideais pelo decisor para fins de agregar o desempenho particular de um conjunto de critérios em um valor único, mediante a atribuição das taxas de substituição (Costa *et al.*, 2008).

Portanto, é nesta fase que se constrói a avaliação do modelo, sendo estabelecendo as funções de valor, as taxas de substituição e a sua fórmula de avaliação global. Em seguida, o modelo é operacionalizado por meio da avaliação do desempenho atual, sendo apresentada a pontuação do mesmo.

Assim a fase de avaliação irá abordar os seguintes aspectos: (i) construção das Funções de Valor transformando as escalas ordinais em escalas cardinais; (ii) determinação

das Taxas de Substituição; e, (iii) realizar a Avaliação Global e Perfil de Impacto do *status quo*.

4.2.1 Funções de Valor

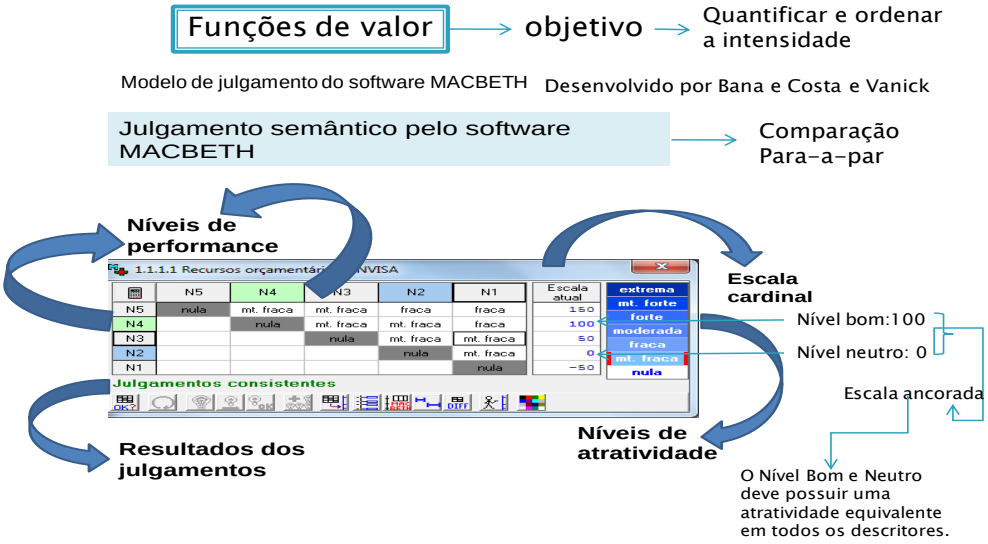
Como já foi definida a fórmula de avaliar as ações potenciais em cada PVF via utilização dos descritores é necessário quantificar a atuação, obedecendo ao sistema de valor do decisor. Assim, as funções de valor, conforme expõem Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), se apresentam como um instrumento para auxiliar os decisores a expressar, de forma numérica, suas preferências e ordenar a intensidade de preferência, conhecida como diferença de atratividade entre pares de níveis de impacto ou ações potenciais. Para os autores a função de valor quantifica a preferência dos decisores. Na pratica é uma representação matemática de tal intensidade.

Embora existam vários métodos para a construção de funções de valor, o presente estudo seguiu o método de julgamento semântico o no qual a função é obtida por meio de comparações par-a-par da diferença de atratividade entre ações potenciais de forma qualitativa conforme expõe Beinat (1995) apud Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001). Ou seja, expressar quantitativamente por meio de uma escala ordinal semântica, com palavras, a intensidade de preferência de uma ação sobre a outra, objetivando a avaliação de ações, conforme determinado ponto de vista.

Um destes métodos de julgamento semântico, conforme Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) é o MACBETH (*Measuring Attactiveness by a Categorical Based Evaluation Technic*) desenvolvido por Bana e Costa e Vanick (1995) e implementado em *software* que será aplicado nesta pesquisa. Segundo os autores o MACBETH faz uso de um procedimento que consiste em questionar os decisores para que expressem verbalmente a diferença de atratividade entre duas ações potenciais *a* e *b* (com *a* mais atrativa que *b*) escolhendo categorias semânticas de diferenças dos tipos: (i) nenhuma; (ii) muito fraca; (iii) fraca; (iv) moderada; (v) forte; (vi) muito forte e; (vii) extrema.

Para ilustrar a figura 28 demonstra o resultado produzido pelo *software* MACBETH com os níveis de *performance*, escala cardinal e respectivos níveis de atratividade.

Figura 28 - Modelo de julgamento do *software* MACBETH



Fonte: Elaborado pelo autor com base gerada do *software* Macbeth, (2013).

Na concepção de Bana e Costa e Vansnick, (1995, apud ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001), uma vez estimadas as escalas das funções de valor, deve-se, em seguida, fixar o valor da escala referente ao nível Neutro, em cada descritor, no valor 0, e à do nível Bom em 100.

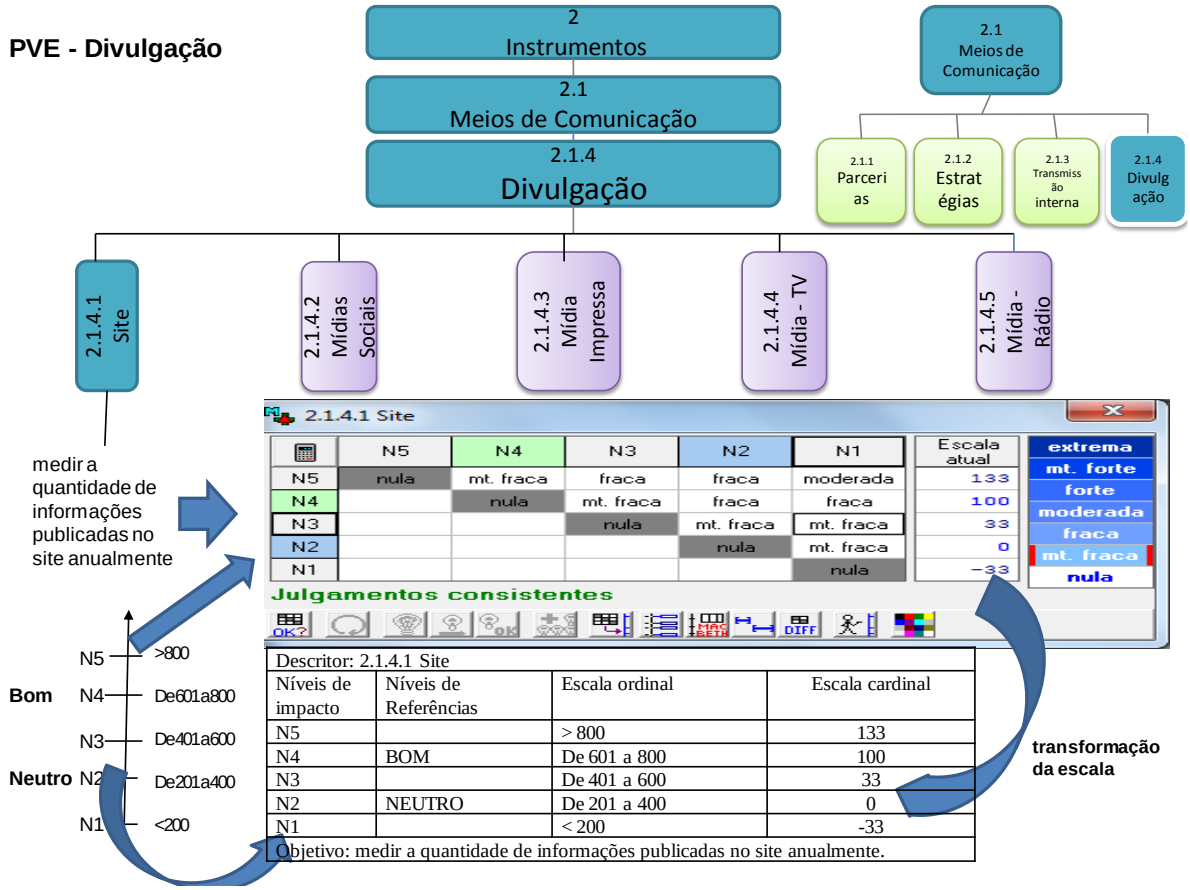
Assim, a partir das informações obtidas do Quadro de Descritores (tabela 4 e Apêndice E) que classificou o nível "Bom (100)" e Neutro (0)", o decisor estabeleceu a diferença de atratividade de ações para cada intervalo do descritor e desta forma, com o uso do *software* MACBETH, foi possível construir a matriz de julgamento semântico.

Os valores constantes na matriz são utilizados como dados de entrada no programa MACBETH, que constrói a escala cardinal do descritor. A indicação do Nível Bom (100) e Neutro (0) permite que a escala cardinal depois se transforme em uma escala de intervalos ancorada. Ambos os níveis possuirão o mesmo grau de atratividade nos descritores do modelo, o que possibilitará o estabelecimento das taxas de substituição.

A transformação das escalas ordinais para cardinais é efetuada, para ancorar a faixa de variação das funções de valor, fazendo com que o nível Bom possua uma atratividade equivalente em todos os descritores, sendo que, o mesmo acontecerá com o nível Neutro (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

O processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais pode ser visualizado na Figura 29, a partir da respectiva Estrutura Hierárquica de Valor, especificamente para o descritor 2.1.4.1 “Site" do PVE 2.1.4 "Divulgação" e do PVF 2.1 "Meios de Comunicação" da Área 2 "Instrumentos.

Figura 29 - Processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais do descritor "Site".



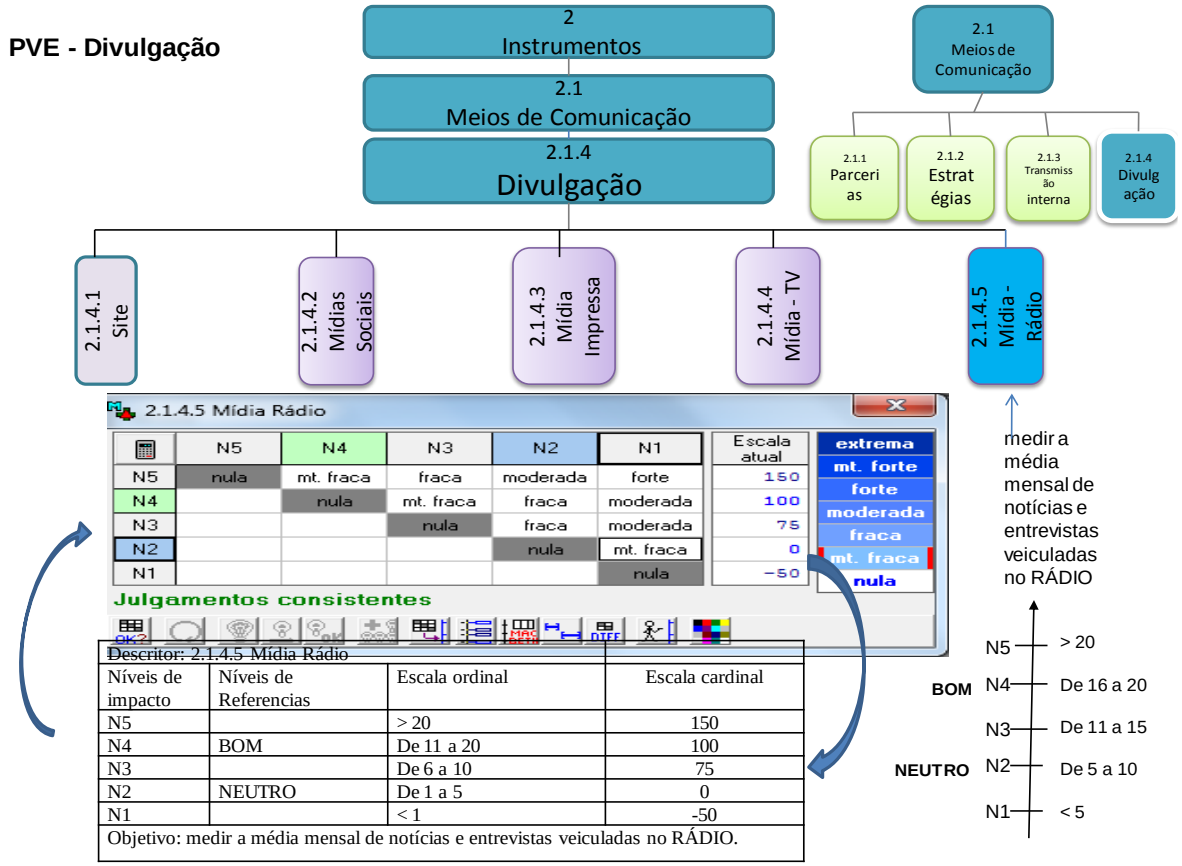
Descritor: 2.1.4.1 Site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 800	133
N4	BOM	De 601 a 800	100
N3		De 401 a 600	33
N2	NEUTRO	De 201 a 400	0
N1		< 200	-33
Objetivo: medir a quantidade de informações publicadas no site anualmente.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Percebe-se por meio da matriz semântica de julgamentos do *Macbeth* a variação de atratividade conferida pelo decisor a cada um dos cinco níveis do descritor, convertido para escala cardinal. No caso da figura 29 partiu de -33 chegando a 133 pontos.

Também pode ser identificado o processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, demonstrado na Figura 30 a partir da respectiva Estrutura Hierárquica de Valor, especificamente para o descritor 2.1.4.5 “Mídia Rádio" do PVE 2.1.4 "Divulgação" e do PVF 2.1 "Meios de Comunicação", da Área 2 "Instrumentos”.

Figura 30 - Processo de transformação das escalas ordinais em escalas cardinais do descritor "Mídia Rádio"



Descritor: 2.1.4.5 Mídia Rádio

Níveis de impacto	Níveis de Referencias	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 11 a 20	100
N3		De 6 a 10	75
N2	NEUTRO	De 1 a 5	0
N1		< 1	-50
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas no RÁDIO.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Na figura 30 novamente são 5 níveis do descritor que na escala cardinal *Macbeth* obtiveram variação de -50 a 150 pontos.

Esse processo foi realizado para todos os 72 descritores do modelo, determinando a escala cardinal para todos os descritores. A título de ilustração apresentam-se as tabelas 5 a 9 e figuras de 31 a 35 que demonstra as transformações das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores: site, mídias sociais, mídia impressa, mídia TV e mídia rádio do PVE "Divulgação" e PVF "Meios de Comunicação". Os quadros com a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais de todos os descritores estão apresentados no Apêndice E.

Tabela 5 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.1 Site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 800	133
N4	BOM	De 601 a 800	100
N3		De 401 a 600	33
N2	NEUTRO	De 201 a 400	0
N1		< 200	-33
Objetivo: medir a quantidade de informações publicadas no site anualmente.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 31 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Tabela 6 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.2 Mídias sociais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	133
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	67
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		< 5	-33
Objetivo: medir a quantidade média mensal de informações repassadas anualmente às Mídias sociais (e-mail, twiter e facebook).			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 32 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

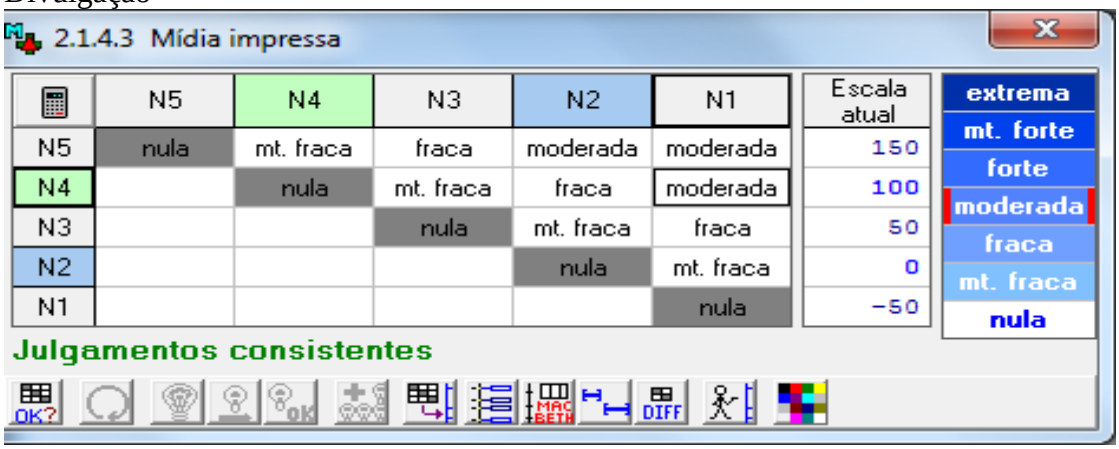
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Tabela 7 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.3 Mídia impressa			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 15	150
N4	BOM	De 11 a 15	100
N3		De 7 a 10	50
N2	NEUTRO	De 3 a 6	0
N1		< 3	-50
Objetivo: medir a média mensal de informações publicadas mídia impressa.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 33 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Tabela 8 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.4 Mídia TV			
Níveis de impacto	Níveis de Referencias	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 11 a 20	100
N3		De 6 a 10	75
N2	NEUTRO	De 1 a 5	0
N1		< 1	-50
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas na TV.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 34 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação.

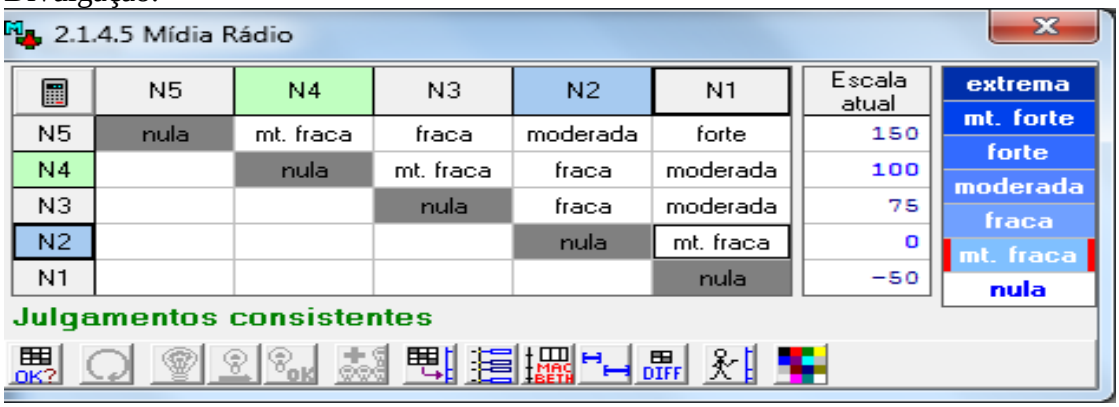
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Tabela 9 - Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação

Descritor: 2.1.4.5 Mídia Rádio			
Níveis de impacto	Níveis de Referencias	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 11 a 20	100
N3		De 6 a 10	75
N2	NEUTRO	De 1 a 5	0
N1		< 1	-50
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas no RÁDIO.			

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 35 - Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores do PVE Divulgação.



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Em todo o processo de transformação da escala ordinal para escala cardinal percebe-se a atratividade conferida pelo decisor a cada um dos níveis do descritor convertido para escala cardinal com determinado número de pontos. O nível "N" varia de 1 a 5. Na analise de todo o quadro percebe-se que independente do número de níveis, os âncoras permaneceram com pontuações 0 para Neutro e 100 para Bom. Com base nos valores obtidos construíram-se as respectivas Funções de Valor de cada Descritor.

A pesquisa até este momento, seguindo o modelo MCDA-C, possibilita efetuar avaliações locais, mais precisamente, avaliar o desempenho de das ações em cada critério. Para fazer a avaliação global das ações, considerando-se os critérios de forma simultânea, de acordo com Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), é preciso estabelecer outro conjunto de parâmetros do modelo, chamado de taxas de substituição. Desta forma, parte-se para a etapa que representam as preferências do decisor em relação aos critérios adotados.

4.2.2 Taxa de Substituição

As taxas de substituição demonstram a perda de *performance* que uma determinada ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro, conforme formulação apresentada por Bouyssou, 1986; Keeney, 1992; Keeney e Raiffa, 1993; Roy, 1996 (apud ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) as taxas de substituição são parâmetros que os decisores perceberam como adequados para acrescentar, de forma compensatória, o desempenho de cada critério em uma *performance* global. Os autores

acrescentam que elas são necessárias e fundamentais em modelos multicritério porque raramente ocorre de uma ação potencial ser melhor que as outras em todos os critérios do modelo, o que exige a necessidade de definir uma forma de agregar as diversas dimensões de avaliação.

Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) existem diversos métodos para determinar as taxas de substituição tais como *Trade-off, Swing Weighs* e Comparação Par- a- Par. Neste modelo será usado o método de Comparação Par-a-Par com o uso do *software Macbeth* no qual, conforme Giffhorn (2007), o decisor apresenta os julgamentos de valor por meios semânticos e não numérico o que torna o processo mais natural.

O método de Comparação Par-a-Par, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), consiste em comparar Par-a-Par ações fictícias com *performances* diferentes em apenas dois critérios e com desempenho idêntico nos demais, o que leva uma determinada ação possuir o nível Bom de impacto para o primeiro critério e Neutro para o segundo. Em uma segunda ação ocorrerá o inverso. O decisor estabelece as ações que tem preferência.

Esta comparação leva a ordenação de preferências entre os critérios e induz o decisor a definir de forma qualitativa, por meio de categorias semânticas, a preferência entre os pares das ações. Este processo pode ser auxiliado pela matriz de *Roberts* ou maneira estruturada de proceder-se à hierarquização das combinações, segundo a concepção de *Roberts* formulada em 1979 (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Os autores acrescentam que para a construção desta matriz, deve-se efetuar uma comparação de todas as combinações possíveis Par-a-Par, apresentando uma pontuação para cada uma delas.

A construção das taxas de substituição para este estudo iniciou-se pela ordenação dos critérios, de acordo com o grau de importância que representam para o modelo. Para a sistematização deste processo foi utilizada a Matriz de Roberts (1979), estabelecendo a ordem de preferência entre os descritores.

Desta forma elaborou-se o quadro por área de interesse, pelos PVFs, PVEs e Descritores. O quadro 9 demonstra a matriz de Roberts construído para as áreas Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária. Todos os quadros desenvolvidos para a construção das taxas de substituição constam no Apêndice F.

Quadro 6 - Matriz de Roberts referente às áreas Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária

	A1 Estrutura	A2 Instrumentos	A3 Edu. Sanit	A0	Soma	Ordem
A1 Estrutura		0	0	1	1	3ª
A2 Instrumentos	1		1	1	3	1ª
A3 Edu. Sanit.	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª

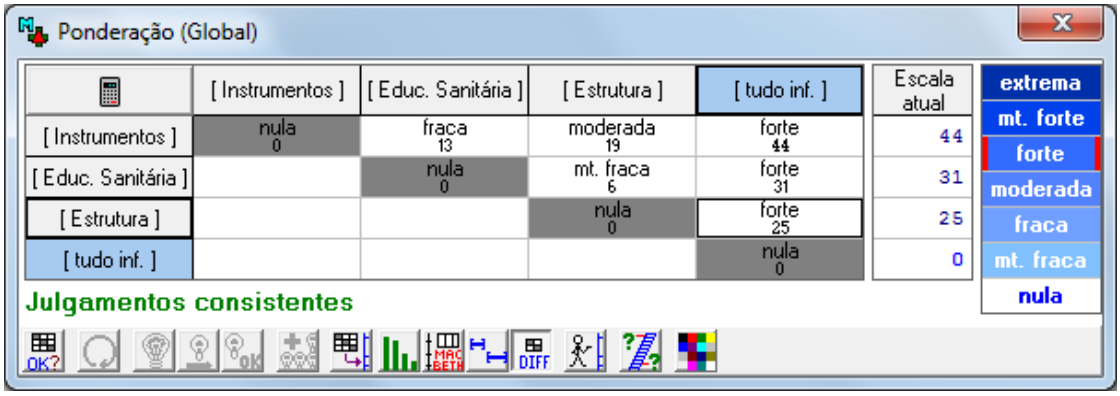
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Na construção da Matriz de Robertz do Quadro 6 o decisor elegeu a preferência entre dois pontos de vista distintos, conforme cruzamento apresentado na respectiva tabela, sendo que um representa a linha e outro na coluna da matriz. Quando a preferência do decisor é exteriorizada pelo ponto de vista descrito na linha, atribuí-se à célula correspondente a pontuação 1; quando a preferência recai sobre o ponto de vista descrito na coluna, atribuí-se à célula correspondente a pontuação 0. Ao final desse processo somam-se os valores atribuídos a cada ponto de vista constante das linhas, cujos resultados ordenados do maior ao menor valor revelam a ordem de importância considerada na Matriz. Na matriz o "A0" representa o desempenho neutro que se utilizou como âncora e receberá a importância de 0 ou 0%, padrão em todas as matrizes aqui construídas.

A ordem de preferência apresentado pelo decisor construído pela matriz de Roberts, conforme demonstra o quadro 9 ficou assim estabelecida: em primeiro lugar a área "Instrumentos", em segundo lugar a área "Educação Sanitária" e em terceiro lugar a área "Estrutura".

A partir da ordenação das preferências do decisor, fez-se uso da análise semântica através do *software Macbeth* para o estabelecimento das taxas de substituição, conforme exemplifica o quadro 7.

Quadro 7 - Taxas de Substituição das áreas de interesse Instrumentos, Educação Sanitária e Estrutura

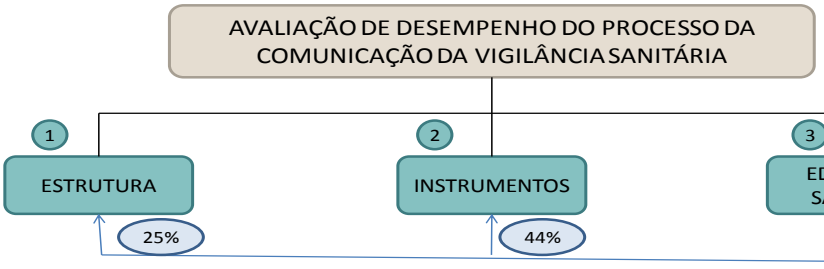


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013)

Na Comparação Par-a-Par realizada pelo decisor a intensidade dos julgamentos variou de muito fraca à forte, o que refletiu como taxa de substituição para "Instrumentos" o percentual de 44%, maior impacto do modelo, para "Educação Sanitária" 31% e para "Estrutura" 25%.

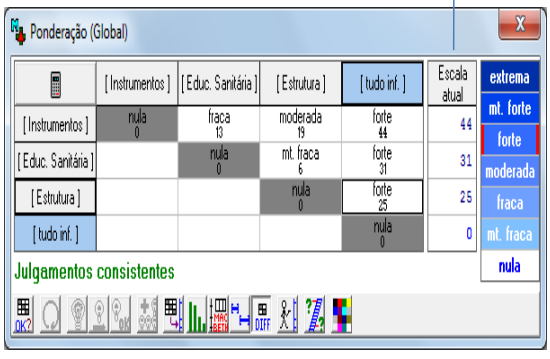
A título de ilustração a figura 36 demonstra o processo de construção das taxas de substituição das áreas de interesse da comunicação da vigilância sanitária. Os quadros dos cálculos desenvolvidos para a construção das taxas de substituição para as áreas de interesse, os PVFs, PVEs e descritores constam no APÊNDICE F.

Figura 36 - Processo de construção das Taxas de Substituição das áreas de interesse Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária



	A1 Estrutura	A2 Instrumentos	A3 Edu. Sanit	A0	Soma	Ordem
A1 Estrutura		0	0	1	1	3ª
A2 Instrumentos	1		1	1	3	1ª
A3 Edu. Sanit.	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª

Matriz de Roberts



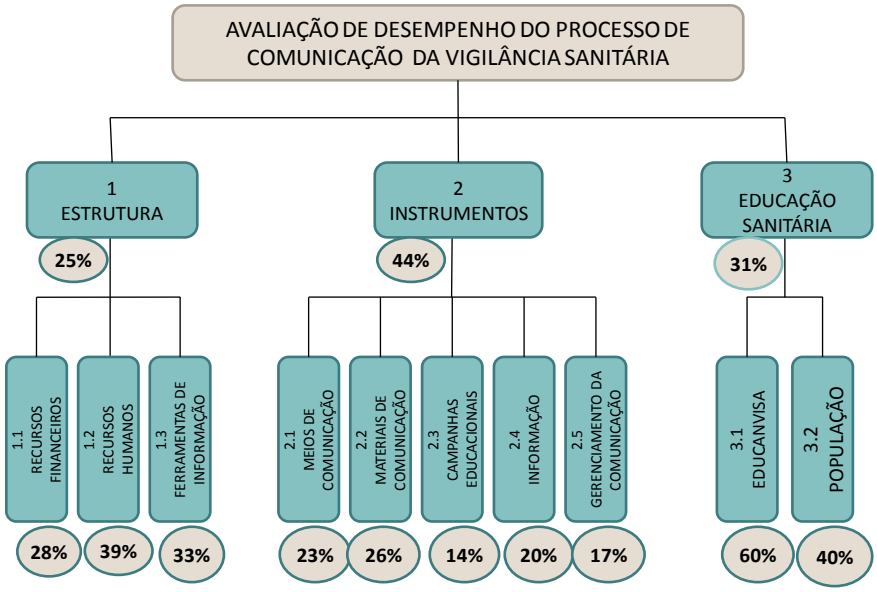
Software Macbeth

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 36 demonstra a conjunção do quadro da Matriz de Roberts, aplicação através do Macbeth e os resultados obtidos da taxa de substituição da área Estrutura (25)%, Instrumentos (44%) e Educação Sanitária (31%).

Dando seqüência, na Figura 37 são apresentadas as taxas de substituições obtidas para as três grandes áreas de interesse do processo de comunicação da vigilância sanitária e seus respectivos Pontos de Vista Fundamentais.

Figura 37 - Taxas de compensação para as Áreas de Interesse e respectivos PVFs.



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A seguir, na Tabela 10 são apresentadas, em forma de tabela, as taxas de substituição obtidas para o modelo em estudo, compreendendo as três grandes áreas de interesse, os PVFs, os PVEs e respectivos descritores.

Tabela 10 - Taxas de Substituição

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO
1 ESTRUTURA	**25%**
1.1 RECURSOS FINANCEIROS	28%
1.1.1 Fonte de recursos	40%
1.1.1.1 Recursos orçamentários ANVISA	45%
1.1.1.2 Recursos orçamentários governo estadual	37%
1.1.1.3 Recursos orçamentários ações conjuntas/parcerias	18%
1.1.2 Planejamento financeiro	33%

1.1.2.1 Previsão financeira	100%
1.1.3 Execução Financeira	27%
1.1.3.1 Execução financeira – ANVISA	47%
1.1.3.2 Execução financeira – Estado	33%
1.1.3.3 Execução financeira - Ações conjuntas/parcerias	20%
1. 2 RECURSOS HUMANOS	39%
1.2.1 Pessoal Qualificado Terceirizado	50%
1.2.2 Capacitação em comunicação	33%
1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor de comunicação	17%
1.3 FERRAMENTAS DE INFORMAÇÃO	33%
1.3.1 Tecnologias de Comunicação	56%
1.3.1.1 *Softwares* de comunicação	46%
1.3.1.2 Equipamentos de comunicação	54%
1.3.2 Canais de Comunicação	44%
1.3.2.1 Sistemas	85%
1.3.2.2 Ouvidoria de vigilância sanitária	15%
2 INSTRUMENTOS	**44%**
2.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO	23%
2.1.1 Parcerias	10%
2.1.1.1 Patrocínio	40%
2.1.1.2 Cooperação	60%
2.1.2 Estratégias	20%
2.1.2.1 Linguagem	39%
2.1.2.2 Remessa de conteúdo informativo	35%
2.1.2.3 Mídias utilizadas	26%
2.1.3 Transmissão Interna	**30%**
2.1.3.1 Videoconferência	46%
2.1.3.2 Web conferência	36%
2.1.3.3 E-mails institucionais	18%
2.1.4 Divulgação	40%
2.1.4.1 Site	28%
2.1.4.2 Mídias sociais	9%
2.1.4.3 Mídia impressa	21%
2.1.4.4 Mídia TV	26%
2.1.4.5 Mídia Rádio	16%
2.2 MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO	26%
2.2.1 Revisão e Padronização dos atos oficiais	15%
2.2.1.1 Revisão e Padronização das Comunicações Internas	33%
2.2.1.2 Revisão e Padronização das Comunicações Externas	43%
2.2.1.3 Revisão e padronização de relatórios e regulamentos	24%
2.2.2 Produção de materiais de comunicação	85%
2.2.2.1 Boletim informativo/geral	17%
2.2.2.2 Vídeos educativos	19%
2.2.2.3 Áudios educativos	9%

2.2.2.4 Materiais Gráficos	21%
2.2.2.5 Diagramação de livros e apostilas educativas	14%
2.2.2.6 Matérias jornalísticas	20%
2.3 CAMPANHAS EDUCATIVAS	14%
2.3.1 Parcerias	19%
2.3.1.1 Cooperação financeira	77%
2.3.1.2 Cooperação técnica	23%
2.3.2 Veiculação nas Mídias	52%
2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária	60%
2.3.2.2 Campanhas de Promoção da saúde	40%
2.3.3 Eventos	29%
2.2.3.1 Conferências e Fóruns estaduais de vigilância sanitária	60%
2.3.3.2 Eventos culturais	40%
2.4 INFORMAÇÃO	20%
2.4.1 Informação aos profissionais de vigilância sanitária	28%
2.4.1.1 Manuais técnicos	31%
2.4.1.2 Boletins informativos Profissionais	26%
2.4.1.3 Cursos de Capacitação	24%
2.4.1.4 Qualificação Profissional	19%
2.4.2 Informação ao setor regulado	25%
2.4.2.1 Autos de orientação	30%
2.4.2.2 Palestras	38%
2.4.2.3 Reunião com o setor regulado	32%
2.4.3 Informação ao público em geral	17%
2.4.3.1 Palestras/comunidade	57%
2.4.3.2 Participação de feiras e eventos	28%
2.4.3.3 Boletins estatísticos	15%
2.4.4 Construção de informação	30%
2.4.4.1 Fóruns de discussões	15%
2.4.4.2 Consultas públicas	24%
2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas	28%
2.4.4.4 Clipagem	12%
2.4.4.5 Produção de artigos científicos	21%
2.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	17%
2.5.1 Planejamento de comunicação	18%
2.5.1.1 Metas	56%
2.5.1.2 Plano de trabalho	44%
2.5.2 Estratégias de comunicação	36%
2.5.2.1 Definição de Público alvo	21%
2.5.2.2 Definição de mídias	37%
2.5.2.3 Estudo dos meios de comunicação	42%
2.5.3 Administração do site	46%
2.5.3.1 Postagem de notícias no site	43%
2.5.3.2 Postagem de informações no site	39%

2.5.3.3 Acessos ao site	18%
3 EDUCAÇÃO SANITÁRIA	**31%**
3.1 EDUCANVISA	60%
3.1.1 Agentes comunitários	21%
3.1.2 Professores	37%
3.1.3 Escolas	11%
3.1.4 Alunos	31%
3.2 POPULAÇÃO	40%
3.2.1 Panfletagem	15%
3.2.2 Palestras às escolas e universidades	50%
3.2.3 Educação Fiscal	35%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

As taxas de substituição obtidas e expostas na Tabela 10 serão aplicadas individualmente nas três áreas de interesse, bem como nos PVFs, PVEs e respectivos descritores, obtendo-se assim, a pontuação referente à *performance* atual do processo de comunicação da vigilância sanitária. Vale ressaltar, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), que embora as taxas de substituição sejam determinadas junto aos decisores são meros instrumentos usados para agregar *performances* locais em cada um dos critérios de uma lógica de compensação.

Considerando que já se definiu neste estudo a forma de avaliar localmente as alternativas, via construção de critérios, a forma de agregar estas informações locais numa única dimensão, via taxa de substituição, o modelo multicritério está concluído. Esta situação é sustentada Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001). Assim, pode-se começar a utilizar o modelo para avaliar as ações potenciais disponíveis, gerar novas e identificar oportunidades de melhorias.

Portanto, a partir desta etapa, com as escalas ordinais e cardinais construídas junto às taxas de substituição é possível desenvolver a avaliação das ações potenciais que será apresentada na próxima etapa através da avaliação global e perfil de impacto.

4.2.3 Avaliação Global e perfil de impacto da situação atual

Nesta fase as ações potenciais são avaliadas. O decisor possui maiores subsídios para efetuar a decisão visto que já foram obtidas as taxas de substituição para as áreas de interesse, PVFs, PVEs e Descritores que compõem a estrutura hierárquica do modelo. Desta forma, de acordo com Lyrio, Dutra, Ensslin, Ensslin S. (2007), agregam-se as avaliações

locais das ações potenciais em uma única avaliação. Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) uma vez estruturado o problema e determinado o conjunto de ações potencias a serem analisadas é possível proceder a avaliação das ações potenciais segundo o modelo construído. A atividade é desenvolvida com a identificação da ação potencial em cada um dos critérios e sub critérios do modelo.

A operacionalização das ações potenciais em uma única avaliação global é feita utilizando-se uma fórmula de agregação. Existe diversas formas, sendo a mais usual a aditiva (KEENEY e RAIFFA, 1993; KEENEY, 1992, apud ENSSLIN; MONDIBELLER NETO; NORONHA, 2001), conforme demonstra a equação genérica da figura 38. Especificamente a fórmula de agregação aditiva consiste na soma ponderada das pontuações obtidas em cada critério pelo seu peso correspondente. Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) a fórmula pretende transformar unidades de atratividade local (medida nos critérios) em unidade de atratividade global, ou seja, agregar a *performance* de uma ação nos múltiplos critérios em uma *performance* única, a avaliação global da ação.

Figura 38 - Fórmula de agregação aditiva para o cálculo do desempenho global

$$V(a) = \sum_{i=1}^{n} W_i . V_i(a)$$

Onde:

V(a): valor global da ação a;

v1 (a), v2 (a)...vn (a): valores parciais da ação a nos critérios 1, 2,...n;

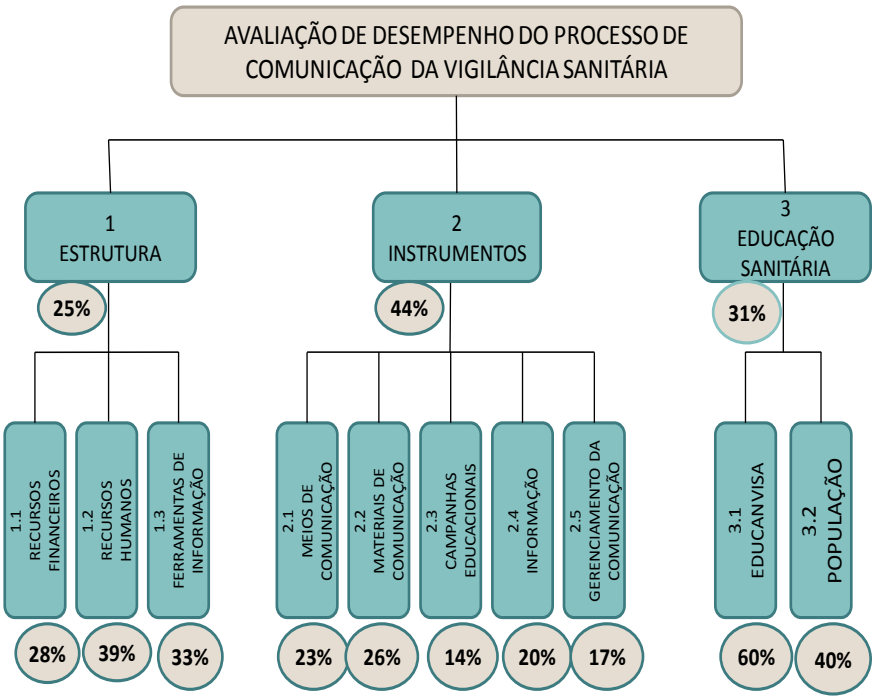
w1 (a), w2 (a)...wn (a): taxas de substituição dos critérios: 1,2,...n;

n= número de critérios do modelo

Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha, (2001).

A aplicação da fórmula de agregação aditiva apresentada ao modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária pode ser analisada nas Figuras 39 e 40, iniciando pelas três áreas de interesse, pelos PVFs, PVEs e Descritores na lógica decrescente da estrutura hierárquica de valores do modelo proposto.

Figura 39 - Aplicação da Fórmula de Agregação Aditiva para as Áreas de Interesse e PVFs



Assim:

V(a)= 0,25 (Estrutura + 0,44 (Instrumentos) + 0,31 Educação Sanitária

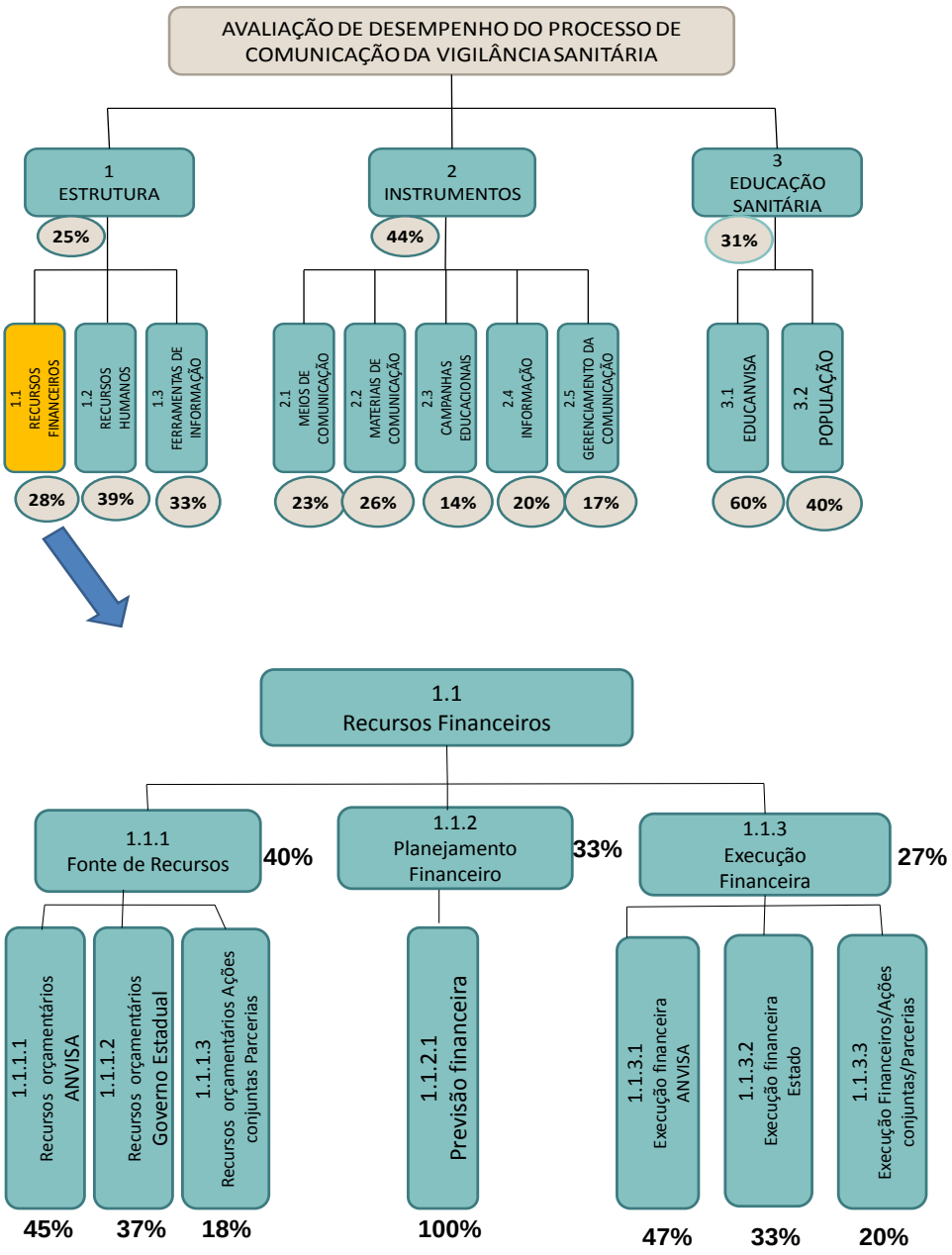
Onde: **V(a)** = 0,25 (0,28 recursos financeiros + 0,39 recursos humanos + 0,33 ferramentas de informação) + 0,44 (0,23 meios de comunicação + 0,26 materiais de comunicação + 0,14 campanhas educacionais + 0,20 informação + 0,17 gerenciamento da comunicação) + 0,31 (0,60 Educanvisa + 0,40 população).

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Obrigatoriamente, a soma das taxas de substituição em cada nível, conforme estrutura do modelo, deve resultar em 1 ou 100%, ou seja: 0,25 (Estrutura + 0,44 (Instrumentos) + 0,31 Educação Sanitária = 1. Da mesma forma para os PVFs, PVEs e Descritores respectivos.

Para que a avaliação global seja construída, utiliza-se a fórmula de agregação aditiva sobre a lógica decrescente da estrutura hierárquica de valores até os níveis que correspondem aos descritores do modelo proposto. A título de ilustração demonstrar-se na figura 40 a linha de raciocínio sugerida pela MCDA-C na área de interesse 1 Estrutura.

Figura 40 - Estrutura hierárquica de valor par o PVF 1.1 Recursos Financeiros com as respectivas taxas de substituição e aplicação da fórmula aditiva



Aplicando a fórmula:

V(a) recursos financeiros = 0,28 (0,40 fonte de recursos + 0,33 planejamento financeiro + execução financeiro + 0,27 execução financeira)

Onde:

Fonte de recursos = 0,40 (0,45 recursos orçamentários ANVISA + 0,37 recursos orçamentários Governo Estadual +0, 18 recursos orçamentários ações conjuntas)

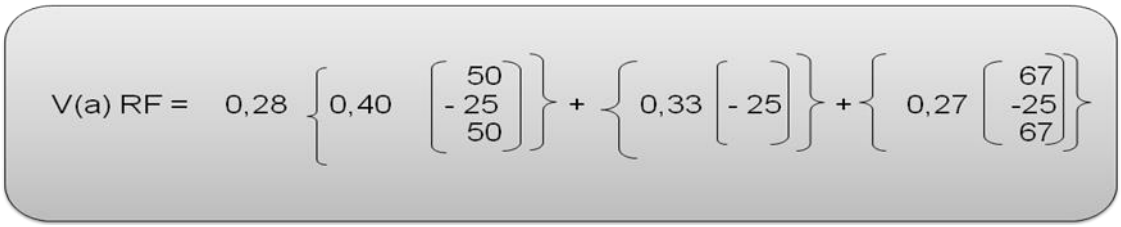
Planejamento financeiro = 0,33(1,0 previsão financeira)

Execução financeira = 0,27 (0,47 execução financeira ANVISA + 0,33 execução financeira Estado = 0,20 execução financeira ações conjuntas/parcerias.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Com a aplicação da fórmula de agregação aditiva, inserindo as taxas de substituição para o PVF Recursos Financeiros, seus PVEs e multiplicando pelo valor da escala cardinal obtido pelos seus respectivos descritores, o resultado encontra-se apresentado da figura 41.

Figura 41- Aplicação da fórmula de agregação aditiva inserindo as taxas de substituição para PVF Recursos Financeiros



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

O procedimento demonstrado na figura 37, com a utilização da fórmula de agregação aditiva, foi estendia a todas as áreas de interesse, todos os PVFs, PVEs e Descritores deste estudo.

De acordo com a MCDA-C, o próximo passo é efetuar a avaliação de desempenho, para testar o modelo desenvolvido. Assim sendo, o decisor ponderou os níveis de impacto de cada descritor desenvolvido no modelo, estabelecendo uma pontuação baseado na situação vivenciada pelo Núcleo de Comunicação da Vigilância Sanitária da Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina, considerando dados do exercício de 2012. Tomando por base o quadro de Descritores, expostos no Apêndice "E" o decisor avaliou cada descritor selecionando seu nível de impacto, conforme demonstra a título de ilustração em destaque o tabela 11.

Tabela 11 - Níveis de impacto avaliado

Descritor: 2.1.4.1 Site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 800	133
N4	*BOM*	*De 601 a 800*	*100*
N3		De 401 a 600	33
N2	NEUTRO	De 201 a 400	0
N1		< 200	-33
Objetivo: medir a quantidade de informações publicadas no site anualmente.			

Descritor: 2.1.4.2 Mídias sociais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	133
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	67
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		< 5	-33
Objetivo: medir a quantidade média mensal de informações repassadas anualmente às Mídias sociais (e-mail, twiter e facebook).			

Descritor: 2.1.4.3 Mídia impressa			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 15	150
N4	BOM	De 11 a 15	100
N3		De 7 a 10	50
N2	NEUTRO	De 3 a 6	0
N1		< 3	-50
Objetivo: medir a média mensal de informações publicadas mídia impressa.			

Resultados:

Descritor	Pontuação
2.1.4.1 Site	100
2.1.4.2 Mídias sociais	67
2.1.4.3 Mídia impressa	50

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Uma vez avaliado cada descritor, estabelecido as taxas de substituição através da agregação aditiva é possível calcular a avaliação final do desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. Considerando que já foram construídos as escalas

cardinais, os Descritores passam a ser chamados de Indicadores, situação que será utilizada a partir deste momento.

A tabela 12 apresenta a aplicação da avaliação do desempenho considerando a avaliação efetuada para a situação atual da comunicação da DVS.

Tabela 12 - Avaliação global de desempenho do processo de Comunicação da Vigilância Sanitária

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	NÍVEL DVS	PONTUAÇÃO	TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO	PONTUAÇÃO /TAXAS	AVALIAÇÃO FINAL
AVALIAÇÃO GLOBAL					**45**
1 ESTRUTURA			**0,25**		**18**
1.1 RECURSOS FINANCEIROS			0,28		**3**
1.1.1 Fonte de recursos			0,4		**9**
1.1.1.1 Recursos orçamentários ANVISA	N3	50	0,45	22,5	
1.1.1.2 Recursos orçamentários governo estadual	N1	-25	0,37	-9,25	
1.1.1.3 Recursos orçamentários ações conjuntas/parcerias	N3	50	0,18	9	
1.1.2 Planejamento financeiro			0,33		**-8**
1.1.2.1 Previsão financeira	N1	-25	1	-25	
1.1.3 Execução Financeira			0,27		**10**
1.1.3.1 Execução financeira - ANVISA	N3	67	0,47	31,49	
1.1.3.2 Execução financeira - Estado	N1	-25	0,33	-8,25	
1.1.3.3 Execução financeira - Ações conjuntas/parcerias	N3	67	0,2	13,4	
1. 2 RECURSOS HUMANOS			0,39		**32**
1.2.1 Pessoal Qualificado Terceirizado	N3	100	0,5	50	
1.2.2 Capacitação em comunicação	N4	100	0,33	33	
1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor de comunicação	N2	0	0,17	0	
1.3 FERRAMENTAS DE INFORMAÇÃO			0,33		**35**
1.3.1 Tecnologias de Comunicação			0,56	0	**66**
1.3.1.1 *Softwares* de comunicação	N3	100	0,46	46	
1.3.1.2 Equipamentos de comunicação	N4	133	0,54	71,82	
1.3.2 Canais de Comunicação			0,44		**40**
1.3.2.1 Sistemas	N4	100	0,85	85	
1.3.2.2 Ouvidoria de vigilância sanitária	N2	40	0,15	6	
2 INSTRUMENTOS			**0,44**	**0**	**27**
2.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO			0,23		**15**
2.1.1 Parcerias			0,1		**4**

2.1.1.1 Patrocínio	N1	0	0,4	0	
2.1.1.2 Cooperação	N3	67	0,6	40,2	
2.1.2 Estratégias			0,2		**11**
2.1.2.1 Linguagem	N3	50	0,39	19,5	
2.1.2.2 Remessa de conteúdo informativo	N3	67	0,35	23,45	
2.1.2.3 Mídias utilizadas	N2	50	0,26	13	
2.1.3 Transmissão Interna			**0,3**	**0**	**20**
2.1.3.1 Videoconferência	N3	67	0,46	30,82	
2.1.3.2 Webconferência	N3	50	0,36	18	
2.1.3.3 E-mails institucionais	N3	100	0,18	18	
2.1.4 Divulgação			0,4		**30**
2.1.4.1 Site	N4	100	0,28	28	
2.1.4.2 Mídias sociais	N3	67	0,09	6,03	
2.1.4.3 Mídia impressa	N3	50	0,21	10,5	
2.1.4.4 Mídia TV	N3	75	0,26	19,5	
2.1.4.5 Mídia Rádio	N3	75	0,16	12	
2.2 MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO			0,26		**25**
2.2.1 Revisão e Padronização dos atos oficiais			0,15		**16**
2.2.1.1 Revisão e Padronização das Comunicações Internas	N4	100	0,33	33	
2.2.1.2 Revisão e Padronização das Comunicações Externas	N4	150	0,43	64,5	
2.2.1.3 Revisão e padronização de relatórios e regulamentos	N3	50	0,24	12	
2.2.2 Produção de materiais de comunicação			0,85		**81**
2.2.2.1 Boletim informativo/geral	N4	100	0,17	17	
2.2.2.2 Vídeos educativos	N2	67	0,19	12,73	
2.2.2.3 Áudios educativos	N2	0	0,09	0	
2.2.2.4 Materiais Gráficos	N5	150	0,21	31,5	
2.2.2.5 Diagramação de livros e apostilas educativas	N4	100	0,14	14	
2.2.2.6 Matérias jornalísticas	N4	100	0,2	20	
2.3 CAMPANHAS EDUCATIVAS			0,14	0	**0**
2.3.1 Parcerias			0,19		**5**
2.3.1.1 Cooperação financeira	N2	33	0,77	25,41	
2.3.1.2 Cooperação técnica	N1	0	0,23	0	
2.3.2 Veiculação nas Mídias			0,52		**-3**
2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária	N1	-57	0,6	-34,2	
2.3.2.2 Campanhas de Promoção da saúde	N3	71	0,4	28,4	
2.3.3 Eventos			0,29		**0**
2.2.3.1 Conferências e Fóruns estaduais de vigilância sanitária	N1	0	0,6	0	

2.3.3.2 Eventos culturais	N1	0	0,4	0	
2.4 INFORMAÇÃO			0,2		**9**
2.4.1 Informação aos profissionais de vigilância sanitária			0,28		**21**
2.4.1.1 Manuais técnicos	N3	67	0,31	20,77	
2.4.1.2 Boletins informativos Profissionais	N3	75	0,26	19,5	
2.4.1.3 Cursos de Capacitação	N4	100	0,24	24	
2.4.1.4 Qualificação Profissional	N3	50	0,19	9,5	
2.4.2 Informação ao setor regulado			0,25		**17**
2.4.2.1 Autos de orientação	N3	67	0,3	20,1	
2.4.2.2 Palestras	N3	71	0,38	26,98	
2.4.2.3 Reunião com o setor regulado	N3	67	0,32	21,44	
2.4.3 Informação ao público em geral			0,17		**8**
2.4.3.1 Palestras/comunidade	N3	67	0,57	38,19	
2.4.3.2 Participação de feiras e eventos	N2	50	0,28	14	
2.4.3.3 Boletins estatísticos	N1	-40	0,15	-6	
2.4.4 Construção de informação			0,3		**-3**
2.4.4.1 Fóruns de discussões	N2	67	0,15	10,05	
2.4.4.2 Consultas públicas	N2	-20	0,24	-4,8	
2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas	N1	-25	0,28	-7	
2.4.4.4 Clipagem	N1	-25	0,12	-3	
2.4.4.5 Produção de artigos científicos	N1	-25	0,21	-5,25	
2.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO			0,17		**12**
2.5.1 Planejamento de comunicação			0,18		**15**
2.5.1.1 Metas	N3	67	0,56	37,52	
2.5.1.2 Plano de trabalho	N3	100	0,44	44	
2.5.2 Estratégias de comunicação			0,36		**10**
2.5.2.1 Definição de Público alvo	N1	0	0,21	0	
2.5.2.2 Definição de mídias	N1	0	0,37	0	
2.5.2.3 Estudo dos meios de comunicação	N2	67	0,42	28,14	
2.5.3 Administração do site			0,46		**46**
2.5.3.1 Postagem de notícias no site	N4	100	0,43	43	
2.5.3.2 Postagem de informações no site	N4	100	0,39	39	
2.5.3.3 Acessos ao site	N4	100	0,18	18	
3 EDUCAÇÃO SANITÁRIA			**0,31**		**1**
3.1 EDUCANVISA			0,6		**-4**
3.1.1 Agentes comunitários	N1	-20	0,21	-4,2	
3.1.2 Professores	N2	-50	0,37	-18,5	

3.1.3 Escolas	N2	33	0,11	3,63	
3.1.4 Alunos	N3	40	0,31	12,4	
3.2 POPULAÇÃO			0,4		**6**
3.2.1 Panfletagem	N1	-33	0,15	-4,95	
3.2.2 Palestras às escolas e universidades	N3	40	0,5	20	
3.2.3 Educação Fiscal	N2	0	0,35	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Os resultados apresentados na Tabela 12 contemplam o perfil de impacto da situação atual do processo de Comunicação da Diretoria de Vigilância Sanitária, alcançando 45 pontos na avaliação global. Também demonstra que a Área "INSTRUMENTOS" foi área que apresentou a melhor desempenho alcançando 27 pontos.

A tabela 13 apresenta os PVFs, PVEs e DESCRITORES que obtiveram a melhor *performance* e desta forma alavancaram o resultado da avaliação global atual.

Tabela 13 - Demonstrativo de ÁREA, PVFs, PVEs e INDICADORES com melhor *performance* da avaliação final

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	MELHOR PONTUAÇÃO DOS INDICADORES	MELHOR PONTUAÇÃO DOS PVEs	MELHOR PONTUAÇÃO DOS PVFs
1.1.3.1.1 Execução Financeira ANVISA	31		
1.2.1 Pessoal qualificado terceirizado	50		
1.2.2 Capacitação em comunicação	33		
1.3.1.1 *Softwares* de comunicação	46		
1.3.1.2 Equipamentos de comunicação	72		
1.3.2.1 Sistemas	85		
2.1.1.2 Cooperação	40		
2.1.4.1 Site	28		
2.2.1.2 Revisão e Padronização das C.I	33		
2.2.2.4 Materiais gráficos	32		
2.4.3.1 Palestras Comunidades	38		
2.5.1.1 Metas	38		
2.5.1.2 Plano de Trabalho	44		
2.5.3.2 Postagem de Informação no Site	39		
1.3.1 Tecnologias de comunicação		**66**	
1.3.2 Canais de comunicação		**40**	
2.1.4 Divulgação		**30**	
2.2.2 Produção de Materiais de Comunic.		**81**	
2.5.3 Administração do Site		**46**	
1.2 Recursos Humanos			**32**
1.3 Ferramentas de Informação			**35**
2.2 Materiais de comunicação			**25**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Os descritores elencados na tabela 13 alavancaram a *performance* do processo de comunicação da vigilância sanitária com excelente nível de desempenho, ponderados como

nível Bom ou dentro das expectativas do decisor. São as ações com maior *performance*, adquiridas no nível competidor.

Da análise também se identificou resultados comprometedores com pontuação negativa e que necessitam ser desenvolvidos. A tabela 14 demonstra os descritores com *performance* abaixo do nível neutro.

Tabela 14 - Indicadores com *performance* abaixo do nível neutro

Nº	DESCRITOR	RESULTADO
01	1.1.1.2 Recursos orçamentários governo do Estado	-9,25
02	1.1.2.1 Previsão financeira	-25
03	1.1.3.2 Execução Financeira Estado	-8,25
04	2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária	-34,2
05	2.4.3.3 Boletins estatísticos	-6
06	2.4.4.2 Consultas públicas	-4,8
07	2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas	-7
08	2.4.4.4 Clipagem	-3
09	2.4.4.5 Produção de artigos científicos	-5,25
10	3.1.1 Agentes comunitários	-4,2
11	3.1.2 Professores	-18,5
12	3.2.1 Panfletagem	-4,95

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Os descritores apontados na tabela 14 demonstram áreas comprometedoras do processo de comunicação da vigilância sanitária e que reduziram sua *performance*, visto que seus níveis estão abaixo do Neutro, em situações negativas.

Da análise da avaliação global ainda pode se identificar os descritores que estão no nível neutro conforme exposto na tabela 15.

Tabela 15 - Indicadores com nível neutro

Nº	DESCRITORES	NIVEL NEUTRO
01	1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor de comunicação	0
02	2.1.1.1 Patrocínio	0
03	2.2.2.2 Áudios educativos	0
04	2.3.1.2 Cooperação técnica	0
05	2.2.3.1 Conferências e fóruns estaduais de vigilância sanitária	0
06	2.3.3.2 Eventos culturais	0
07	2.5.2.1 Definição de público alvo	0
08	2.5.2.2 Definição de mídias	0
09	3.2.3 Educação fiscal	0

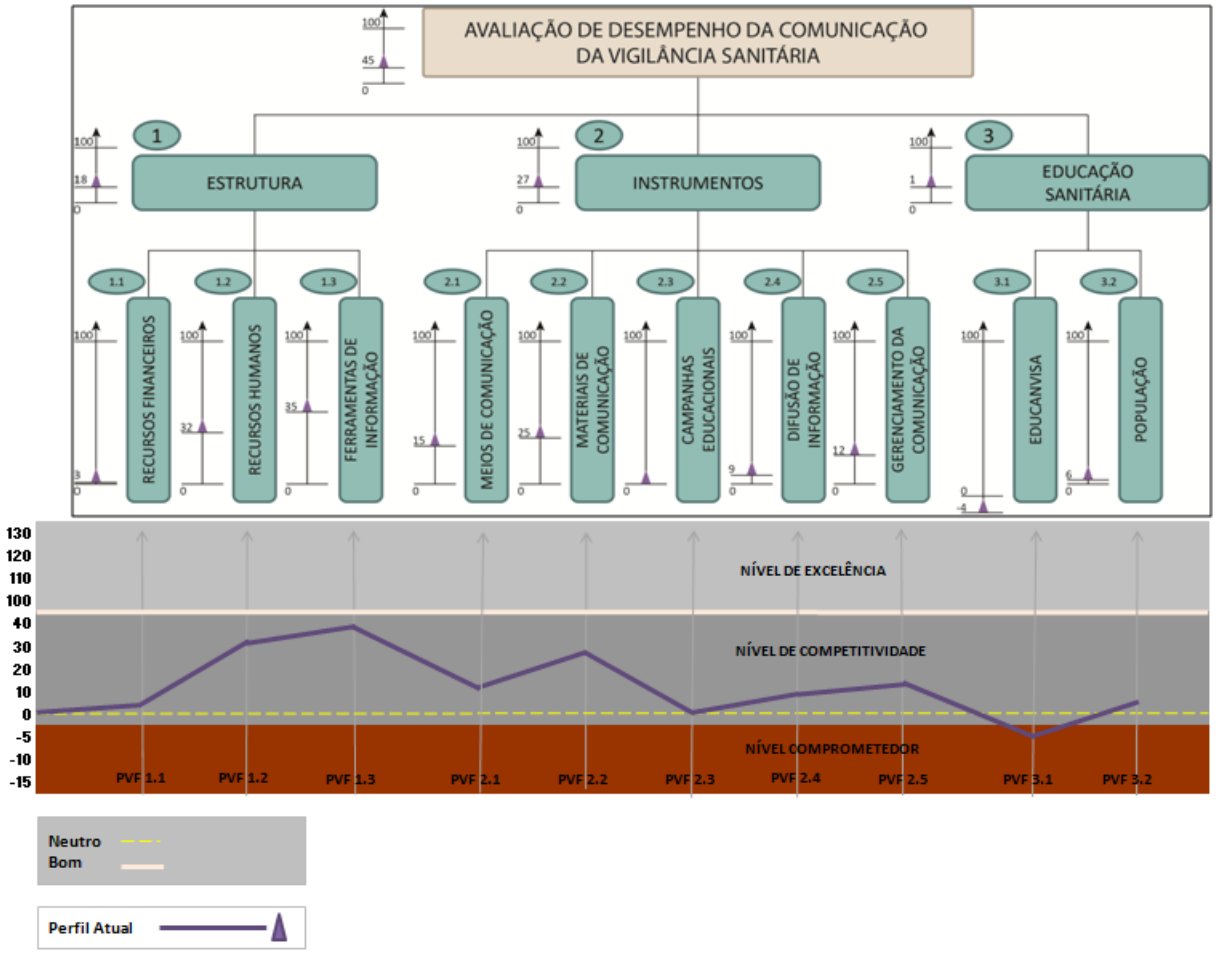
Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Os níveis de impacto neutro relacionados na tabela 15 apresentam uma situação não satisfatória, mas com uma *performance* aceitável.

Analisando as tabelas 12, 13, 14 e 15 pode se inferir que o desempenho geral do processo de comunicação da vigilância sanitária apresenta ações atrativas, com impacto "Bom", no nível competidor, visto que a maioria dos descritores estão situado acima do "Neutro". Do total de 72 descritores apenas 12 possuem ações não atrativas, apresentando *performance* comprometedora, abaixo do "Neutro".

Para melhor visualização do perfil global do processo de comunicação da vigilância sanitária em seu *status quo*, a figura 42 ilustra os resultados das Áreas de interesse e dos Pontos de Vista Fundamentais - PVFs.

Figura 42 - Perfil de Impacto do *Status Quo* da situação atual do processo de comunicação da vigilância sanitária



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

A figura 42 demonstra a *performance* dos PVFs identificando o desempenho do *status quo*. Percebe-se que a maioria das posições estão situadas no nível de competitividade. Somente o PVF Educanvisa possui nível comprometedor.

Desta foram se encerra as fases de avaliação com o modelo construído e avaliado. A seguir se apresenta a fase de recomendações prevista no MCDA-C.

4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

A Fase de Recomendações tem como finalidade apresentar ações a serem desenvolvidas para oportunizar melhoria à performance global. Possui como sustentação os resultados apresentados nas Fases de Avaliação. Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) esta fase está dividida em duas etapas: (i) busca de oportunidade nos descritores; e, (ii) busca de oportunidades nos recursos.

Assim, se apresenta as possíveis ações de melhoria que foram identificados na avaliação global e que possibilitam melhorar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. Vale destacar que a metodologia MCDA-C proporcionou uma minuciosa avaliação, construindo descritores, hierarquizando estrutura de valor com taxas de ponderações, tornando possível identificar os pontos que necessitam ser trabalhados a fim de melhorar o desempenho global.

Para tanto se tomou como base os resultados da avaliação global que geraram uma *performance* negativa, possuindo um nível comprometedor. Estas ações precisam ser analisadas para gerar possibilidade de melhoria e desta forma implementar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. A tabela 14 apresentou os descritores que estavam com um nível abaixo do neutro.

O quadro 8 apresenta as recomendações globais dos descritores que estão no nível comprometedor.

Quadro 8 - Recomendações de descritores em nível comprometedor

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	Pontuação alcançada no *status quo*	Nível de referencia/ escala ordinal recomendada	AÇÕES RECOMENDADAS
1.1.1.2 **Recursos orçamentários governo do Estado** Objetivo: Medir o percentual de recursos orçamentários aplicados pelo Estado em ações de comunicação de	**-25**	**Neutro** Atingir o percentual de 2% do orçamento da vigilância sanitária oriundos do governo do Estado.	Buscar recursos financeiros junto ao governo do Estado para aplicação em ações de comunicação de vigilância sanitária.

vigilância sanitária.			
1.1.2.1 Previsão financeira Objetivo: analisar a previsão orçamentária e execução financeira dos recursos utilizados na comunicação da vigilância sanitária.	**-25**	**Neutro** Programar recursos financeiros anualmente.	Prever disponibilidade orçamentária e financeira para aplicação em ações de comunicação de vigilância sanitária.
1.1.3.2 Execução Financeira Estado Objetivo: Medir o percentual de execução orçamentária dos recursos financeiros do governo do Estado destinados a vigilância sanitária e gastos em comunicação.	**-25**	**Neutro** Atingir o percentual de 3% da execução financeira do orçamento da vigilância sanitária oriundos do governo do estado.	Buscar recursos financeiros junto ao governo do Estado para aplicação em ações de comunicação de vigilância sanitária.
2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária Objetivo: medir a quantidade de campanhas institucionais da vigilância sanitária veiculadas na mídia jornal, TV e Rádio.	**-57**	**Neutro** Atingir 2 campanhas educacionais por ano.	Desenvolver no mínimo 2 campanhas educacionais anuais versando sobre os temas de vigilância sanitária veiculadas nas mídias de comunicação.
2.4.3.3 Boletins estatísticos Objetivo: medir o nº de boletins estatísticos/condições sanitárias do Estado produzidos e publicados anualmente.	**-40**	**Neutro** Produzir e publicar 2 boletins estatísticos anualmente.	Desenvolver e publicar boletins estatísticos das condições sanitárias do Estado.
2.4.4.2 Consultas públicas Objetivo: Medir o número de consultas públicas realizadas anualmente.	**-20**	**Neutro** Desenvolver 2 consultas públicas anualmente.	Desenvolver e operacionalizar consultas públicas para os temas de interesse da vigilância sanitária.
2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas Objetivo: Medir o número de assinaturas anuais de jornais e revistas.	**-25**	**Neutro** Possuir e 2 assinaturas de jornais locais e revista.	Desenvolver esforços no sentido de oportunizar assinaturas de jornais e revistas.
2.4.4.4 Clipagem Objetivo: analisar por mídia as notícias publicadas nas principais cidades do Estado.	**-25**	**Neutro** Ter clipagem das mídias sociais.	Operacionalizar sistema de compra para serviços de clipagem de notícias publicadas sobre vigilância sanitária.
2.4.4.5 Produção de artigos científicos Objetivo: medir a quantidade anual de artigos científicos relacionado a vigilância sanitária produzidos e publicados em revistas científicas por funcionários da vigilância sanitária no Estado.	**-25**	**Neutro** Ter 2 artigos científicos publicados anualmente.	Implementar ações para incentivar os profissionais de vigilância sanitária a desenvolver artigos científicos mostrando as experiências exitosas.
3.1.1 Agentes comunitários Objetivo: Medir o nº de agentes comunitários capacitados por ano no programa EDUCANVISA	**-20**	**Neutro** Capacitar 200 agentes comunitários sobre vigilância sanitária.	Desenvolver ações para possibilitar a capacitação dos agentes comunitários sobre assuntos de vigilância sanitária.

3.1.2 Professores Objetivo: medir o número de professores capacitados através do programa EDUCANVISA anualmente.	**-50**	**Neutro** Capacitar 60 professores no programa Educanvisa.	Implementar ações que possa permitir a capacitação de professores em assuntos relacionados a vigilância sanitária e desta forma promover a saúde pública nas escolas.
3.2.1 Panfletagem Objetivo: Medir a quantidade de panfletagens feitas anualmente.	**-33**	**Neutro** Fazer uma panfletagem por ano com os matérias gráficos produzidos.	Desenvolver atividades que intensifique ações de panfletagem dos materiais gráficos produzidos pela vigilância sanitária.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Em síntese, recomenda-se, a partir do modelo proposto, desenvolver ações para elevar os descritores que possuem *performance* negativa, comprometedora, para o Nível "Neutro". A melhoria das ações com resultado negativo, se elevadas a um nível apenas, colocaria o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária totalmente dentro do nível de competitividade.

A tabela 16 apresenta novo resultado de avaliação global inserindo as recomendações apontadas.

Tabela 16 - Avaliação global de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária considerando as recomendações propostas

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	NÍVEL DVS	PONTUAÇÃO	TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO	PONTUAÇÃO /TAXAS	AVALIAÇÃO FINAL
AVALIAÇÃO GLOBAL					**53**
1 ESTRUTURA			**0,25**		**19**
1.1 RECURSOS FINANCEIROS			0,28		**7**
1.1.1 Fonte de recursos			0,4		**13**
1.1.1.1 Recursos orçamentários ANVISA	N3	50	0,45	22,5	
1.1.1.2 Recursos orçamentários governo estadual	N2	0	0,37	0	
1.1.1.3 Recursos orçamentários ações conjuntas/parcerias	N3	50	0,18	9	
1.1.2 Planejamento financeiro			0,33		**0**
1.1.2.1 Previsão financeira	N2	0	1	0	
1.1.3 Execução Financeira			0,27		**12**
1.1.3.1 Execução financeira – ANVISA	N3	67	0,47	31,49	
1.1.3.2 Execução	N2	0	0,33	0	

financeira – Estado					
1.1.3.3 Execução financeira - Ações conjuntas/parcerias	N3	67	0,2	13,4	
1. 2 RECURSOS HUMANOS			0,39		**32**
1.2.1 Pessoal Qualificado Terceirizado	N3	100	0,5	50	
1.2.2 Capacitação em comunicação	N4	100	0,33	33	
1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor de comunicação	N2	0	0,17	0	
1.3 FERRAMENTAS DE INFORMAÇÃO			0,33		**35**
1.3.1 Tecnologias de Comunicação			0,56	0	**66**
1.3.1.1 *Softwares* de comunicação	N3	100	0,46	46	
1.3.1.2 Equipamentos de comunicação	N4	133	0,54	71,82	
1.3.2 Canais de Comunicação			0,44		**40**
1.3.2.1 Sistemas	N4	100	0,85	85	
1.3.2.2 Ouvidoria de vigilância sanitária	N2	40	0,15	6	
2 INSTRUMENTOS			**0,44**	**0**	**29**
2.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO			0,23		**15**
2.1.1 Parcerias			0,1		**4**
2.1.1.1 Patrocínio	N1	0	0,4	0	
2.1.1.2 Cooperação	N3	67	0,6	40,2	
2.1.2 Estratégias			0,2		**11**
2.1.2.1 Linguagem	N3	50	0,39	19,5	
2.1.2.2 Remessa de conteúdo informativo	N3	67	0,35	23,45	
2.1.2.3 Mídias utilizadas	N2	50	0,26	13	
2.1.3 Transmissão Interna			**0,3**	**0**	**20**
2.1.3.1 Videoconferência	N3	67	0,46	30,82	
2.1.3.2 Webconferência	N3	50	0,36	18	
2.1.3.3 E-mails institucionais	N3	100	0,18	18	
2.1.4 Divulgação			0,4		**30**
2.1.4.1 Site	N4	100	0,28	28	
2.1.4.2 Mídias sociais	N3	67	0,09	6,03	
2.1.4.3 Mídia impressa	N3	50	0,21	10,5	
2.1.4.4 Mídia TV	N3	75	0,26	19,5	
2.1.4.5 Mídia Rádio	N3	75	0,16	12	

2.2 MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO			0,26		**25**
2.2.1 Revisão e Padronização dos atos oficiais			0,15		**16**
2.2.1.1 Revisão e Padronização das Comunicações Internas	N4	100	0,33	33	
2.2.1.2 Revisão e Padronização das Comunicações Externas	N4	150	0,43	64,5	
2.2.1.3 Revisão e padronização de relatórios e regulamentos	N3	50	0,24	12	
2.2.2 Produção de materiais de comunicação			0,85		**81**
2.2.2.1 Boletim informativo/geral	N4	100	0,17	17	
2.2.2.2 Vídeos educativos	N2	67	0,19	12,73	
2.2.2.3 Áudios educativos	N2	0	0,09	0	
2.2.2.4 Materiais Gráficos	N5	150	0,21	31,5	
2.2.2.5 Diagramação de livros e apostilas educativas	N4	100	0,14	14	
2.2.2.6 Matérias jornalísticas	N4	100	0,2	20	
2.3 CAMPANHAS EDUCATIVAS			0,14	0	**3**
2.3.1 Parcerias			0,19		**5**
2.3.1.1 Cooperação financeira	N2	33	0,77	25,41	
2.3.1.2 Cooperação técnica	N1	0	0,23	0	
2.3.2 Veiculação nas Mídias			0,52		**15**
2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária	N2	0	0,6	0	
2.3.2.2 Campanhas de Promoção da saúde	N3	71	0,4	28,4	
2.3.3 Eventos			0,29		**0**
2.2.3.1 Conferências e Fóruns estaduais de vigilância sanitária	N1	0	0,6	0	
2.3.3.2 Eventos culturais	N1	0	0,4	0	
2.4 INFORMAÇÃO			0,2		**10**
2.4.1 Informação aos profissionais de vigilância sanitária			0,28		**21**
2.4.1.1 Manuais técnicos	N3	67	0,31	20,77	

2.4.1.2 Boletins informativos Profissionais	N3	75	0,26	19,5	
2.4.1.3 Cursos de Capacitação	N4	100	0,24	24	
2.4.1.4 Qualificação Profissional	N3	50	0,19	9,5	
2.4.2 Informação ao setor regulado			0,25		**17**
2.4.2.1 Autos de orientação	N3	67	0,3	20,1	
2.4.2.2 Palestras	N3	71	0,38	26,98	
2.4.2.3 Reunião com o setor regulado	N3	67	0,32	21,44	
2.4.3 Informação ao público em geral			0,17		**9**
2.4.3.1 Palestras/comunidade	N3	67	0,57	38,19	
2.4.3.2 Participação de feiras e eventos	N2	50	0,28	14	
2.4.3.3 Boletins estatísticos	N2	0	0,15	0	
2.4.4 Construção de informação			0,3		**3**
2.4.4.1 Fóruns de discussões	N2	67	0,15	10,05	
2.4.4.2 Consultas públicas	N2	0	0,24	0	
2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas	N2	0	0,28	0	
2.4.4.4 Clipagem	N2	0	0,12	0	
2.4.4.5 Produção de artigos científicos	N2	0	0,21	0	
2.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO			0,17		**12**
2.5.1 Planejamento de comunicação			0,18		**15**
2.5.1.1 Metas	N3	67	0,56	37,52	
2.5.1.2 Plano de trabalho	N3	100	0,44	44	
2.5.2 Estratégias de comunicação			0,36		**10**
2.5.2.1 Definição de Público alvo	N1	0	0,21	0	
2.5.2.2 Definição de mídias	N1	0	0,37	0	
2.5.2.3 Estudo dos meios de comunicação	N2	67	0,42	28,14	
2.5.3 Administração do site			0,46		**46**
2.5.3.1 Postagem de notícias no site	N4	100	0,43	43	
2.5.3.2 Postagem de informações no site	N4	100	0,39	39	
2.5.3.3 Acessos ao site	N4	100	0,18	18	

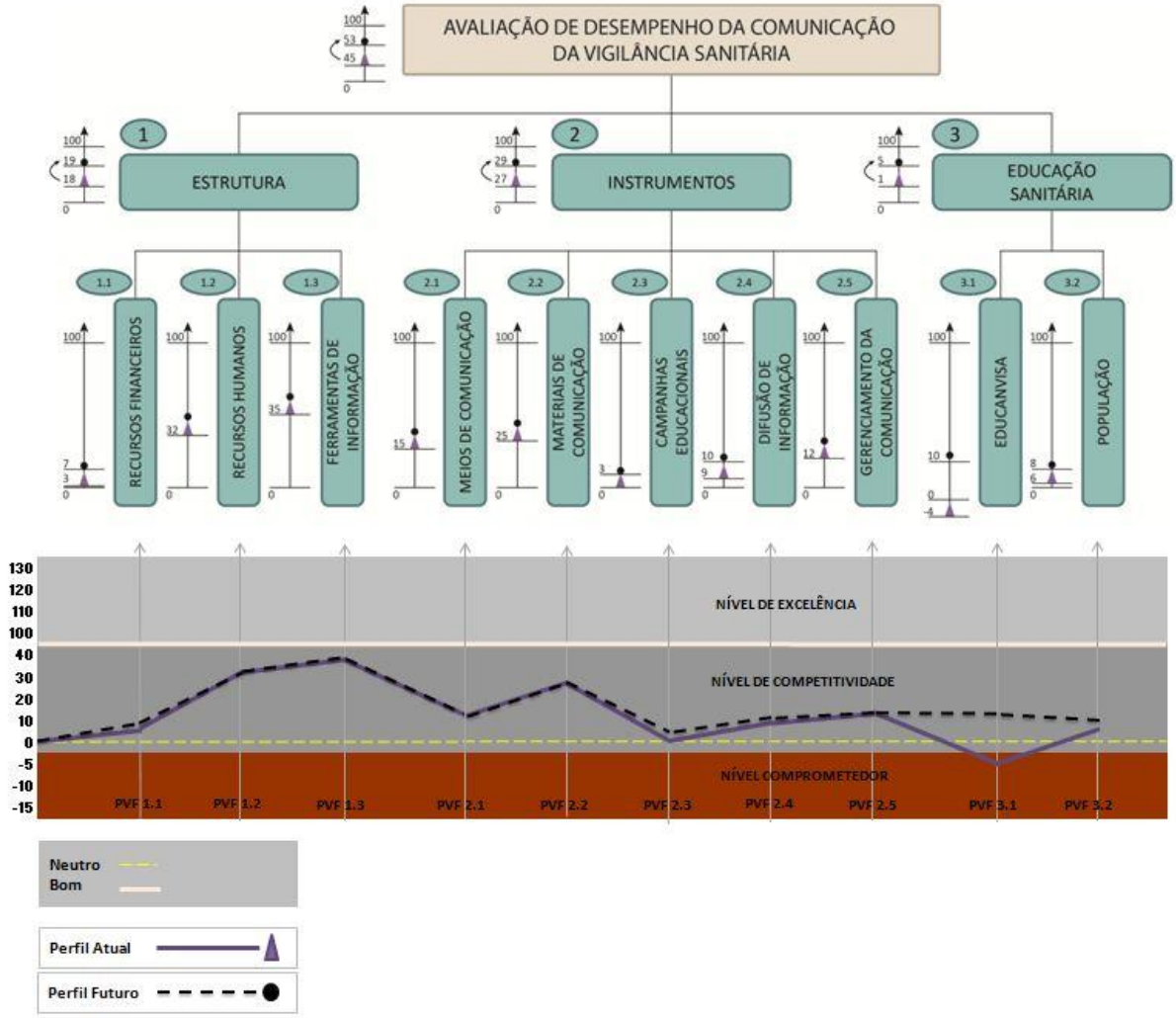
3 EDUCAÇÃO SANITÁRIA			**0,31**		**5**
3.1 EDUCANVISA			0,6		**10**
3.1.1 Agentes comunitários	N2	0	0,21	0	
3.1.2 Professores	N2	0	0,37	0	
3.1.3 Escolas	N2	33	0,11	3,63	
3.1.4 Alunos	N3	40	0,31	12,4	
3.2 POPULAÇÃO			0,4		**8**
3.2.1 Panfletagem	N2	0	0,15	0	
3.2.2 Palestras às escolas e universidades	N3	40	0,5	20	
3.2.3 Educação Fiscal	N2	0	0,35	0	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Percebe-se que o resultado da avaliação final apresentado na Tabela 16 passa de 45 para 53 pontos, melhorando significativamente a *performance* do processo de comunicação da vigilância sanitária.

A figura 43 demonstra a relação do impacto do estado atual para a situação proposta.

Figura 43 - Perfil de Impacto atual e futuro do processo de comunicação da vigilância sanitária



Fonte - Elaborado pelo autor, (2013).

Vislumbram-se claramente os impactos positivos gerados para os descritores com a implantação das ações recomendadas e que possuíam até então um desempenho comprometedor. Atendendo as recomendações, todas as áreas de preocupação melhorariam o desempenho. Percebe-se um impacto maior no PVF Educanvisa, alterando o desempenho de -4 (menos quatro) para 10 pontos, ou seja, poderá alcançar 14 pontos com a implementação das recomendações. Consequentemente, a Área "Educação Sanitária", passa de 1 para 5 pontos.

Também identifica-se que a Área "Estrutura" teve um incremento, passando de 18 para 19 pontos, bem como a Área "Instrumentos" que passou de 27 para 29 pontos. Da mesma forma também obtiveram aumento o PVF "Recursos Financeiros", mudando seu desempenho de 3 para 7 pontos, o PVF "Difusão da Informação", passando de 9 para 10

pontos e o PVF "População", passando de 6 para 8 pontos. Os Pontos de Vista Fundamentais – PVFs "Recursos Humanos", "Ferramentas de Informação", "Meios de Comunicação" não modificaram seu desempenho futuro visto que não se propôs melhorias.

No total geral percebe-se que houve melhoria de desempenho de 45 para 53 pontos, no qual todos os PVFs passariam a ter desempenho no nível de competitividade. Isto representaria melhorias para as ações de comunicação da vigilância sanitária.

Foi proposto na Fase de Recomendação apenas implementar ações de melhoria para os descritores que possuíssem pontuação negativa, no nível abaixo do neutro. Entretanto, se buscasse desenvolver os níveis negativos para um nível acima do neutro e dos neutros do *status quo* subir também elevar um nível o desempenho passaria de 45 para 69 pontos, conforme demonstra a tabela 17.

Tabela 17 - Avaliação global de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária considerando as recomendações de elevação do Nível Neutro

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	NÍVEL DVS	PONTUAÇÃO	TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO	PONTUAÇÃO /TAXAS	AVALIAÇÃO FINAL
AVALIAÇÃO GLOBAL					**69**
1 ESTRUTURA			**0,25**		**22**
1.1 RECURSOS FINANCEIROS			0,28		**15**
1.1.1 Fonte de recursos			0,4		**20**
1.1.1.1 Recursos orçamentários ANVISA	N3	50	0,45	22,5	
1.1.1.2 Recursos orçamentários governo estadual	N3	50	0,37	18,5	
1.1.1.3 Recursos orçamentários ações conjuntas/parcerias	N3	50	0,18	9	
1.1.2 Planejamento financeiro			0,33		**17**
1.1.2.1 Previsão financeira	N3	50	1	50	
1.1.3 Execução Financeira			0,27		**18**
1.1.3.1 Execução financeira – ANVISA	N3	67	0,47	31,49	
1.1.3.2 Execução financeira - Estado	N3	67	0,33	22,11	
1.1.3.3 Execução financeira - Ações conjuntas/parcerias	N3	67	0,2	13,4	
1. 2 RECURSOS HUMANOS			0,39		**37**
1.2.1 Pessoal Qualificado Terceirizado	N3	100	0,5	50	
1.2.2 Capacitação em comunicação	N4	100	0,33	33	
1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor de comunicação	N3	67	0,17	11,39	
1.3 FERRAMENTAS DE INFORMAÇÃO			0,33		**35**
1.3.1 Tecnologias de Comunicação			0,56	0	**66**

1.3.1.1 *Softwares* de comunicação	N3	100	0,46	46	
1.3.1.2 Equipamentos de comunicação	N4	133	0,54	71,82	
1.3.2 Canais de Comunicação			0,44		**40**
1.3.2.1 Sistemas	N4	100	0,85	85	
1.3.2.2 Ouvidoria de vigilância sanitária	N2	40	0,15	6	
2 INSTRUMENTOS			**0,44**	**0**	**34**
2.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO			0,23		**16**
2.1.1 Parcerias			0,1		**7**
2.1.1.1 Patrocínio	N3	67	0,4	26,8	
2.1.1.2 Cooperação	N3	67	0,6	40,2	
2.1.2 Estratégias			0,2		**11**
2.1.2.1 Linguagem	N3	50	0,39	19,5	
2.1.2.2 Remessa de conteúdo informativo	N3	67	0,35	23,45	
2.1.2.3 Mídias utilizadas	N2	50	0,26	13	
2.1.3 Transmissão Interna			**0,3**	**0**	**20**
2.1.3.1 Videoconferência	N3	67	0,46	30,82	
2.1.3.2 Webconferência	N3	50	0,36	18	
2.1.3.3 E-mails institucionais	N3	100	0,18	18	
2.1.4 Divulgação			0,4		**30**
2.1.4.1 Site	N4	100	0,28	28	
2.1.4.2 Mídias sociais	N3	67	0,09	6,03	
2.1.4.3 Mídia impressa	N3	50	0,21	10,5	
2.1.4.4 Mídia TV	N3	75	0,26	19,5	
2.1.4.5 Mídia Rádio	N3	75	0,16	12	
2.2 MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO			0,26		**27**
2.2.1 Revisão e Padronização dos atos oficiais			0,15		**16**
2.2.1.1 Revisão e Padronização das Comunicações Internas	N4	100	0,33	33	
2.2.1.2 Revisão e Padronização das Comunicações Externas	N4	150	0,43	64,5	
2.2.1.3 Revisão e padronização de relatórios e regulamentos	N3	50	0,24	12	
2.2.2 Produção de materiais de comunicação			0,85		**86**
2.2.2.1 Boletim informativo/geral	N4	100	0,17	17	
2.2.2.2 Vídeos educativos	N2	67	0,19	12,73	
2.2.2.3 Áudios educativos	N3	67	0,09	6,03	
2.2.2.4 Materiais Gráficos	N5	150	0,21	31,5	
2.2.2.5 Diagramação de livros e apostilas educativas	N4	100	0,14	14	
2.2.2.6 Matérias jornalísticas	N4	100	0,2	20	
2.3 CAMPANHAS EDUCATIVAS			0,14	0	**8**

2.3.1 Parcerias			0,19		**7**
2.3.1.1 Cooperação financeira	N2	33	0,77	25,41	
2.3.1.2 Cooperação técnica	N2	50	0,23	11,5	
2.3.2 Veiculação nas Mídias			0,52		**37**
2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária	N3	71	0,6	42,6	
2.3.2.2 Campanhas de Promoção da saúde	N3	71	0,4	28,4	
2.3.3 Eventos			0,29		**13**
2.2.3.1 Conferências e Fóruns estaduais de vigilância sanitária	N2	40	0,6	24	
2.3.3.2 Eventos culturais	N2	50	0,4	20	
2.4 INFORMAÇÃO			0,2		**12**
2.4.1 Informação aos profissionais de vigilância sanitária			0,28		**21**
2.4.1.1 Manuais técnicos	N3	67	0,31	20,77	
2.4.1.2 Boletins informativos Profissionais	N3	75	0,26	19,5	
2.4.1.3 Cursos de Capacitação	N4	100	0,24	24	
2.4.1.4 Qualificação Profissional	N3	50	0,19	9,5	
2.4.2 Informação ao setor regulado			0,25		**17**
2.4.2.1 Autos de orientação	N3	67	0,3	20,1	
2.4.2.2 Palestras	N3	71	0,38	26,98	
2.4.2.3 Reunião com o setor regulado	N3	67	0,32	21,44	
2.4.3 Informação ao público em geral			0,17		**10**
2.4.3.1 Palestras/comunidade	N3	67	0,57	38,19	
2.4.3.2 Participação de feiras e eventos	N2	50	0,28	14	
2.4.3.3 Boletins estatísticos	N3	60	0,15	9	
2.4.4 Construção de informação			0,3		**14**
2.4.4.1 Fóruns de discussões	N2	67	0,15	10,05	
2.4.4.2 Consultas públicas	N3	40	0,24	9,6	
2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas	N3	40	0,28	11,2	
2.4.4.4 Clipagem	N3	50	0,12	6	
2.4.4.5 Produção de artigos científicos	N3	50	0,21	10,5	
2.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO			0,17		**14**
2.5.1 Planejamento de comunicação			0,18		**15**
2.5.1.1 Metas	N3	67	0,56	37,52	
2.5.1.2 Plano de trabalho	N3	100	0,44	44	
2.5.2 Estratégias de comunicação			0,36		**21**
2.5.2.1 Definição de Público alvo	N2	50	0,21	10,5	
2.5.2.2 Definição de mídias	N2	50	0,37	18,5	

2.5.2.3 Estudo dos meios de comunicação	N2	67	0,42	28,14	
2.5.3 Administração do site			0,46		**46**
2.5.3.1 Postagem de notícias no site	N4	100	0,43	43	
2.5.3.2 Postagem de informações no site	N4	100	0,39	39	
2.5.3.3 Acessos ao site	N4	100	0,18	18	
3 EDUCAÇÃO SANITÁRIA			**0,31**		**14**
3.1 EDUCANVISA			0,6		**26**
3.1.1 Agentes comunitários	N3	40	0,21	8,4	
3.1.2 Professores	N3	50	0,37	18,5	
3.1.3 Escolas	N2	33	0,11	3,63	
3.1.4 Alunos	N3	40	0,31	12,4	
3.2 POPULAÇÃO			0,4		**19**
3.2.1 Panfletagem	N3	67	0,15	10,05	
3.2.2 Palestras às escolas e universidades	N3	40	0,5	20	
3.2.3 Educação Fiscal	N3	50	0,35	17,5	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Percebe-se pela tabela 17 um incremento significativo no desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária, atendendo novas recomendações. A tabela também demonstra os pontos que poderão sofrer intervenções do decisor na tentativa de buscar melhor desempenho, servindo de instrumento para implementar políticas de comunicação de vigilância sanitária.

Destaca-se que foi a partir da construção e análise do modelo multicritério que se teve um olhar mais aberto do processo de comunicação da vigilância sanitária, sua extensão, complexidade e necessidade de melhorias, representando um instrumento importante de apoio à decisão. Tanto quanto a implementação sugerida para a construção das tabelas 16 e 17, bem como a identificação dos EPAs, a construção dos mapas cognitivos, a identificação dos PVFs, dos PVEs e a construção dos Descritores mostram as possibilidades que possui a metodologia MCDA-C na construção de modelos.

Além disto, a MCDA-C demonstra as inúmeras possibilidades e critérios para avaliar o desempenho. Isto confirma a filosofia construtivista que o modelo possui. Destaca-se que durante a estruturação do modelo foram identificados outros descritores num processo expansivo próprio da metodologia, ampliando assim o contexto de avaliação de desempenho pretendido.

Em síntese, acredita-se ser consistente o modelo proposto para avaliação do processo de comunicação da vigilância sanitária alicerçado no MCDA-C, pois proporciona à Diretoria de Vigilância Sanitária a percepção do desempenho da comunicação.

4.4 COTEJAMENTOS ENTRE A AFILIAÇÃO TEÓRICA E OS RESULTADOS DA PESQUISA

Este item possui a finalidade de confrontar os resultados obtidos nesta pesquisa com a literatura anteriormente construída.

A afiliação teórica adotada pelo pesquisador estava sustentada na formulação Ensslin, Ensslin S. e Pacheco (2009, p. 5) no qual a Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos, de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização. Foi acrescentado a essa sustentação a formulação de Igarashi, Ensslin S., Ensslin (2008) e Bortoluzzi, Ensslin S. e Ensslin (2011), no qual uma avaliação válida e legítima deve instigar:

> (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

O quadro 9 demonstra o cotejamento entre a afiliação teórica com os resultados da pesquisa.

Quadro 9 - Cotejamento entre avaliação de desempenho organizacional e resultados da pesquisa

Sustentação Teórica: Avaliação de desempenho organizacional			
Autores	Base teórica	Afiliação Teórica	Resultado da Pesquisa
Harriggton, 1993, Santos Filho, 2007, Preskill, 2004	Gera conhecimento	Construir, fixar e disseminar conhecimento	Permitiu estudar todo o contexto da vigilância sanitária
Harrington, 1997 Kiyan 2001, Costa e Castanhar, 2003, Gallon, et al. 2008,	Permite entender a organização. Permite obter informações	Identificação da organização	Estudo desenvolvido na Diretoria da Vigilância Sanitária de Santa Catarina

Resende, 2011			
Rummler ,1994, Cohen, 2006, Juran, 1992, Deming, 1992 Olson e Slater, 2002 Pereira, 1993 Dutra, 2003, Sink e Tuttle 1993	Subsidia a gestão, Promove ações de aperfeiçoamento	Processo de gestão	Analisou-se a gestão do processo de comunicação da vigilância sanitária, classificando o gerenciamento como um descritor
Ensslin S. e Ensslin, 2006	Proporciona análise completa da organização	Aspectos de determinado contexto	Estudo minucioso do processo de comunicação da vigilância sanitária e compreensão da organização
Fayol, 1916, Taylor, 1911, Miranda e Silva, 2002	Desenvolve controle	Construir conhecimento de mensuração	Identificação dos resultados alcançados com as respectivas tabelas da avaliação global encontrada.
Dutra, 2005, Bandeira, 1997, Gonçalves 2002, Sink e Tuttle, 1993, Sink e Tuttle, 1993	Permite melhorias	Possuir vínculo com as estratégias	Propostas de melhorias apresentada na fase de recomendações para o modelo desenvolvido.
Rezende, 2004, Martindell 1950	É um instrumento estratégico	Gerenciar o desempenho das estratégias	O modelo desenvolvido e aplicado permite estabelecer novas estratégias para a comunicação da vigilância sanitária.
(Miranda e Silva 2002, Kaplan e Norton , 1997 Costa e Castanhar, 2003	Fundamenta estratégias Permite desenhar políticas		Os quadros e tabelas apresentadas permitem desenhar políticas para comunicação da vigilância sanitária.
Kaplan e Norton , 1997, Dutra, 2005	Propicia diferencial competitivo	Analise de expectativa futura	Quadro e figura das proposições ou recomendações para situações futuras avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária.
Bourdieu et al., 2004	Envolve a construção de um modelo próprio para cada organização	Considerar particularidades de cada organização	A construção do modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária é específica para a Diretoria Estadual de Vigilância Sanitária
Rummler e Brache, 1994, Miranda e Silva, 2002 Dutra, 2003	Identifica problemas, define prioridades, identificar aspectos importantes, permite compreender as prioridades	Contexto julgados relevantes	Detalhado nas funções de valor apresentado e mapas cognitivos desenhados.

Hronec, 1994			
Ensslin, 2005, Ensslin S. e Ensslin, 2009, Dutra, 2005, Hronec, 1994	Permite apoiar decisões e motiva a profissionalização das decisões	Apoiar decisões	O modelo foi sustentado na MCDA-C um modelo de apoio a decisão.
Gonçalves, 2002	Permite ter uma visão interior	Considerar os ambientes externos e internos da organização	A construção dos mapas cognitivos e o desenvolvimento dos EPAs.
Nelly, 2002	Define e compara posições, supervisiona progressos, confirma prioridades, identifica distancias, controla a gestão, oportuniza aprendizagem, orienta investimentos e compele progressos	Processo de gestão e atender os diferentes stakeholders	O modelo construído permite atender os diferentes stakeholders do processo de comunicação da vigilância sanitária.
Pereira, 1993	Atribui valor	Medir o desempenho	As tabelas desenvolvidas demonstram e quantificam o resultado do desempenho da comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Observa-se através do quadro 9 que os aspectos fundamentados na afiliação teórica foram seguidos e sustentados nos resultados da pesquisa.

O quadro 10 apresenta o cotejamento entre MCDA-C e os resultados da pesquisa.

Quadro 10 - Cotejamento entre MCDA-C e os resultados da pesquisa

Sustentação teórica: MCDA-C		
AUTORES	BASE TEÓRICA	RESULTADO DA PESQUISA
Dutra(2005), Miranda (2002), Bana e Costa (1995, Roy (1993), Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) Lemos, (2008)	Avalia as ações segundo um conjunto de critérios otimizando as funções de forma simultânea, múltiplos critérios; Geram conhecimento no decisor e nos demais atores envolvidos; Fornecem ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-lo a solucionar problemas de decisão, cujos critérios, em geral conflitantes, devem ser levados em consideração; Geram conhecimento ao decisor através de ferramentas cujos valores estão baseados em seus sistemas de valor; Geraram conhecimento aos envolvidos no processo de forma a permitir a construção de um modelo no qual as decisões são baseadas em função do que se acredita ser o mais adequado à sua situação específica.	Avaliou ações de forma simultânea com múltiplos critérios conforme foi detalhado no desenvolvimento da pesquisa. Gerou conhecimento expansivo ao decisor, permitindo construir um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. O sistema de valor foi considerado conforme apresenta os dados da pesquisa.
Ensslin (2002)	Reconhece os limites da objetividade e a conseqüente aceitação da subjetividade; Incorpora a dimensão construtivista, no qual a aprendizagem nos problemas decisórios é constante e evolutiva;	A pesquisa demonstra principalmente através dos EPAs e mapas cognitivos a subjetividade e a dimensão construtivista do modelo.

	Aceita a inseparabilidade dos elementos de natureza objetiva e dos elementos de natureza subjetiva; Propõe uma atividade de apoio à decisão; Firma a presença de tal apoio em todas as etapas do processo decisório (estruturação, avaliação e recomendação); Incorpora uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear que faz uso da linguagem humana natural e não-linear que faz uso de representações visuais, que permitem a simultaneidade da informação.	A percepção dos elementos da natureza objetiva e subjetiva é exposta principalmente pela transformação das escalas ordinais e escalas cardinais demonstrado na pesquisa. A linguagem de representação visual fica evidente nas demonstrações de figuras dos mapas, das áreas, dos PVFs, PVEs e Descritores.
Dutra (2005)	Possibilidade de abordar diversos tipos de informações; A possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos dos tomadores de decisão; A possibilidade de permitir aos gestores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; Possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o tomador de decisão considera ser o mais adequado.	A pesquisa demonstrou os diversos tipos de informações abordadas representando de maneira explicita, com reflexão constante do decisor, facilitador e pesquisador.
Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001)	O modelo de apoio à decisão deve preocupar-se com: - Identificar atores e escolher decisores; - identificar os tipos de ações disponíveis; -identificar a forma que as ações serão avaliadas; - identificar o problema a ser resolvido; - identificar os objetivos dos decisores a serem levados em conta na avaliação das ações; - identificar como mensurar a *performance* das ações em cada objetivo; - identificar como agregar de forma global as *performances* parciais das ações em cada objetivo; - identificar a influência de pequenas variações nos parâmetros no modelo multicritério na resposta final; Apresentar recomendações a ser feitas a partir dos resultados do modelo.	A construção do modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária seguiu todos os passos da MCDA-C, identificando atores, decisores, problemas, objetivos e avaliou o desempenho atual. A mensuração da *performance* mostrando inclusive a avaliação global do modelo construído. Também se apresentou as recomendações simulando os resultados pela aceitação das recomendações.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

O quadro 10 demonstra que a pesquisa se sustentou na metodologia MCDA-C, obedecendo todas as etapas. Também se identifica toda a fundamentação teórica da MCDA-C.

Em síntese a pesquisa realizada se sustentou sobre as bases teóricas desenvolvidas inicialmente, seguindo a metodologia estabelecida e desta forma construindo o modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. Isto leva a entender que a boa teoria se consagra com a prática e com boa prática se constroem

excelentes teorias. Vale destacar que a metodologia MCDA-C, ampliou o conhecimento sobre o contexto de avaliação de desempenho pretendido, permitiu desenvolver o modelo e incorporou novos pontos de vista sobre o processo da avaliação de desempenho.

Em síntese, a pesquisa se amparou em bases teóricas além de permitiu perceber o valor do MCDA-C como importante instrumento de apoio à decisão no desenvolvimento da avaliação de desempenho.

5 CONSIDERAÇOES FINAIS

A avaliação de desempenho constitui um processo de gestão para as organizações pela sua capacidade de construir, fixar e disseminar conhecimentos, além de medir os resultados. Um instrumento estratégico e de fundamental importância para as organizações. Por desenvolver indicadores permite controlar, observar, estabelecer um conceito, identificar falhas, oferecer *feedback*, obter conhecimento, conferir visibilidade dos resultados alcançados, apoiar o processo decisório e impulsionar melhorias continuas.

Na atualidade é uma ferramenta indispensável para as organizações mesmo sendo complexa e trabalhosa. Isto porque seu desenvolvimento oportuniza o conhecimento organizacional e a percepção dos pontos forte e fracos, permitindo ações de melhoria constante.

A pesquisa assenta-se no paradigma construtivista e na lógica indutiva, com a estratégia de estudo de caso, e com natureza exploratória, abordagem qualitativa e quantitativa. Para coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevista, observação direta e análise documental.

O objetivo da pesquisa foi desenvolver um modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária da Diretoria de Vigilância Sanitária da Secretaria de Saúde de Santa Catarina, fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C, seu instrumento de intervenção. Utilizar o MCDA-C possibilitou desenvolver e explicitar um conjunto de condições e meios para possibilitar a construção do modelo, abordando diversos tipos de informações da comunicação da vigilância sanitária, avaliando as ações segundo um conjunto de critérios, orientando e facilitando a decisão.

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos: (i) desenvolver um conjunto de indicadores de avaliação de desempenho da comunicação da vigilância sanitária, que represente as percepções e valores do decisor; (ii) avaliar os indicadores identificados, por meio da construção de escalas cardinais e taxas de substituição; (iii) testar o modelo proposto a fim de verificar a sua aderência e aplicabilidade na Diretoria de Vigilância Sanitária e; (iv)recomendar ações de melhoria da comunicação da vigilância sanitária, a partir do perfil de desempenho diagnosticado.

Assim, buscou-se sustentação em bases científicas que pudessem dar respostas ao problema da pesquisa no sentido de encontrar as variáveis a serem contempladas para o modelo de avaliação de desempenho da comunicação da vigilância sanitária. Desta forma

iniciou-se pela análise de portfólio de vigilância sanitária, avaliação de desempenho e administração pública. Os estudos das bases teóricas deram sustentação para o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho proposto.

A pesquisa alcançou o objetivo geral ao criar o modelo multicritério de avaliação do processo de comunicação da vigilância sanitária que considerou aspectos quantitativos e qualitativos, estabeleceu pesos, modelou matematicamente os julgamentos, desenvolveu os indicadores e testou o modelo.

Também se atendeu os objetivos específicos visto que desenvolveu um conjunto de indicadores do qual se permitiu visualizar: (i) as três áreas de preocupação Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária; (ii) os Pontos de Vista Fundamentais do decisor (Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Ferramentas de Informação, Meios de Comunicação, Materiais de Comunicação, Campanhas Educacionais, Informação, Gerenciamento de Comunicação, Educanvisa e Educação sanitária para População); (iii) os vinte e um (21) Pontos de Vista Elementares, devidamente detalhados na pesquisa; (iv) os setenta e dois (72) critérios para avaliar o desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária, expostos como Descritores e transformados em Indicadores, também devidamente detalhados na pesquisa; (v) as concepção das Funções de Valor; (vi) as Taxas de Substituição ; (vii) a tabela da aplicação da Avaliação Global com analise de situação atual e futura e; (viii) a apresentando propostas futuras por meio da Fase de Recomendações .

Além disto, foi possível identificar a contribuição por área de preocupação, cujos resultados se mostraram da seguinte forma: “Estrutura” contribuiu com a taxa de 25%, “Instrumentos” contribui com a taxa de 44% e “Educação Sanitária” contribui com a taxa 31% do total de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária. Do mesmo modo foi possível ilustrar o perfil de desempenho da situação atual que resultou em 45 pontos. Ao mesmo tempo apresentaram as recomendar ações de melhoria que possibilitam passar de um desempenho global de 45 para 53 pontos.

Acrescenta-se que a partir dos indicadores pode-se apresentar, de forma detalhada, a classificação de cada *performance* possível de se obter e, na avaliação global, identificar a pontuação atingida no *Status Quo.*

Face aos resultados apresentados pela pesquisa, conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos e as contribuições geradas foram significativas, tanto para a comunicação da vigilância sanitária da DVS como para o aprimoramento teórico.

A metodologia MCDA-C mostrou ser um instrumento robusto para a solução do problema da pesquisa, principalmente como apoio à decisão, orientando e facilitando a construção, ou seja: (i) possibilitou abordar diversos tipos de informações constantes no processo de comunicação da vigilância sanitária; (ii) capturou e apresentou, de maneira explícita, os objetivos do decisor; (iii) permitiu refletir sobre cada ação e estabeleceu prioridades e preferências para o decisor; (iv) converteu as escalas ordinais dos descritores em escalas cardinais e; (v) desenvolveu um conjunto de condições e meios para possibilitar a construção do modelo de avaliação de desempenho do processo de comunicação de vigilância sanitária.

Fica evidente na escolha metodológica da MCDA-C desta pesquisa a ótica construtivista, revelando a real importância de se considerar os valores, as percepções do decisor, utilizando múltiplos critérios para avaliar o processo de comunicação da vigilância sanitária.

O estudo também oportunizou descobertas pelo olhar interior da vigilância sanitária, percepções e aprendizagem em todas as áreas, com o foco na ação comunicativa, possibilitando um espectro de possíveis realizações que poderão ser utilizadas para futuros planos de ações.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa permitiu praticar a administração por desempenho e não somente estabelecer a aferição do desempenho, seguindo a proposição de Kettl (1996) do que importa não é produzir números e sim melhorar os resultados.

Em síntese o estudo apresentado colaborou com o aumento de conhecimento relacionado à Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), desenvolveu um modelo, conferiu aderência, permitiu praticar a administração por desempenho e poderá servir de suporte para o desenvolvimento de modelos para avaliação de desempenho.

Como limitações da pesquisa apresentam-se: (i) possibilidade de medir somente o processo de comunicação da vigilância sanitária e não os fatores causadores de resultados da ação comunicativa na melhoria da saúde da população; (ii) construção do modelo de avaliação da comunicação da perspectiva da vigilância sanitária estadual; (iii) poucos estudos científicos de avaliação de desempenho na administração publica, na saúde pública e na vigilância sanitária.

A pesquisa não se propôs a desenvolver um modelo para avaliar o impacto da ação da comunicação na melhoria da qualidade da saúde, até porque os impactos gerados à

saúde podem ser causados por diversos fatores de difícil identificação. Além disto, a avaliação envolveria um estudo mais prolongado, de longo tempo, com metodologias e estratégias de implementação mais complexas, complementando, periodicamente, a avaliação dos resultados da ação. Desta forma seguiu a proposição de Costa e Castanhar (2003), apontando que avaliação dos resultados é interessante quando se deseja medir as mudanças efetivas que uma ação está promovendo e de Kettl (1998) no qual o desempenho por resultados é de médio e longo prazo e deve ser empreendido com metodologias e estratégias de implementação mais complexas, complementando, periodicamente, a avaliação de produção. Já a avaliação do processo investiga de forma sistemática com o propósito de medir a cobertura, estabelecer o grau de alcance dos resultados e acompanhar seus processos internos (COSTA; CASTANHAR).

No caso de comunicação da vigilância sanitária medir seus resultados seria quase impossível pela dificuldade de identificar todos os fatores causadores dos resultados. Corroborando.

O estudo também não possuiu o intuito de desenvolver um modelo de avaliação genérico, que pudesse ser utilizado em qualquer vigilância sanitária do país, visto ser fundamentado numa realidade da Diretoria de Vigilância Sanitária de Santa Catarina, portanto um modelo personalizado.

Por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa está voltada para uma situação peculiar, não sendo recomendável generalizar seus resultados.

Como sugestões de pesquisas futuras podem ser destacadas:

- aplicação prática da metodologia aqui empregada, assim como recomendações da pesquisas;
- avaliar a aplicabilidade das sugestões de melhoria geradas no modelo;
- criar modelos de avaliação de desempenho contemplando outras as áreas de interesse da vigilância sanitária.

REFERÊNCIAS

ABRASCO/ABEP – GT Informação em saúde e população. **Informação em saúde a serviço da sociedade**. Rio de Janeiro. 1993.

ABRUCIO, L. F. **O Impacto da Administração Gerencial na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1997.

ABRUCIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7.ed.Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R.F.M.; KOVALESKI, J.L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis, 2004.

AKERMAN, M.; MENDES, R. BÓGUS, C. M.; WESTPHAL, M. F.; BICHIR, A.; PEDROSO, M. L. Avaliação em Promoção da Saúde: foco no município saudável. **Rev. Saúde Pública.** v. 36, n. 5 p. 638-646, out. 2002.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 77, p.53-61, maio. 1991.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2004.

ANDRADE, E. L. de. **Introdução a Pesquisa Operacional: Métodos e Técnicas para a análise de decisão**. Rio de Janeiro: LTC; 1989.

ANDRADE, R. de C. A reforma Institucional no Brasil**.** Lua Nova: **Revista de Cultura Política.** São Paulo, nº. 28-29, abril 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451993000100002&script=sci_arttext> Acesso: em 10 mar. 2012.

ANDION, C. Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, set. 2009.

ARAÚJO, I. S. **Mercado Simbólico: interlocução, luta, poder – Um modelo de comunicação para as políticas públicas**.. 352 p. Tese Doutorado em Comunicação e Cultura. Escola de Comunicação. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Rio de Janeiro Rio de Janeiro: 2002.

BANA e COSTA, C.A . Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão. **Revista Pesquisa Operacional**, v.13 n.1, p. 09-29. junho 1993.

_____. **Processo de Apoio à decisão:** Problemáticas, atores e ações. Apostila do curso de metodologia multicritério de apoio à decisão. ENE. UFSC. Florianópolis, 1995.

_____. **Structuracion, Construcion ET Exploitation d'um Modele Multicritère d'Aide à La Décision**. Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 1992

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

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

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – BNDES. Disponível em: <http//www.bndes.gov.br/social>. Acesso em: 22 mai. 2012.

BANDEIRA, A. A. **Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidrelétrica**. 1997.157 f. Dissertação de Mestrado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, Fundação Sade, v. 8 n.4, 1994. Disponível em < http://aldoibct.bighost.com.br/quest/quest2.pdf > Acesso em: 21 mar. 2013.

BATTESINI, M. **Método multidimensional para avaliação de desempenho da vigilância sanitária:** uma aplicação em nível municipal. 2008. 210f. Tese Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

BEJZMAN, I. **Saúde publica e comunicação social no Brasil**. Porto Alegre: Famecos/PUC, 1991.

BELTRÁN, L. R. Promoción de la salud: una estategia revolucionaria cifrada en la comunicación. **Revista Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, Ano 22 nº 35, 2000.

_____. La importancia de la comunicación en la promoción de la salud. In:EPSTEIN, Isaac (org.) **Mídia e Saúde** – Adamantina: UNESCO/UMESP/FAI/2001. Conferências Brasileiras em Comunicação e Saúde p. 355- 368, 2000.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas:** base conceitual CAM-I. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

BLOON, B. **Taxionomia dos objetivos educacionais:** domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1973.

BORTOLUZZI, S. C. *et al*. A Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 202-222, jun./dez.2011.

BORTOLUZZI, S. C. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.:** a contribuição da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

Construtivista (MCDA-C). 2009. 295 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade – UFSC), 2009.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, L. Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional: análise crítica de pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais no período de 2000 a 2008. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI,12., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

BORTOLUZZI, S. C. ; ENSSLIN, S.L; ENSSLIN, L. Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **Revista GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas,** Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da UNESP - Bauru Ano 6, v.8 n.3 p. 109-127. jul/set 2011.Disponível em: http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/643/361. Acesso: 07 mar. 2012.

BOURDIEU, P; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. **O ofício de Sociólogo:** Metodologia da pesquisa na sociologia. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOUYSSOU, D. Building Criteria: a prerequisite for MCDA. In: Bana e Costa, C. A. (Ed.) **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**. Berlin: Springer, p.58-82, 1990.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. **Public Management and Governance.** London: Routledge, 2003.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **ERA**, São Paulo, v. 41 n.1, p. 8-15. jan/mar 2001.

BRANDALISE, K. C. A. **Metodologia de apoio à decisão construtivista para aperfeiçoamento de processo de faturamento em uma organização**.169f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 07 mar. 2012.

BRASIL. Senado Federal. Lei Orgânica da Saúde – **Lei nº 8080**, de setembro de 1990. Brasília: Senado Federal. Disponível em: http://www.saude.gov.br/sas/ddga/procNorm/lei8080.htm. Acesso em: 10 fev. 2012.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Gestão do Setor Público:** estratégia e estrutura para um novo Estado. Rio de Janeiro: F. G. V., 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma da Administração Pública no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996.

BRITO, R. L. de. **Análise da política de descentralização das ações de vigilância sanitária no Brasil:** do debate sobre o repasse de recursos ao compromisso com a responsabilidade sanitária. 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Saúde Pública do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2007.

BUENO, E. A vigilância Sanitária na História do Brasil. Brasília: Editora ANVISA, 2005.

BUENO, W. da C. **A cobertura de saúde na mídia brasileira: os sintomas de uma doença anunciada**. In: José Marques de Melo;Isaac Epstein;Conceição Sanches; Sérgio Barbosa. (Org.). Mídia e Saúde. 1 ed. Adamantina - SP: UNESCO/UMESP/FAI, 2001, v. , p. 671-689. Disponível em < http://www.jornalismocientifico.com.br/jornalismocientifico/artigos/jornalismo_saude/artigo3.php> Acesso em: 21 mar.2013.

BULMER, M. **Sociological research methods. London**: Macmillan, 1977.

CARDOSO, J. M. **Praticas e modelos de comunicação na saúde: alguns elementos para pensar uma política de comunicação para a vigilância sanitária**. *In:* COSTA, E. A; RANGEL-S, M. L. (Orgs.). Comunicação em Vigilância Sanitária: princípios e diretrizes para uma política**.** Salvador: EDUFBA, 2007.

CARPES, M. M.M; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R., Avaliação do Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por meio da Metodologia MCDA-CONTRUTIVISTA: Uma abordagem aos modelos já Existentes. **Revista Alcance - UNIVALI** – v.13, n.1, p.91-112, jan/abr 2006.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública. Rio de Janeiro. **RAP**; v.38 n.3 p. 423-449. mai./jun. 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil,1983.

COHEN A. M. **You Can't Manage What You Can't Measure': Maximizing Supply Chain** Value Published : September 06, 2006 in Knowledge@Wharton. Disponível em: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1546) >. Acesso em: 31 mai. 2012.

COLLIS J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Tradução Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Conferência Nacional de Vigilância Sanitária, **I Conferência Nacional de Vigilância Sanitária: Relatório Final**. 159p, DF, Brasília: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2001.Disponível em < http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/1conf_nac_vig_sanit_relatorio_final.pdf > acesso em: 22 mar.2013.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.61-76, mai./agos. 2002.

COSTA, E. A.; FERNANDES, T. M.; PIMENTA, T. S. A vigilância sanitária nas políticas de saúde no Brasil e a construção da identidade de seus trabalhadores (1976-1999). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 4, p.995-1004, abr.2008.

COSTA, E. A. **Vigilância Sanitária: desvendando o enigma**. Salvador: Ed. UFBA, 2008.

_____. **Vigilância Sanitária**: **Proteção e Defesa da Saúde**. São Paulo: Sobravime, 2006.

_____. **O trabalhador de vigilância sanitária e a construção de uma nova vigilância sanitária: fiscal ou profissional de saúde**? In: COSTA, E.A., (Org.). Vigilância sanitária**:** desvendando o enigma**.** Salvador: Ed. UFBA; 2008.

_____. **Políticas de vigilância sanitária e comunicação: rompendo silêncios, construindo laços**. In: COSTA, E.A.; RANGEL, M. L.Comunicação em vigilância sanitária: princípios e diretrizes para uma política. Salvador: EDUFBA, 2007.

COSTA, F. L. Prefácio a uma História da Administração Pública Brasileira. In: Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos**:** desafios conceituais e metodológicos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992. set/out.2003.

COSTA, J. M.; BORGET, A.; SCHULTZ, C. A.; PEREIRA, M. F. **Desempenho Agregado: A construção de um modelo de avaliação**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., **Anais...** Rio de Janeiro, out. 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DENHARDT, R.B.; DENHARDT, J.V. **The New Public Service. Serving, not Steering.** New York: M.E Sharpe, 2003.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva 1992.

DRUKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. 3.ed.Rio de Janeiro:Fundação de Cultura, 1968.

DUSSAULT, G. A. Gestão de serviços de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta para um estudo de caso. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005. **Anais…** Santiago, Chile, out.2005. p.18-21..

DUTRA, A. Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional**:** Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério, **Revista Contemporânea em Contabilidade**, Florianópolis, ano 2; v. 01, n.003 p.23-56. jan/jun.2005.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional:** incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-sistêmico-sinergética. 2003. 320f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DUTRA, A., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L.;LIMA, M. V. A. A Incorporação da dimensão integrativa nos processos de Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.6, n.11, p.109-136. 2009.

DUTRA, A.; ENSSLIN L.; ENSSLIN S. R.; LIMA M. V. LOPES, A. L. M. Inovação no processo de avaliação do desempenho organizacional: o uso da dimensão integrativa. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 5, n. 2, p. 150-163, 2008.

EDUARDO, M. B. de P.; MIRANDA, I. C. S. **Vigilância Sanitária, volume 8** -: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo: São Paulo 1998. – (Série Saúde & Cidadania) Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume08.pdf. Acesso em: jun.2012.

EFQM -, **Os Conceitos Fundamentais da Excelência**, *European Foundation for Quality Management*, Bruxelas, 2003.

ENSSLIN, L. *et al*. **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, L. *et al*. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão- construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, Jan./Abr. 2010b.

ENSSLIN, L. Avaliação e perspectivas da Engenharia Econômica In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE NEGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14. João Pessoa. **Anais**... Paraíba, 1994.

ENSSLIN, L.; CAMPOS, M. L. A Prática do Aprendizado Organizacional. **Revista Gestão Industrial,** Ponta Grossa/PR, v. 02, n. 01, p. 59-69, 2006.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, G.C. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, UFMG, Belo Horizonte, v.17, n.2 p.71-91, abr./jun. 2012. Disponível em http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1368. Acesso: 10 de jan. de 2013.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; CARPES, M. M. M. A Identificação da repercussão da incorporação da responsabilidade social na gestão organizacional por meio da Metodologia MCDA-Construtivista. In: ENEGEP, 2004, Florianópolis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2004. v. Único. p. 1-8.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. **Processo de construção de indicadores para a avaliação de desempenho** (conferência). In: Ciclo de Debates: Avaliação de políticas publicas. Secretaria de planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis, 2009.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação - o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão:** metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, S.R.; DUTRA, A. A avaliação do capital intelectual como o subsídio para gerenciar e alavancar o desempenho organizacional. In: CONTESCI, 4., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; ENSSLIN, L.; PETRI, S. M. Avaliação e Mensuração do Desempenho Organizacional: proposta de um estudo de caso em órgãos públicos. In: ENANGRAD,16., 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2005.

ENSSLIN, S. CAVALHO, F.N., GALLON, A. V, ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie** (Online), v.9 n.7, São Paulo nov./dez, 2008.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O.;TASCA, J. E. Processo de seleção de Portfólio Bibliográfico. **Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil**. 2010a.

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. **Pesquisa Operacional**, v.30, n.1, p.125-152, 2010b.

ENSSLIN, S. R. A. **Estruturação no Processo Decisório de Problemas Multicritérios Complexos. Florianópolis**: Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia, PPGEP, 1995.

ENSSLIN, S. R. **Incorporação da perspectiva sistêmico-sinergética na metodologia MCDA construtivista:** uma ilustração de implementação. 2002.461f.Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis. Brasil, 2002.

ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; ENSSLIN, L.; PETRI, S. M. **Avaliação e Mensuração do Desempenho Organizacional:** proposta de um estudo de caso em órgãos públicos. In: ENANGRAD, 16., 2005, Belo Horizonte. ENAGRAD, 2005. p. 916- 931.

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 em Apoio à Decisão - Construtivista. **Pesquisa Operacional**, v.30, n. 1, p. 125-152, 2010.

EPSTEIN, I. Comunicação e saúde. **Revista Comunicação e Sociedade**. São Paulo: Umesp, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FADUL, E. M. C.; SILVA, M. A. M. ; SILVA, L. P. da . Ensaiando Explicações e Explorando Caminhos para o Campo da Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Gráfica Editora Pallotti, 2010.

FARIA, C. A. P. **A Política da Avaliação de Políticas Públicas**. RBCS, São Paulo, out. 2005.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10.ed. Atlas, São Paulo 1990.

FAYOL, H. **General and industrial management**: Henri Fayol's classic revised by Irwin Gray. Belmont, CA: David S. Lake Publishers, 1987.

FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 59-86, jan./ abr. 2000.

FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing People in the Public Services.** London: Macmillan, 1996.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J.M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação**. Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, p.1-23, 2003.

FERLIE, E.; ASBURNER, L. FITZGERALD, L; PETTIGREW, A. **A nova Administração Pública em ação.** Brasília: ENAP, 1999.

FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

FERRACIOLI, L. Aprendizagem, Desenvolvimento e Conhecimento na Obra de Jean Piaget: Uma Análise do Processo de Ensino-Aprendizagem em Ciências. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, , v. 80 n.194 p. 81-92. 2001.

FERREIRA, P. O. **Identificação e avaliação dos Critérios de Competitividade de uma Empresa do Setor de Injeção Plástica – Por meio de uma abordagem Construtivista**. 2004. 149f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

FINI, M. I. Sobre a pesquisa qualitativa em educação, que tem a fenomenologia como suporte. In: BICUDO, M. A. V.; ESPÓSITO, V. H. C. (Org.). **Pesquisa qualitativa em educação:** um enfoque fenomenológico. 2. ed. Piracicaba: Unimep, 1997.

FONSECA, C. J. C. da; LOURENÇO, J. T. V.; ALLEN, J. D. T.. **TAO: terminologia do aprimoramento organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANCO, F. C. **Consciência Sanitária: uma questão de comunicação em saúde**. Um estudo sobre a vigilância sanitária de Vitória. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo,v.35, n.3, jul/set, 2000.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2006**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FNQ, 2006.

GALLON, A.; NASCIMENTO, S.; ENSSLIN S. R. Avaliação Do Desempenho Organizacional: Uma Descrição das Ferramentas Gerenciais Disseminadas em Pesquisas da Área de Engenharias III. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A INTEGRAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS COM A ABORDAGEM DA MANUFATURA SUSTENTÁVEL, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. out. 2008.

GASPARETO, V. P**roposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos.** Tese de doutorado em Engenharia de Produção: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIFFHORN, E.**Construção de um Modelo de Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com a Utilização da Metodologia MCDA-C:** Um Estudo de Caso. 2007. 257 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed.São Paulo: Atlas, 1999

GIL, A. L.**Qualidade total nas organizações.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GONÇALVES, J. P. - **Desempenho Organizacional**. In: SEMANÁRIO ECONÔMICO, 815., 2002. Disponível em: <http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0010.htm>. Acesso em: 20 jul. 2012.

GUBA, E.G. e LINCOLN, Y.S. **Fourth Generacion Evaluation**. Beverly Hills, Sage Publ., 1989.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica:** uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade - São Paulo, Tese de Doutoramento, FEA-USP. 1989.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HAYATI, D; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, p.361-394, springer, 2006.

HEINRICH, C. J. Measuring public sector performance and effectiveness. In: B. Guy Peters; John Pierre. **Handbook of Public Administration**. London: Sage, 2003.

HEYINK, J.W. ; TYMSTRA, T. J. The function of qualitative research. **Social Indicators Research**, v. 29, p. 291-305, 1993.

KELVIN L., THOMSON W. Lord Kelvin."Electrical Units of Measurement" (3 May 1883), published in Popular Lectures Vol. I, p. 73; quoted in Encyclopaedia of Occupational Health and Safety (1998) by Jeanne Mager Stellman, p. 1992 disponível em <http://en.wikiquote.org/wiki/William_Thomson> <http://books.google.com.br/books?id=Ceuq9P4hLJMC&lpg=RA1-PT501&ots=NKdtPWJmeL&dq=Encyclopaedia+of+Occupational+Health+and+Safety+stellman&pg=PA1992&redir_esc=y#v=onepage&q&f.> Acesso em: 22 mai.2013.

KHUN, T. **A Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva: 2006.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais:** usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

IGARASHI, D.C. C; ENSSLIN, S.R; ENSSLIN, L; PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

IGARASHI, D. C. C.; PALADINI, E. P.; ENSSLIN, S. R.. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista como subsídio para o gerenciamento interno: estudo de caso do PPGC/UFSC. **Organizações & Sociedade**, Brasília, DF, v. 14, n. 42, p. 133-149, jul-set, 2007. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle. php?id=175>. Acesso em: mai 2012.

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

JENSEN J. A., SAGE, P. A. A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. Information - **Knowledge - Systems Management**, 2000.

JULIANO, I. A.; ASSIS, M. M. A.. A vigilância sanitária em Feira de Santana no processo de descentralização da saúde (1998-2000). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 9, p.493-505, 2004.

JURAN, J.M. **Planejamento para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992

KAPLAN, R.S.; NORTAN, D.P. **A Estratégia em Ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997

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

KETTL, D. F. (1996) **A revolução global:** reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

KIYAN, F. M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**.2001. 148 f. Dissertação de Mestrado Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

KICKERT, W.J. M. **Anglo-Saxon Public Management and European Governance: the case of Dutch Administrative Reforms.** In: Rationale, Trends and Problems (J. E. Lane, ed. Sage Publications, London. 1997.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P; PINHO, J.A. Ed. FGV. **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro. 2006.

KOTLER, P. F. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. P. F.**Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. 202d. São Paulo: Atlas, 1998.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, P. F. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHNEN, V. J.; KESTRING, S. **Teoria e Prática da Metodologia Científica**. Blumenau, Nova Letra, 2004.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001

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

LEMOS, F. T. **Avaliação do desempenho de uma empresa de prestação de serviços utilizando a metodologia MCDA-C**: estudo de caso. 2008. 173 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolisl, 2008.

LHÉRISSON, H. H.. **Estudio Introductorio:** Administração Pública. El Estado actual de la disciplina. México: Fondo de Cultura Econômica, 1999.

LIMA, M. V. A. **Metodologia Construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a ótica do investidor**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2003.

LIMA, L. D. de; BAPTISTA, T. W. de F. Política e Gestão da Saúde no Brasil. In: SETA, M. H.; PEPE, V. L. E.; O, G.(Org.). **Gestão e vigilância sanitária:** modos atuais do pensar e fazer. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. Cap. 6, p. 89-110.

LUCCHESE, G. A Vigilância Sanitária no Sistema Único de Saúde. In: SETA, M. H. De; PEPE, V. L. E. O, G. (Org.). **Gestão e Vigilância Sanitária:** modos atuais do pensar e fazer. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. Cap. 3, p. 33-47.

LUCCHESE, G. **Globalização e Regulação Sanitária:** os rumos da vigilância sanitária no Brasil. 2001. 245 f. Tese (Doutorado) - Curso de Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2001.

LYRIO, M.V.L. **Modelo para avaliação de desempenho das secretarias de desenvolvimento regional (SDR'S) do governo do estado de Santa Catarina:** a perspectiva da MCDA-C. 2008. 137f. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil, 2008.

LYRIO, M.V.L.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. A avaliação de desempenho em organizações públicas: análise de uma amostragem de publicações acadêmicas nas áreas de administração e contabilidade de 2002 a 2006. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14. João Pessoa 2007. **Anais...** João Pessoa, 2007.

LYRIO, M. V. L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Construção de um modelo de avaliação de desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da grande Florianópolis: a proposta da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v5, n2, p. 31-40, jul/dez. 2007. Disponível em: < http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/70/63> . Acesso em: 11 fev.2013.

LOURENÇO, J. T. V. **A Dimensão Humana Essencial:** uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. 2007. 285 f. Tese de Doutorado em Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MACEDO, M. A. da S.; BENGIO, M. da C. Avaliação de Eficiência Organizacional Através de Análise Envoltória de Dados. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Este – Uruguai. **Anais eletrônicos...** Punta Del Este, 2003. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/140.doc>. Acesso em: 08 agos. 2012.

MARQUES, M. da C. **As práticas sanitárias como objeto de pesquisa da História**. In: SANITARIA, Centro Colaborador em vigilância sanitária, textos e contexto – Cecovisa (Org.). São Paulo: USP, 2005. p. 41-45.

MARTINDELL, J. **The scientic appraisal of management**. 1. Ed. New York: Haper &Brothers, 1950.

MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v.6, n.10, jul./dez.2006.

MASINI, E. F. S. Enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In: FAZENDA, I. (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional.** 9. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

MATTAR**,** F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise, 2v., v.2. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latin**a**. **Revista dos Serviços Públicos**, ano 53, v.,n. 4, out./dez. 2002.

MARINS, B. R. **A Vigilância Sanitária, o cidadão e o direito à comunicação: um estudo sobre a rotulagem de alimentos**. Tese deDoutorado em Vigilância Sanitária de Produtos – Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde. Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, Rio de Janeiro: INCQS/FIOCRUZ, 2009.

MATOS, R. de A. Para que modernizar a organização pública? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p.22-26, set. 1988.

MENDES, V. L. P. S. **Inovação Gerencial em serviços públicos de saúde e cidadania**. Brasília: Ministério da Saúde – Secretaria de Assistência à Saúde, 2002.

MELO, J.M. Comunicação em Saúde: Requisito para o desenvolvimento sustentável. **Revista PCLA**. V.3. n.1. São Paulo, 2001. Disponível em < http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/artigos%209-2.htm > Acesso em: 21 mar.2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes:** estruturas em 5 configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, L.C.; SILVA, J.D.G. Medição de desempenho. In.SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria:**Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, cap. 7, 2002.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos Difusos para o Apoio à Decisão**: uma metodologia integrada para construção de problemas e exploração do impacto de alternativas nos valores do tomador de decisão. 2000. 253f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

_____. **Mapas Cognitivos:** Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
MORAES, I. H. S. **Política, tecnologia e informação em saúde**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

MOREIRA, J. M.; ALVES, A. A. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da governação pública. **Revista Enfoques**, Coimbra/Portugal, v. n. 11, p.11-36, nov. 2009.

MOREIRA, E.M.M. **O modelo de avaliação de desempenho da Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Saúde Coletiva. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2002

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEELY, A. **Avaliação de Desempenho das Empresas**. São Paulo: Editorial Caminho, 2002.

NETO, W. A. P. **Modelo Multicritério de Avaliação de Desempenho Operacional do Transporte Coletivo por Ônibus no Município de Fortaleza**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Ceará, Brasil, 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa**:** características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NOVAES, H. M. Avaliação de programas, serviços e tecnologias em saúde**. Revista de Saúde Pública,** v.34, n.5 São Paulo Out. 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

OLSON, E.M.; SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. **Business Horizons**, v.45, n.3, p.11-17, may/june, 2002.

PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. Londres, Thousand Oaks : **Sage Publications**, 2002.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. – reimpressão – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

PEPE, V. L. E. NORONHA, A.B.M.; FIGUEIREDO, T.A.; SOUZA, A.A.L.de; OLIVEIRA, V.dos S. O.; PONTES Jr, D. M. A produção científica e grupos de pesquisa sobre vigilância sanitária no CNPq. **Ciência & Saúde Coletiva.** Rio de Janeiro, 2010 nov.; v.15, n.3, p.3341-3350.

PEPE, V. L. E.; REIS, L. G. da C.; NORONHA, M. F.; SCHRAMM, J. M. Avaliação em saúde e vigilância sanitária: conceitos, estratégias e metodologias. In: SETA, M. H.; PEPE, V. L. E.; OLIVEIRA G. O`D. (org.). **Gestão e vigilância sanitária:** modos atuais do pensar e fazer. Cap. 13, Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p. 251-276.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenho. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para Gestão Econômica**. 1993.321f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1993.

PEREIRA, M. F. **Mensuramento de Eficiência Multidimensional utilizando Análise de Envelopamento de Dados:** Revisão da Teoria e Aplicações. 1995. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Fevereiro de 1995.

PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; VENTURINI, J. C.; GROHMANN, M. Z.; WEIBLEN, B. Percepção de Avaliação: Um retrato da gestão pública em uma IES. In: ENCONTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD - ENAPG, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006.

PERROW, C**. Control in organizations**. Paper presented at American Sociological Association annual meetings, New York, NY. 1976.

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

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookmann, 1998.

PITTA, A. M. da R. Reflexões sobre o pacto pela democratização e qualidade da comunicação e informação em saúde. **In: Relatório do Seminário Nacional de Comunicação, Informação e Informática em Saúde para o exercício do controle social**. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde. 2006.

PLOSSL, G. W. **Administração da produção:** como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se mais competitivas e rentáveis. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990

PRESKILL, H. **The Transformational Power of Evaluation**. In: ALKIN, M. *Evaluation Roots: Tracing Theorists' views and influences*. Thousand Oaks: Sage, 2004.

QUIRINO, M. G. **Incorporação das Relações de Subordinação na Matriz de Ordenação - Roberts em MCDA quando os Axiomas de Assimetria e Transitividade Negativa são Violados.** 2002.Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina(UFSC), Brasil, 2002.

ROLT, M. I. P. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas.** 1998. Dissertação de mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: PPGEP-UFSC, 1998.

RANGEL – S. M. L.; MARQUES, T.; COSTA, E. A. **Risco, vigilância sanitária e comunicação**: subsídios para uma política de proteção e promoção da saúde. In: COSTA, E. A; RANGEL-S, M. L. (Orgs.). Comunicação em Vigilância Sanitária: princípios e diretrizes para uma política. Salvador: EDUFBA, 2007

RAMOS, A. G. **Administração e Contexto Brasileiro - Esboço de uma Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: FGV, 1983

ROY, B. Multicriteria Methodology for Decision Aiding. **Dordrecht: Kluwer Academic Publishers**, 1996

_____.Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, n.66, p. 184-203, 1993.

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

ROMERO, C. **Teoría de la decisión multicriterio:** conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Alianza, 1993.

RESENDE, J.F.B. Modelos de Indicadores de Desempenho Empresarial, Utilidade, Usos e Usuários. **Revista Faculdade de Direito Milton Campos**, n.11.p.217-235. Belo Horizonte, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUMMLER, G. A; BRACHE, A.P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade Superior**. Belo Horizonte: União de Negócios e Administração, 1994.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia de trabalhos científicos. 6ª. Ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Saúde. **Gerências regionais de saúde: diretrizes de organização**. Florianópolis: IOESC, 2006

SANTOSA, L. S.; FEUERSCHÜTTEB, S.G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Análise,** Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011.

SANTOS-FILHO, S. B. Perspectivas da Avaliação na Política Nacional de Humanização em Saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.12, n, 4. ju/agos, 2007.

SANTOS, A. R. dos; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.;BASTOS Jr, P. A. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. IN SANTOS A. T.; PACHECO, F .F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr P. A. (Org). **Gestão do conhecimento:** uma experiência para o sucesso empresarial. Cap. 1, Editora Champagnat, Curitiba, 2001. Disponível em: <www.sel.eesc.sc.usp.br>. Acesso em: 10 mar. 2012.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**, Rotolito Lombarda, Italy, 2006.

SCHNORRENBERGER, D. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtiva (MCDA)**: uma ilustração na área econômico financeira. 2005.Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - UFSC. Santa Catarina. 2005.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do Autoritarismo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1988.

SCHMITTER, P. C., KARL, T. L. What democracy is ... and is not. **Journal of Democracy**, 2, n. 3 (summer), 1991.

SCHAEFER, N. R.. **Modelo para analisar o perfil profissional de um gerente**. Dissertação (mestrado). Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Custeio e Formação do Preço de Venda para Micro e Pequenas Empresas.** Curitiba: Ed. Sebrae, 1997.

SETA, M. H. De; LIMA, S. M. L. Organização e Gestão: o que compreender para o trabalho da vigilância sanitária. In: SETA, M. H. de; PETE, V. L. E.; OLIVEIRA, G.O'D. de. (Org.). **Gestão e vigilância sanitária:** modos atuais do pensar e fazer. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p. 133-152.

SETA, M. H. De; SILVA, J. A. Á. da. A Gestão da Vigilância Sanitária. In:. SETA, M. H. de; PETE, V. L. E.; OLIVEIRA, G.O'D. de. (Org.). **Gestão e vigilância sanitária:** modos atuais do pensar e fazer. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p.195-217.

SICOTE C.; CHAMPAGNE, F.; CONTANDRIOPOULOS A.P.; BARNSLEY J.; BÉLAND F.; LEGGAT S. G. A conceptual framework for the analysis of health care organizations' performance. **Health Services Management Research**, v. 11, p. 24-48, 1998.

SILVA JUNIOR, J.B. da. **Epidemiologia em serviço:** uma avaliação de Desempenho do Sistema Nacional de Vigilância em Saúde. 2004. Tese de Doutorado para obtenção do título de Doutor em Saúde Coletiva. Pós- Graduação da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 2004.

SILVA, A. T. Avaliação **de Um Curso de Ciências Contábeis Através da Abordagem Multicritério de Apoio à Decisão.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 1998.

SILVA, E.M.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação** – 4 ed. Florianópolis:UFSC, 2005.

SILVA, S. P. M.; GIL, A.C. **Aplicabilidade do método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo**. SemeAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14, out.2011.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMÕES, P. G. Para uma abordagem das interações comunicativas. **Verso e Reverso – Revista de Comunicação**, v.1, n.46, ano XXI, 2007.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SIQUEIRA, J.C. M. Gestão em Vigilância Sanitária. In.: **Vigilância Sanitária**. Cadernos de Saúde UFMG. Belo Horizonte: COOPMED, 2001.

SKINNER, W. The productivity paradox. **Management Review**, v.75, p. 41-45, 1986.

SOUZA, N. B. **História e Evolução da Administração**. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/historia-e-evolucao-da-administracao-659998.html>. Acesso em: 07 fev. 2012.

SOUZA, W.B.de. **Interesse Público e resistência à mudança em organizações públicas:** Estudo de casos em uma Secretaria de Estado. 1994. 226 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

STENZEL, A. C. B. **A Temática da Avaliação no Campo da Saúde Coletiva**: uma bibliografia comentada. Dissertação de Mestrado. Universidade de Campinas. Campinas, SP, 1996.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O Caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. 06 a 9 de maio, 2009. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000747.pdf. Acessado em 22.08.2012>. Acesso em: 12 mar. 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, LCCN 11-010339, OCLC 233134. Also available from Project Gutenberg, 1911.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**: **como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAVARES, L. V.; ALVES, A. A. The Future of Portuguese Public Administration and a New Agenda for Public Administration Sciences in the 21st Century. **Public Administration**, v. 84, n. 2, p. 389-406, 2006.

TEIXEIRA, A.P.C.P. **Plano Diretor de Vigilância Sanitária: uma proposta para avaliar sua implantação na saúde**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Saúde Coletiva. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

TEIXEIRA, R. R.Modelos comunicacionais e práticas de saúde. **Revista Interface – Comunicação, Saúde e Educação.** São Paulo**,** V. 1, n. 1, p. 7-32, 1997.

TELO, A. R. **Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**, Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

TEZZA, R.; ZAMCOPÉ, F.C.; ENSSLIN, L. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil, Rev. **GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.5, n.1, p.125-142- jan-mar/2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação.** São Paulo: Cortez, 1994.

TOMASSINI L. El papel de la gestión pública en la reforma del Estado. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Anais…** Madrid, España, 2004.

TRINTA, A. R. Apresentação. *In:* LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1982.

VALMORBIDA S. M. I.; BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN S. R. Panorama das pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho organizacional: investigação em periódicos nacionais. In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA, E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, SIMPOI, 14., 2011. São Paulo. **Anais...** FGV: São Paulo, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed.São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, S.A. dos S. **Atuação dos Municípios em Vigilância em Saúde do Trabalhador: Um Modelo de Avaliação**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Saúde Coletiva. Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, 2007.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WEBER, M. H. **Comunicação: estratégia vital para a saúde**. In: PITTA, A. M. da R. (org). Saúde e Comunicação. Visibilidades e Silêncios. P. 151- 165. São Paulo: Editora Humanismo, Ciência e Tecnologia HUCITEC, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMCOPE, F. C. *et al*. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, dez. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000400005&lng=pt &nrm=iso>. Acesso em: 10 maio 2012.

ZANELLA, Í. J. **As problemáticas técnicas no apoio à decisão**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 1996.

APÊNDICE (S)

APÊNDICE A

QUADRO DE AGRUPAMENTO DE ÁREAS E SUBÁREAS DE PREOCUPAÇÃO, EPAs e CONCEITOS

Quadro 11 - Agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação e expansão para subáreas de preocupação dos EPAs

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA					
ITEN	ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	SUBÁREA DE PREOCUPAÇÃO	EPAs	CONCEITOS/PÓLOS PRESENTES	PÓLO OPOSTO
1	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Materiais gráficos de comunicação	Possuir materiais gráficos de comunicação	Possuir poucos materiais gráficos de comunicação
2	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Áudios educativos	Possuir áudios educativos	Possuir poucos áudios educativos
3	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Boletim informativo	Produzir boletins informativos mensais sobre vigilância sanitária-VS	Produzir boletins informativos uma vez ou outra
4	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Vídeos educativos	Possuir vídeos educativos	Possuir poucos vídeos educativos
5	INSTRUMENTOS	Materiais de comunicação	Supervisão, revisão e padronização das redações	Supervisionar, rever e padronizar todos os ofícios, comunicações internas e outros expedientes oficiais	Supervisionar e coordenação alguns expedientes oficiais
6	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Interação com a comunidade científica	Buscar interação junto à comunidade científica e divulgar resultados da pesquisa em VS	Ter pouca interação com a comunidade científica
7	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Planejamento de comunicação	Possuir planejamento em comunicação	Desenvolver a comunicação sem planejamento
8	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Estratégias de comunicação	Estabelecer estratégias de comunicação	Fazer ações de comunicação sem qualquer estratégia
9	INSTRUMENTOS	Planejamento e estratégia	Qualidade pedagógica de comunicação	Assegurar que a comunicação tenha efeito pedagógico	Apenas repassar a informação
10	INSTRUMENTOS	Campanhas educativas	Campanhas de marketing em vigilância sanitária - VS	Realizar campanhas de marketing educativo em VS	Realizar poucas campanhas de marketing em VS
11	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da VS nas	Monitorar a divulgação de assuntos de interesse da VS nas mídias	Não monitorar a divulgação dos assuntos de interesse da VS nas mídias

			mídias		
12	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através do rádio	Divulgar através do rádio o maior número de materiais jornalísticos de interesse sanitário	Divulgar poucas informações através do rádio
13	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da TV	Divulgar através da TV o maior número de informação de interesse sanitário	Divulgar poucas informações através da TV
14	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da mídia impressa	Divulgar o maior número de informações de interesse da vigilância sanitária - VS em mídias impressas	Divulgar poucas informações através da mídia impressa
15	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Divulgação através da mídia eletrônica	Divulgar o maior número de informações de interesse da VS nas mídias eletrônicas	Utilizar poucas mídias eletrônicas ou redes sociais para divulgar informações de VS
16	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Ter site	Divulgar através de site o maior nº de informações	Compartilhar o site com outro órgão
17	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Administrar o site da VS	Administrar o site e disponibilizar o maior número de informações	Permitir que o portal da VS seja administrado por outro órgão
18	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Webconferência	Realizar o maior número de webconferências	Realizar poucas webconferências
19	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Videoconferência	Realizar o maior número de videoconferências	Realizar poucas videoconferências
20	INFORMAÇÃO	Difusão	Entrevistas	Conceder o maior número de entrevista para os meios de comunicação	Dar poucas entrevistas para os meios de comunicação
21	ESTRUTURA	Ferramentas de informação	Ouvidoria	Possuir comunicação com a sociedade e setor regulado	Dividir com outro setor a ouvidoria
22	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Redes de compartilhamento de ideias em VS	Criar fóruns de debates sobre VS	Desenvolver poucos debates sobre VS
23	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Consultas públicas	Realizar consultas públicas com o setor regulado e a sociedade	Fazer poucas consultas públicas
24	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Câmara técnica	Ter câmara técnica de VS formalizada e atuante	Não possui câmara setorial própria
25	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Autos sanitários	Elaborar o maior número de autos sanitários	Elaborar poucos autos sanitários

26	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Política da comunicação	Possuir uma política de comunicação	Efetuar a comunicação sem uma política
27	INSTRUMENTOS	Meios de comunicação	Repasse de material jornalístico para os meios de comunicação	Repassar aos veículos de comunicação o maior número de informações jornalísticas	Repassar poucos materiais jornalísticos aos meios de comunicação
28	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Parcerias de comunicação com outros órgãos	Possuir o maior número de parcerias de comunicação com outros órgãos de interesse da VS	Possuir poucas parcerias
29	INSTRUMENTOS	Campanhas educativas	Promoção de eventos sociais e culturais sobre VS	Realizar eventos sociais e culturais sobre VS	Realizar poucos eventos sobre VS
30	INFORMAÇÃO	Difusão	Comunicação de risco à comunidade	Informar à comunidade sobre as condições sanitárias existentes	Não repassar toda a realidade do risco sanitário
31	INFORMAÇÃO	Difusão	Divulgar normas e regulamentos	Divulgar o maior número de normas e regulamentos sanitários	Fazer pouca divulgação dos regulamentos sanitários
32	INFORMAÇÃO	Difusão	Difusão das informações para o setor regulado	Desenvolver sistematicamente fluxo de informações com o setor regulado	Desenvolver esporadicamente fluxo de informação com o setor regulado
33	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Compreensão de linguagem de VS	Facilitar a compreensão dos termos técnicos de vs	Produzir materiais de comunicação com termos técnicos sem a preocupação com a compreensão
34	INSTRUMENTOS	Gerenciamento da comunicação	Analisar a realidade local para associar o tipo de comunicação	Analisar as realidades locais para as práticas de comunicação	Analisar superficialmente a realidade sanitária local
35	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Carta de serviços	Possuir carta de serviços de vs	Não possuir carta de serviços
36	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Banco de dados para comunicação eletrônica	Ter banco de dados de endereçamento eletrônico para efetuar a comunicação eletrônica	Possuir um banco de dados com poucos endereços para a comunicação eletrônica
37	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Clipping das inserções midiáticas	Ter clipagem das informações veiculadas	Realizar clipagem de poucos materiais de comunicação

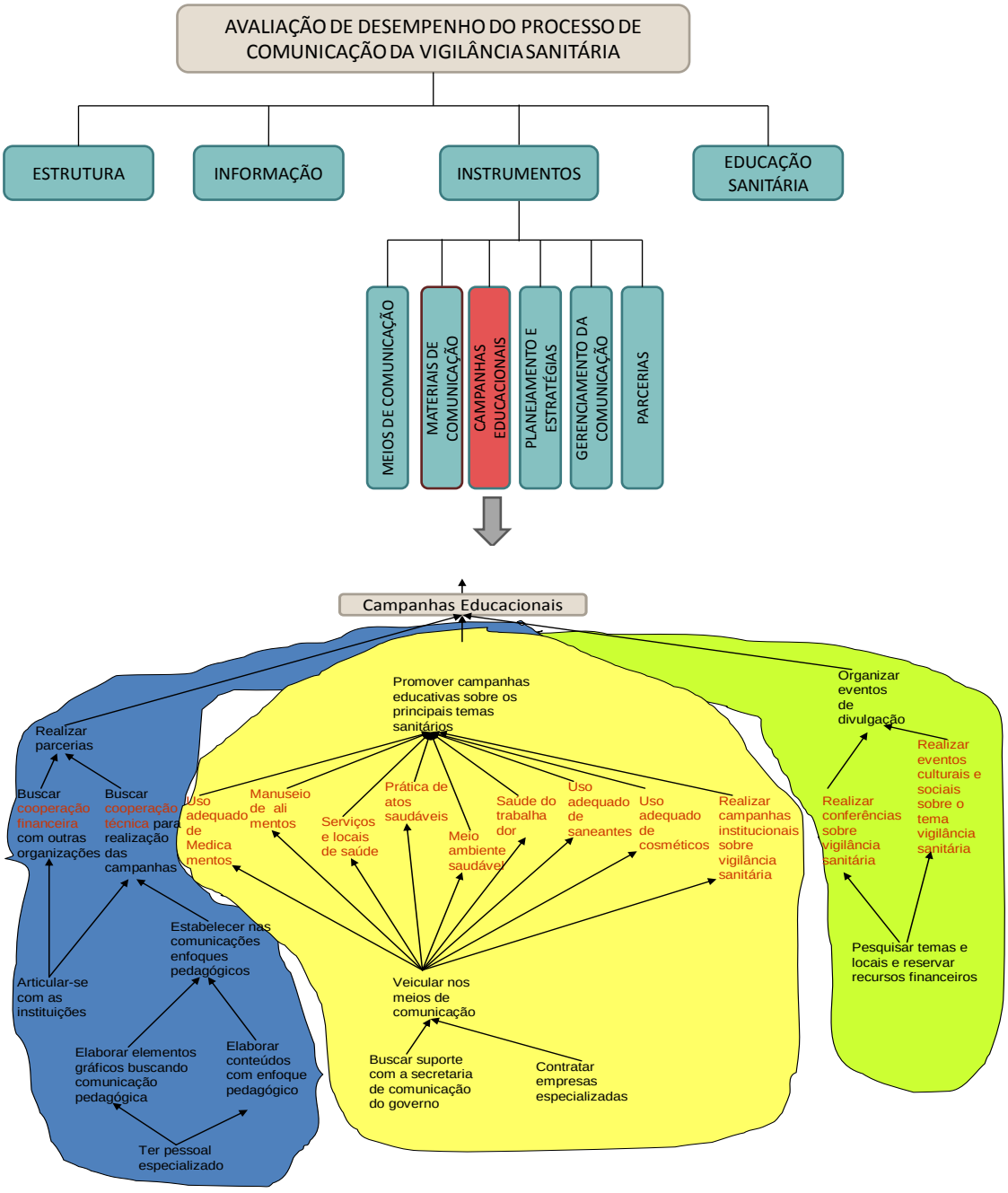
38	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Sistema estadual de vigilância sanitária	Ter sistema de processamento de informações de vigilância sanitária	Ter um sistema que processo poucas informações
39	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Sistema integrado de informação	Ter sistema de informação interligado com outros órgãos de VS	Possuir sistema de informações integrado com poucos órgãos
40	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Disponibilizar informação aos profissionais de vigilância sanitária	Disponibilizar o maior número possível de informações aos profissionais	Disponibilizar poucas informações aos profissionais de vs
41	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Banco de dados de informações	Possuir banco de dados de informações sobre vs	Possuir banco de dados com poucas informações
42	COMUNICAÇÃO	Campanhas educativas	Distribuição de materiais de comunicação	Desenvolver campanhas de distribuição de materiais de comunicação	Distribuir materiais de comunicação aleatoriamente
43	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Acesso à informação dos processos administrativos sanitários	Possuir sistema que possibilite consulta online dos processos administrativos	Ter dificuldade de acesso online aos processos administrativos sanitários
44	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Legislação sanitária compilada	Possui toda a legislação sanitária de diagramada e compilada	Possuir legislação em partes
45	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Legislação sanitária	Possuir legislação sanitária em formato eletrônico	Possuir legislação sanitária somente em forma impressa
46	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Regimento interno	Possuir regimento interno atualizado	Ter regimento interno desatualizado
47	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Padrões de procedimento	Possuir padrões de procedimentos para as informações	Possuir poucos padrões de procedimentos de informações
48	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Agilidade na informação	Ter sistema de repasse rápido de informações a todos os setores de interesse da VS	Demorar em repassar a informação
49	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Assinatura dos veículos de comunicação	Ter o maior número de assinaturas de jornais e revistas	Possuir poucas assinaturas de jornal e revistas
50	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Transparência na divulgação das informações de interesse da VS	Não permitir ingerência "política" na divulgação de informações de interesse da VS	Possuir pouca autonomia no processo da informação

51	INFORMAÇÃO	Difusão	Difusão de informações para os setores da vigilância sanitária	Desenvolver sistematicamente fluxo de informações com os profissionais de VS	Desenvolver esporadicamente fluxo de informação com os profissionais de VS
52	INFORMAÇÃO	Gerenciamento da informação	Estatística sobre vigilância sanitária	Produzir dados estatísticos de VS	Possuir poucos dados estatísticos de VS
53	INFORMAÇÃO	Sistema de informação	Cadastramento do setor regulado	Possuir cadastro de todos os setores regulados pela VS	Possuir poucos cadastros do setor regulado
54	ESTRUTURA	Ferramentas de informação	Internet	Possuir internet com alta velocidade	Possuir internet de baixa velocidade
55	ESTRUTURA	Ferramentas de informação	Intranet	Ter intranet para comunicação interna com os profissionais	Ter dificuldade no sistema eletrônico de comunicação interna
56	ESTRUTURA	Recursos financeiros	Recursos financeiros orçamentários para a comunicação	Possuir recursos financeiros previstos em orçamento para a comunicação	Os recursos financeiros são gastos sem previsão orçamentária
57	ESTRUTURA	Recursos humanos	Estrutura de pessoal qualificado em comunicação	Possuir pessoal qualificado para realizar o processo de comunicação	Possuir poucos profissionais l qualificados para o processo de comunicação
58	ESTRUTURA	Recursos humanos	Pessoal qualificado em vigilância Sanitária	Ter profissionais qualificados em vigilância sanitária	Possuir poucos profissionais qualificados para desenvolver as atividades de vs
59	EDUCAÇÃO SANITÁRIA	População	Educação sanitária à comunidade	Ministrar o maior número de palestras para as comunidades	Fazer poucas palestras às comunidades
60	EDUCAÇÃO SANITÁRIA	População	Educação sanitária nas escolas	Ministrar o maior número de palestras para as escolas e universidades	Fazer poucas palestras as escolas e universidades
61	EDUCAÇÃO SANITÁRIA	Setor regulado	Reuniões com setor regulado	Fazer reuniões constantes com o setor regulado	Fazer reuniões ocasionais com o setor regulado
62	EDUCAÇÃO SANITÁRIA	Setor regulado	Educação sanitária ao setor regulado	Ministrar palestras para o setor regulado	Fazer palestras ocasionais para o setor regulado
63	ESTRUTURA	Recursos humanos	Capacitação em educação sanitária	Ter o maior número de cursos em educação sanitária para os profissionais de VS	Possuir poucos cursos em educação sanitária para profissionais de vs
64	EDUCAÇÃO SANITÁRIA	EDUCANVISA	EDUCANVISA	Ter o maior número de professores capacitados em VS	Possuir poucos professores capacitados em vs

Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

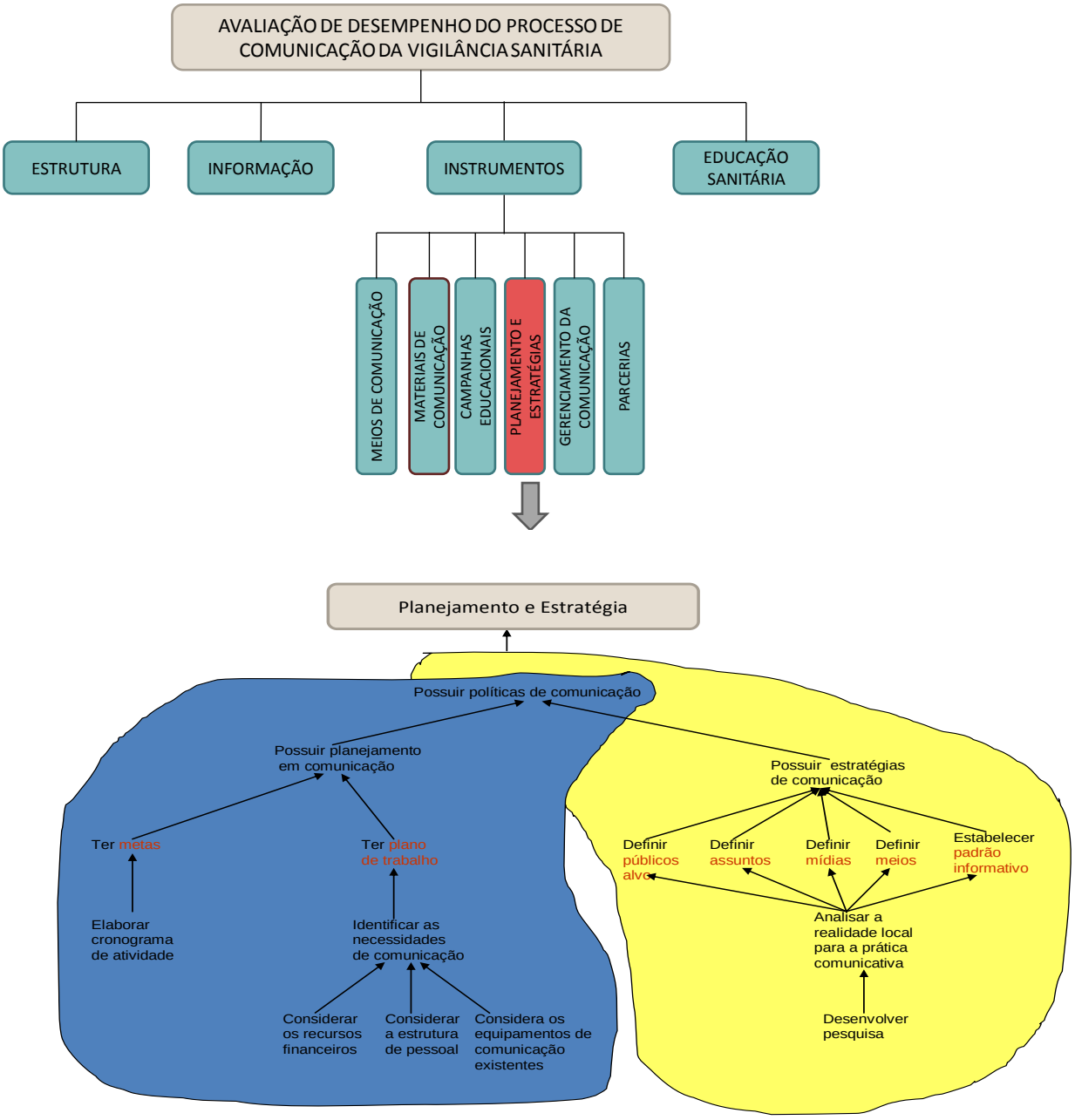
APÊNDICE B
MAPAS COGNITIVOS

Figura 44 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Campanhas Educacionais com clusters



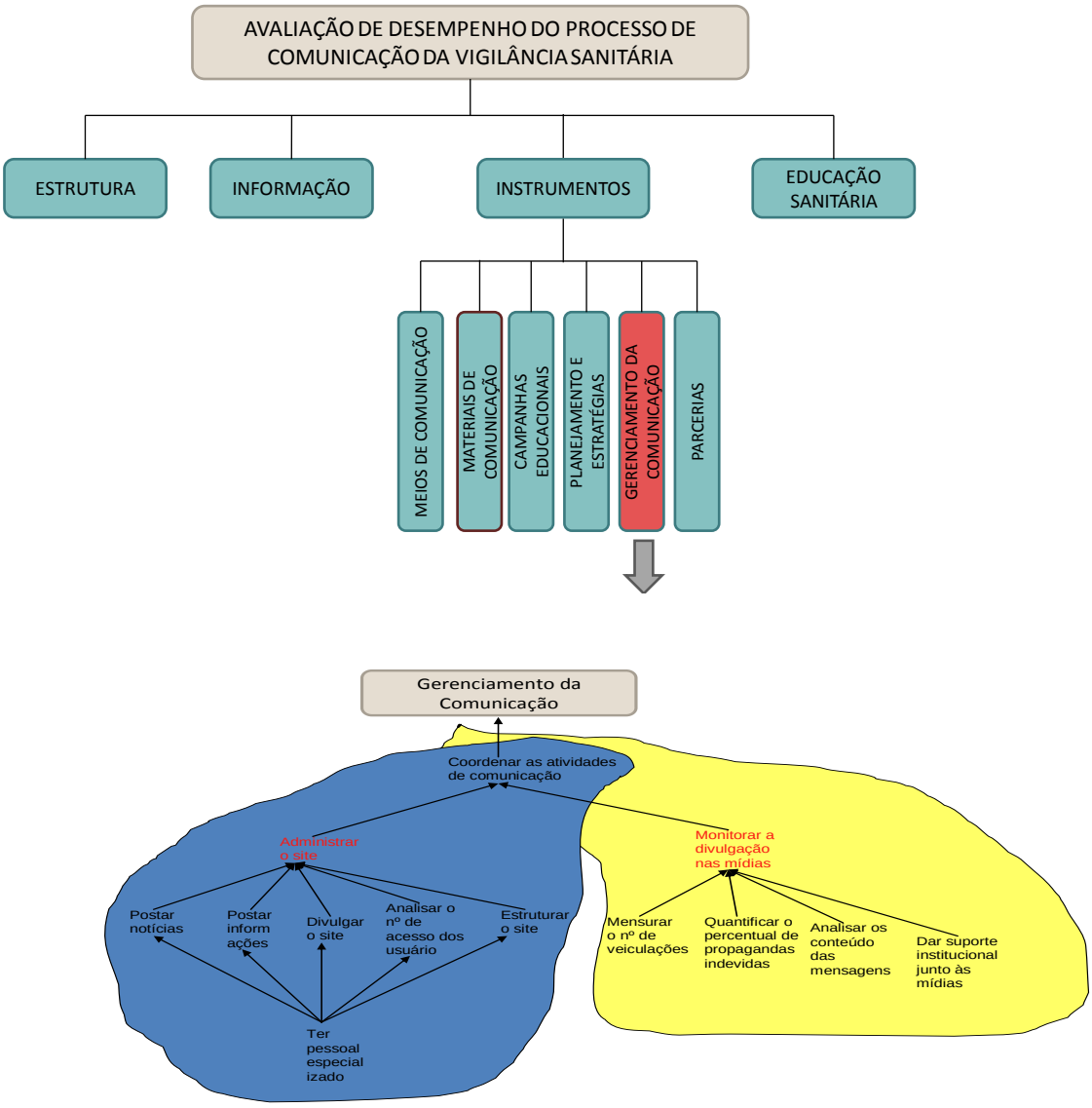
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 45 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Planejamento e Estratégias com clusters



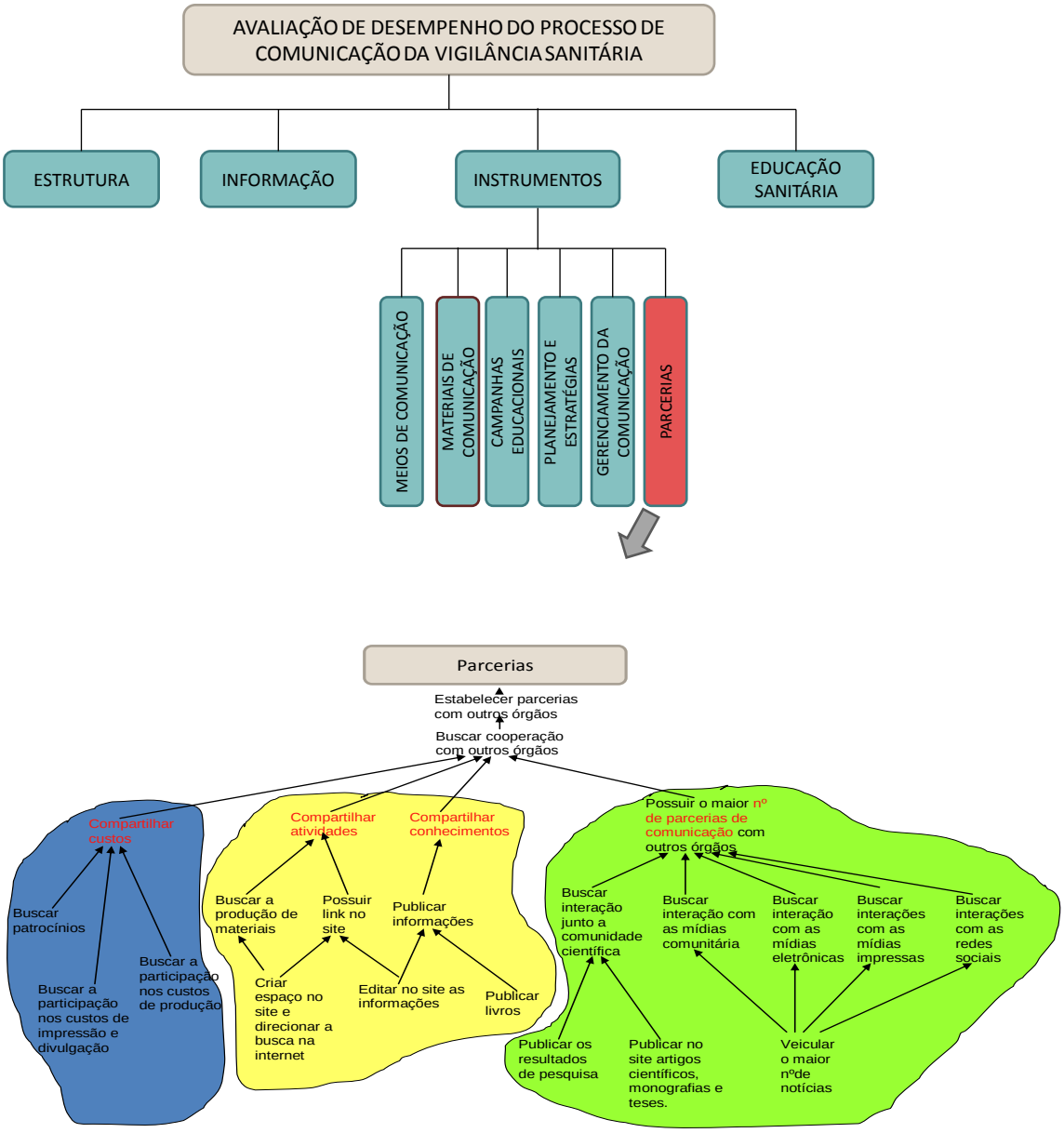
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 46 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Gerenciamento da comunicação com clusters



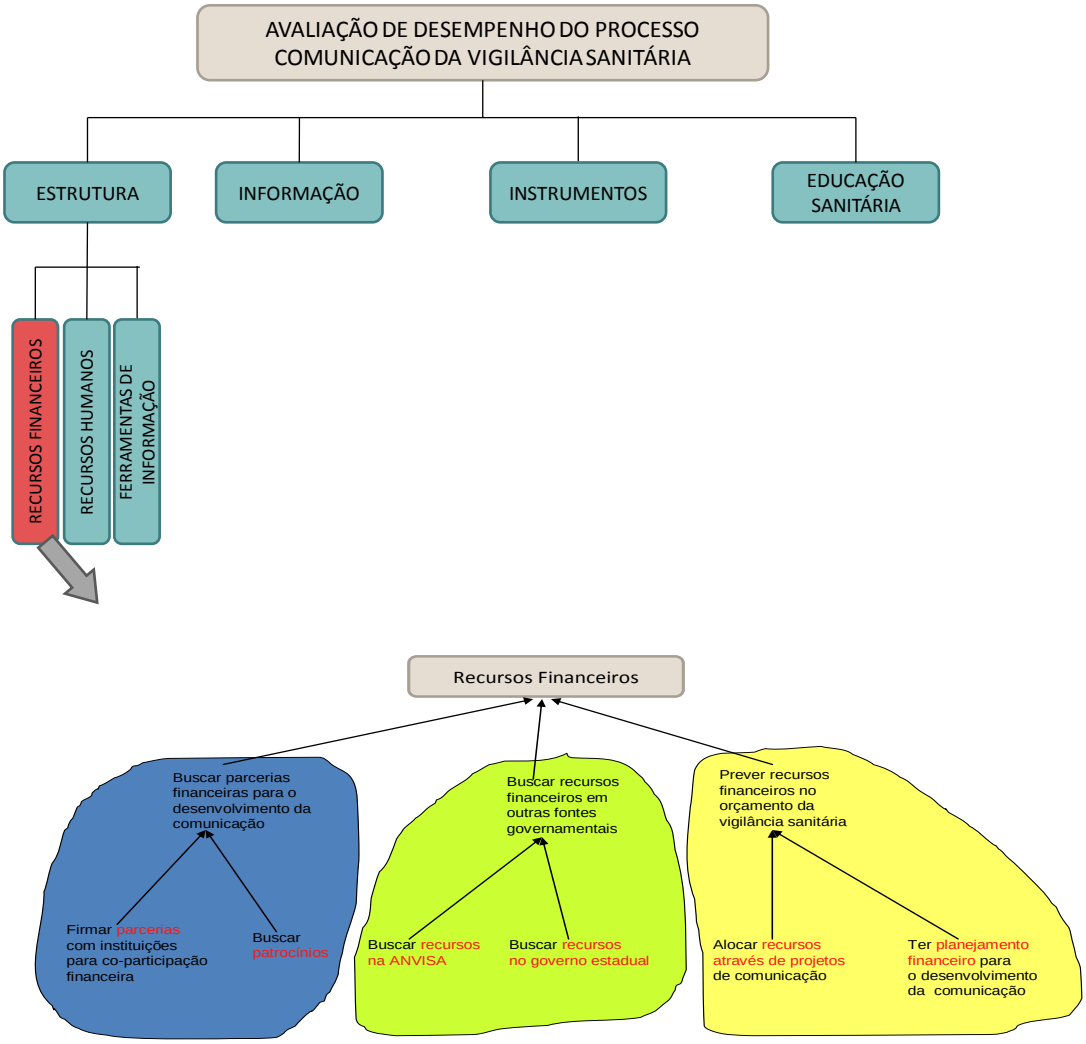
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 47 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Parcerias com clusters



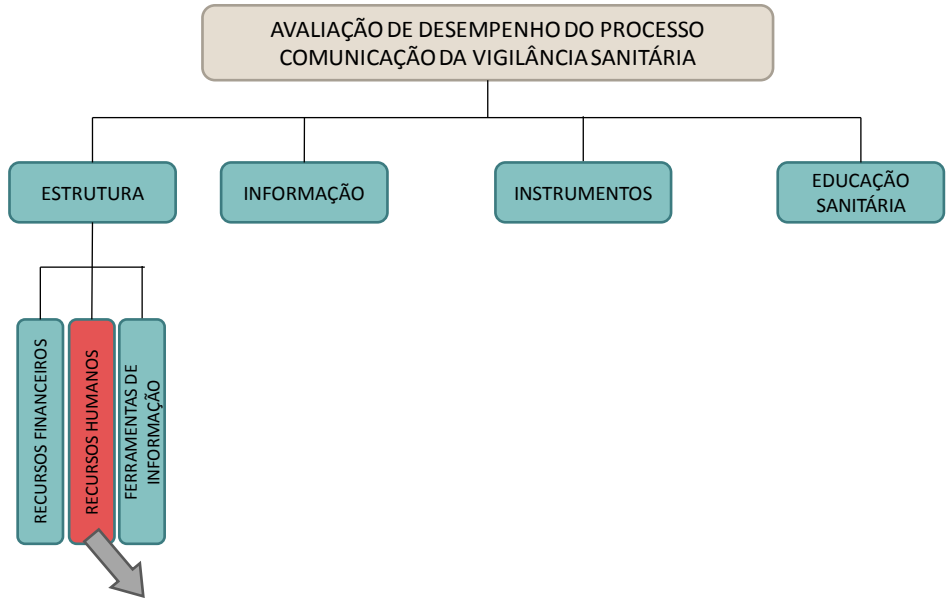
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

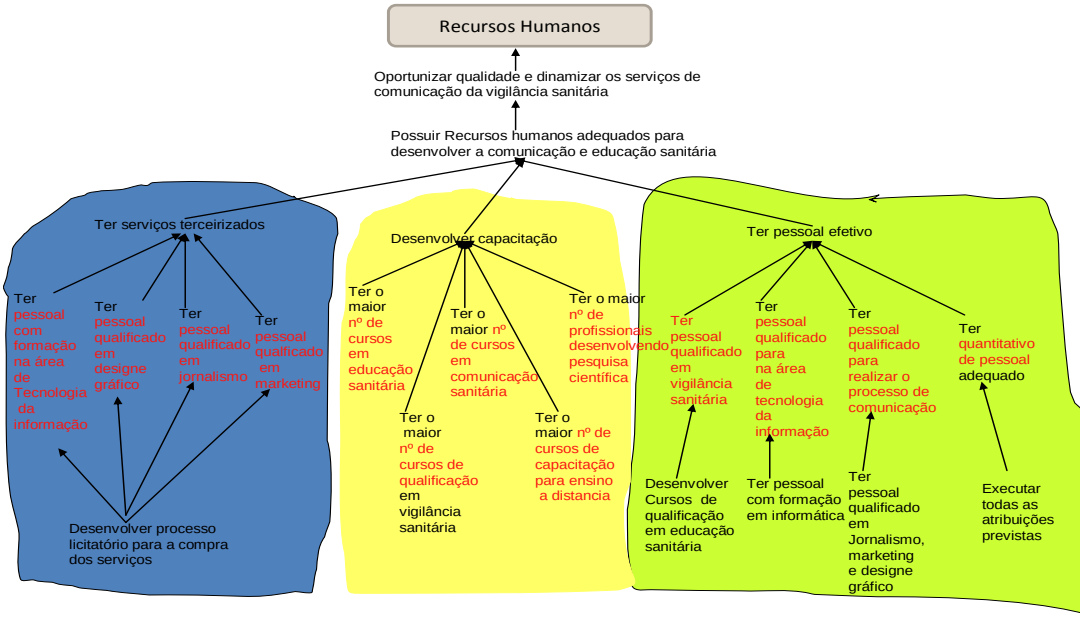
Figura 48 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Recursos Financeiros com clusters



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

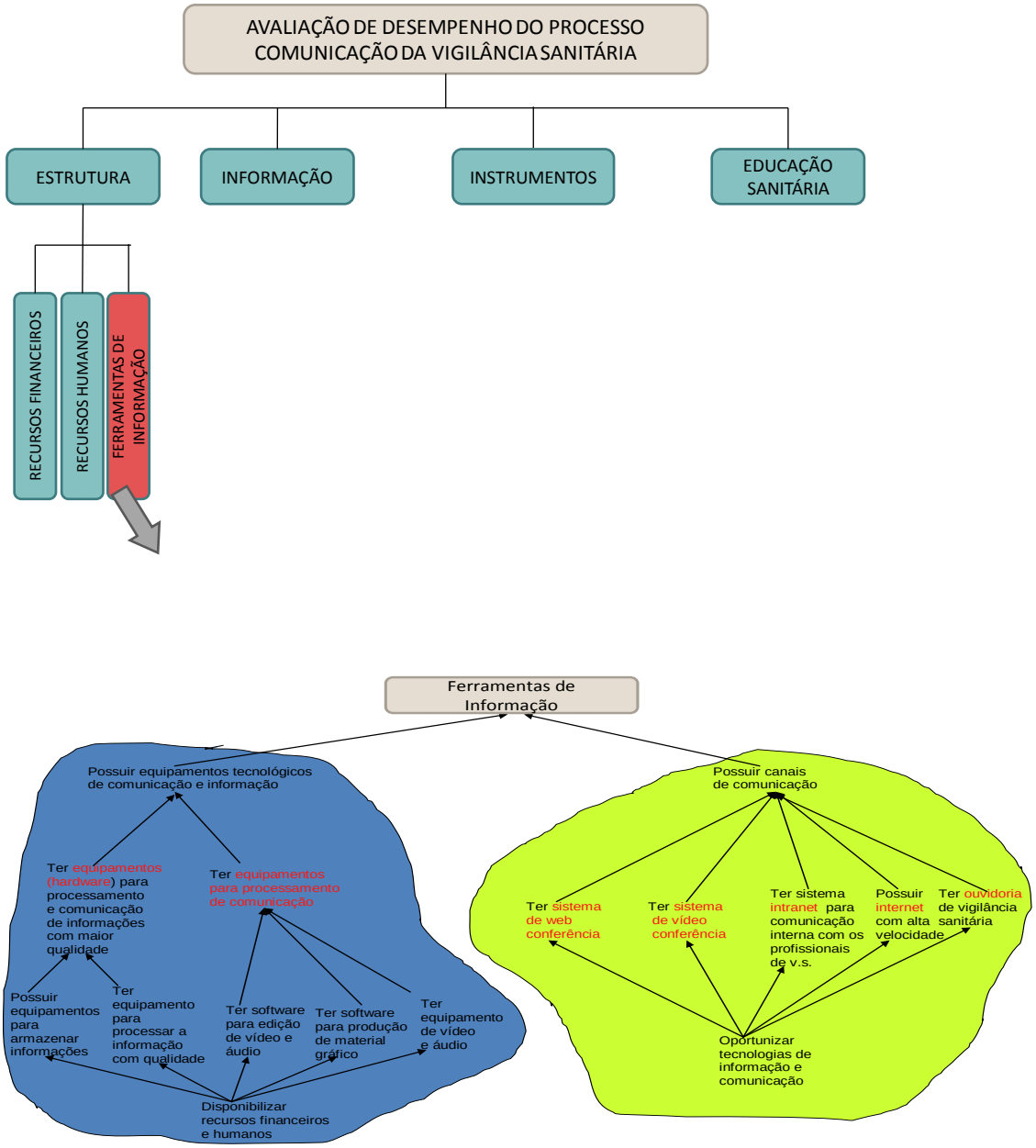
Figura 49 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Recursos Humanos com clusters





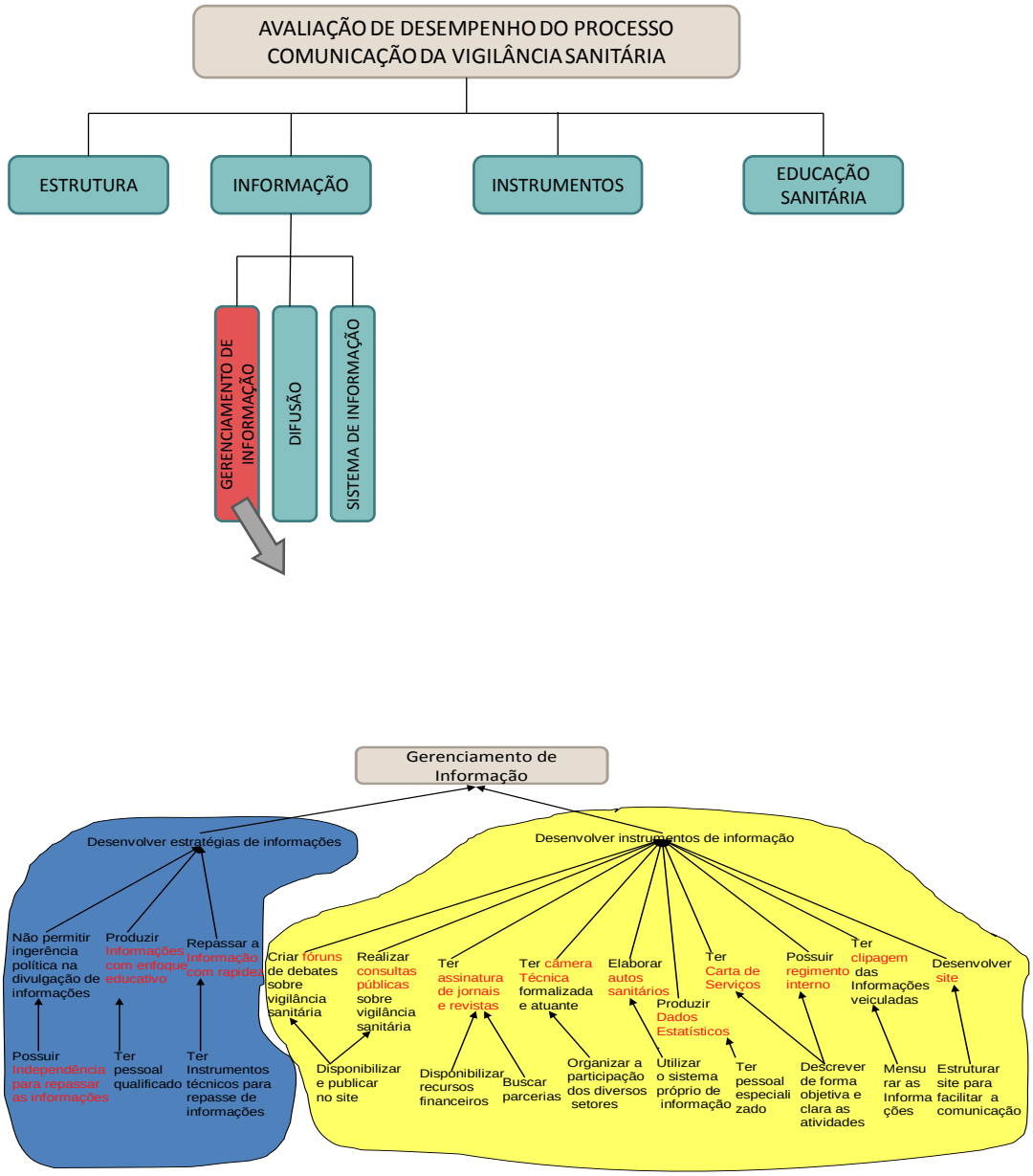
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 50 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Ferramentas de Informação com clusters



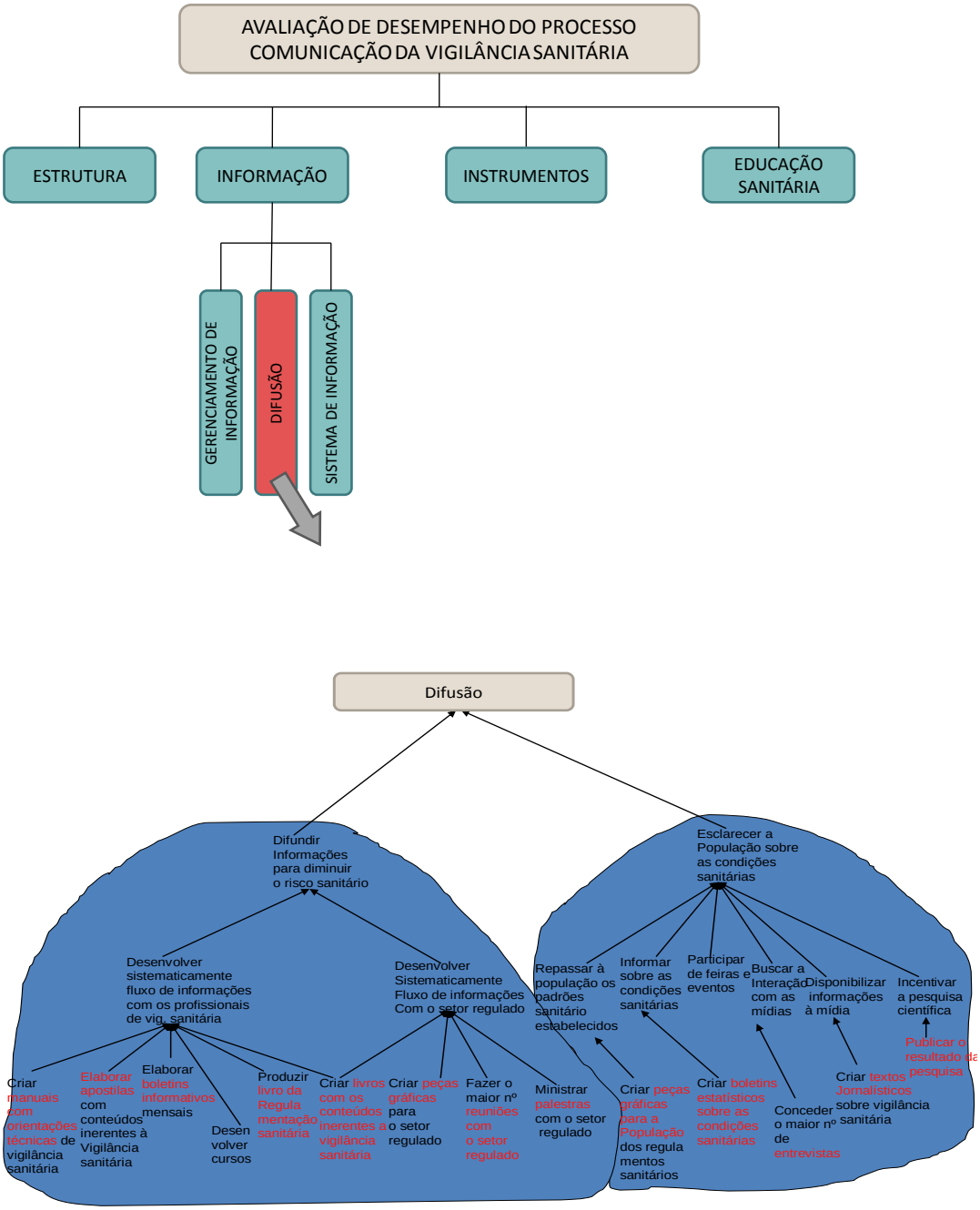
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 51 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Gerenciamento da Informação com clusters



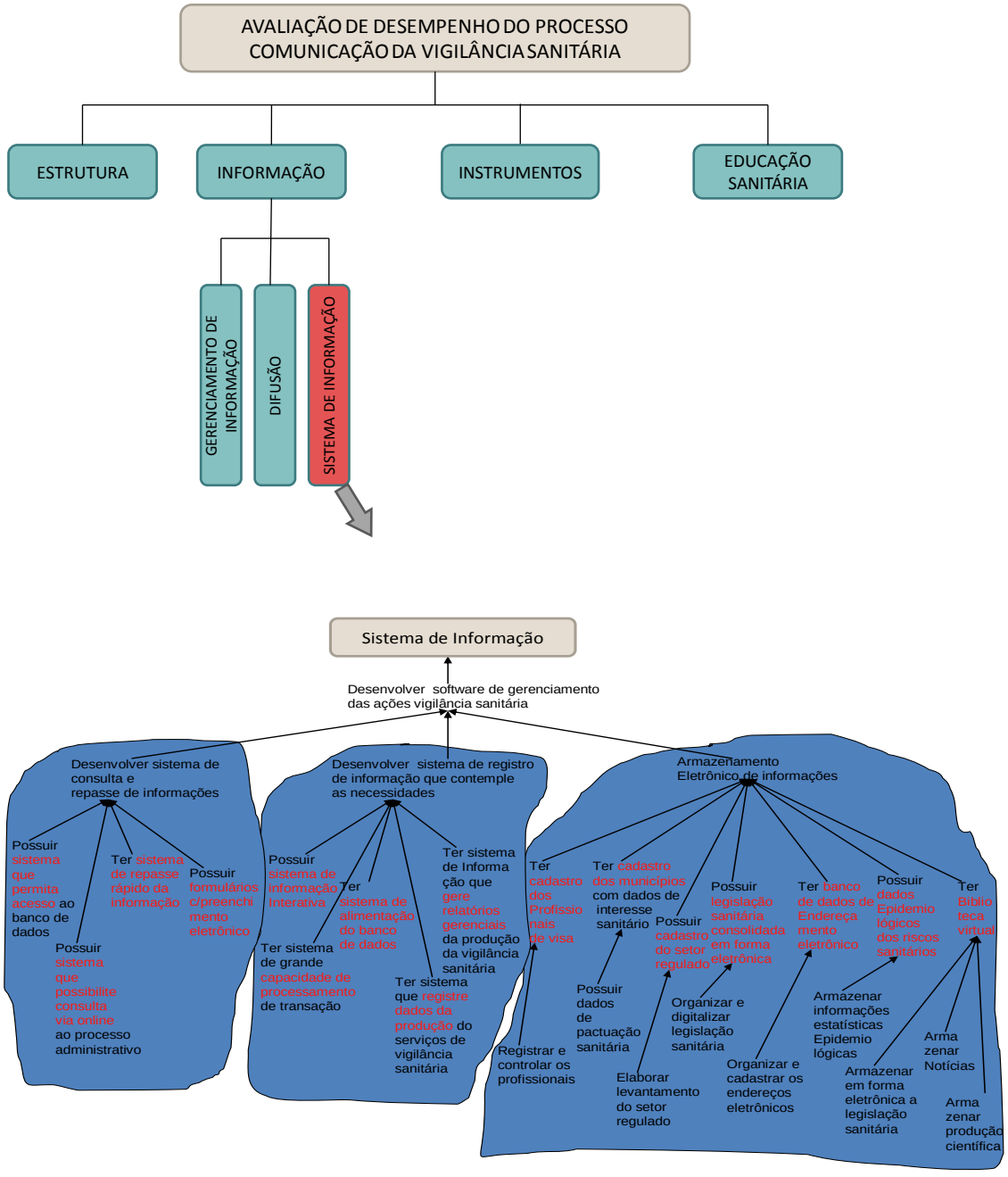
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 52 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Difusão com clusters



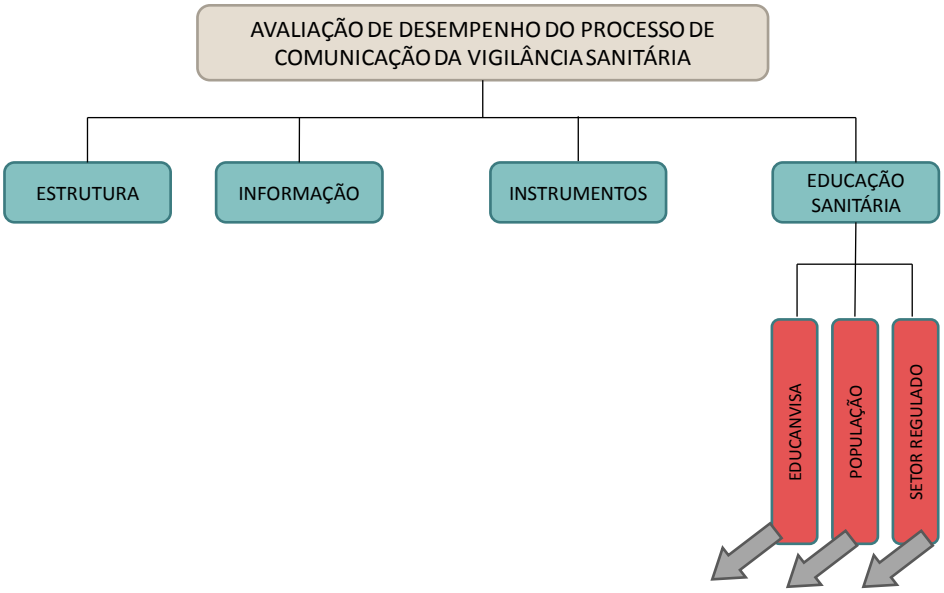
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

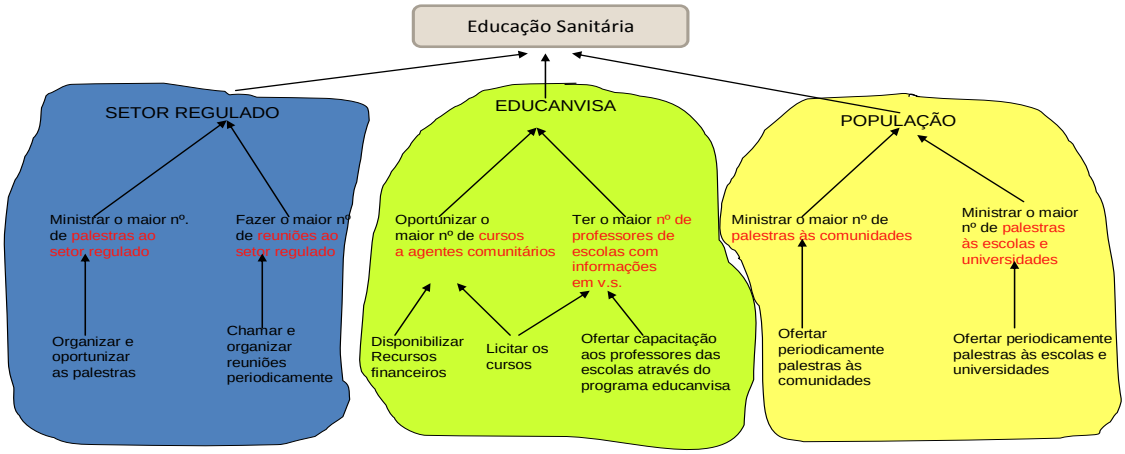
Figura 53 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Sistema de Informação com clusters



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 54 - Mapa cognitivo da área de preocupação: Educação Sanitária com clusters



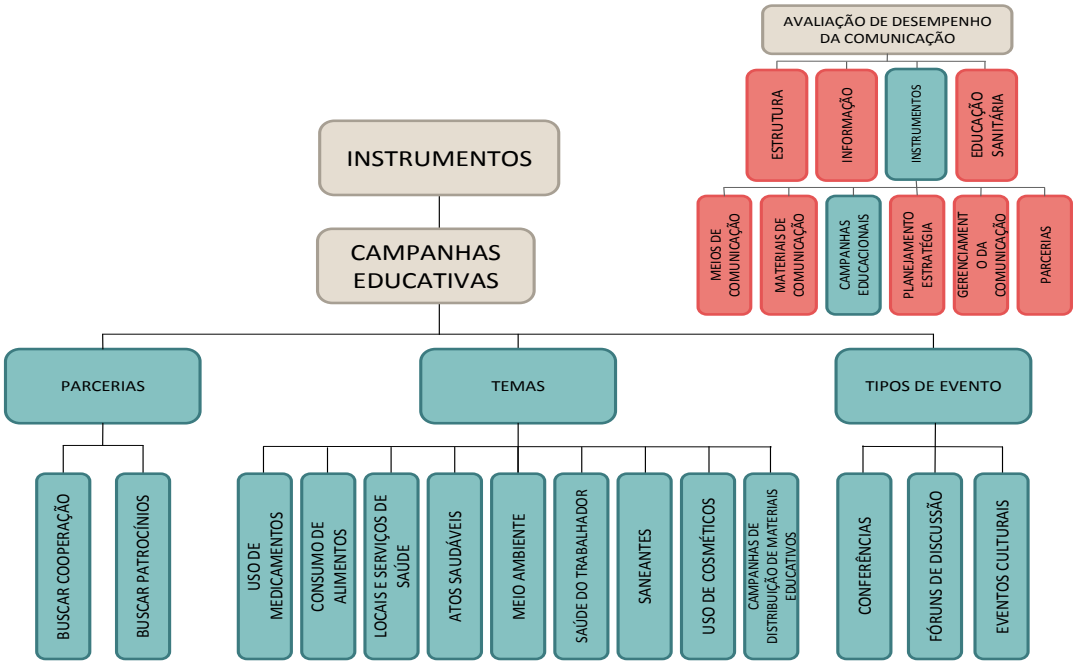


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

APÊNDICE C

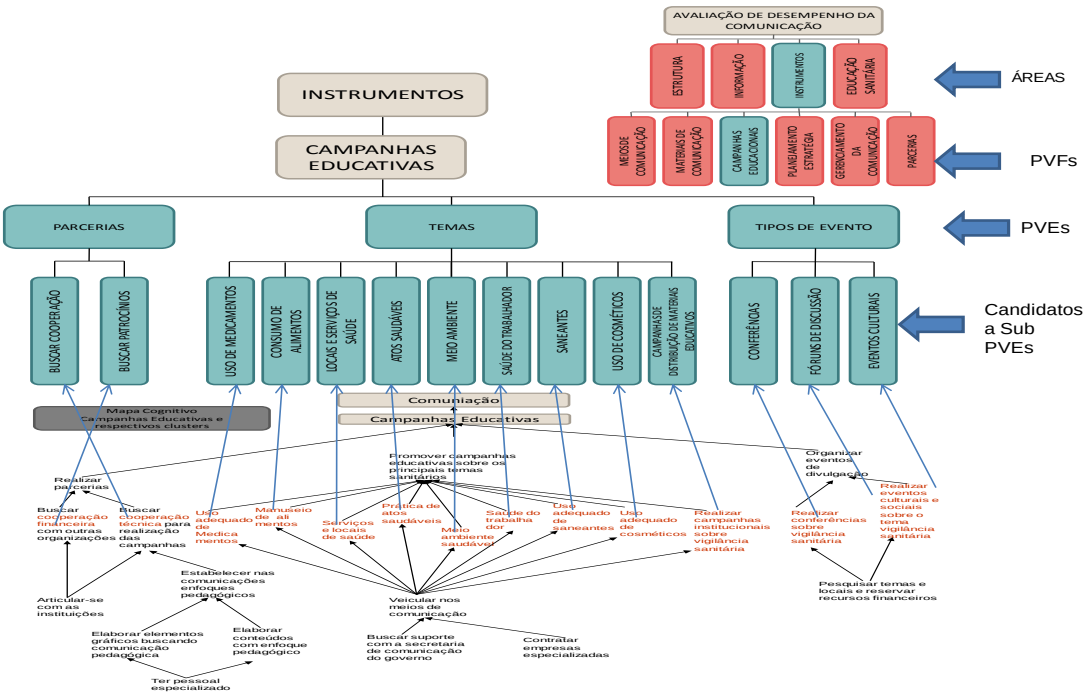
ÁRVORES DE PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS – PVFs, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES –PVEs, COM OS RESPECTIVOS CANDIDATOS A SUB- PVEs

Figura 55 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



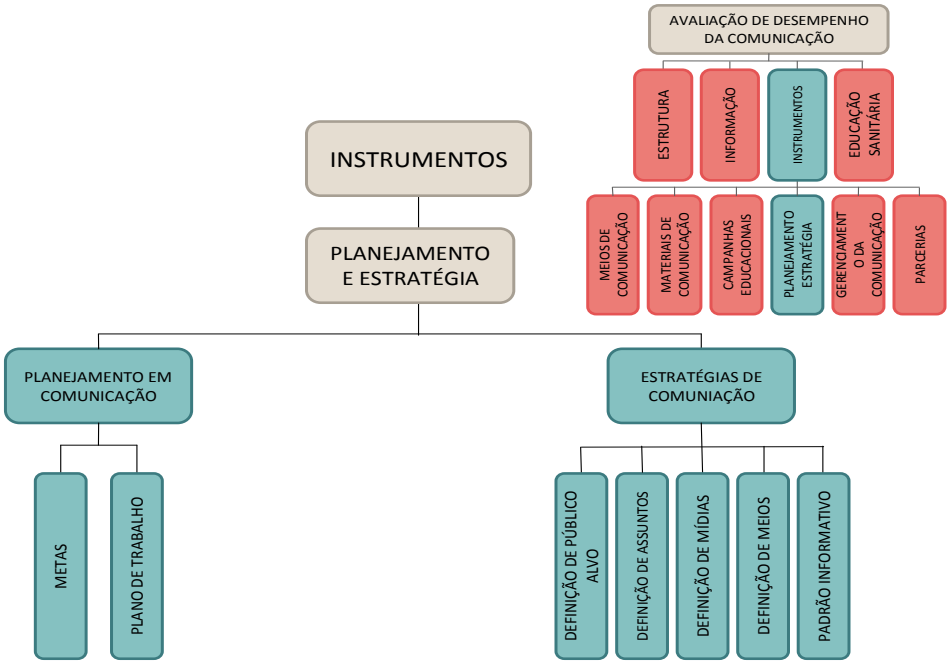
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 56 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e e processo de transição para candidatos a sub- PVEs



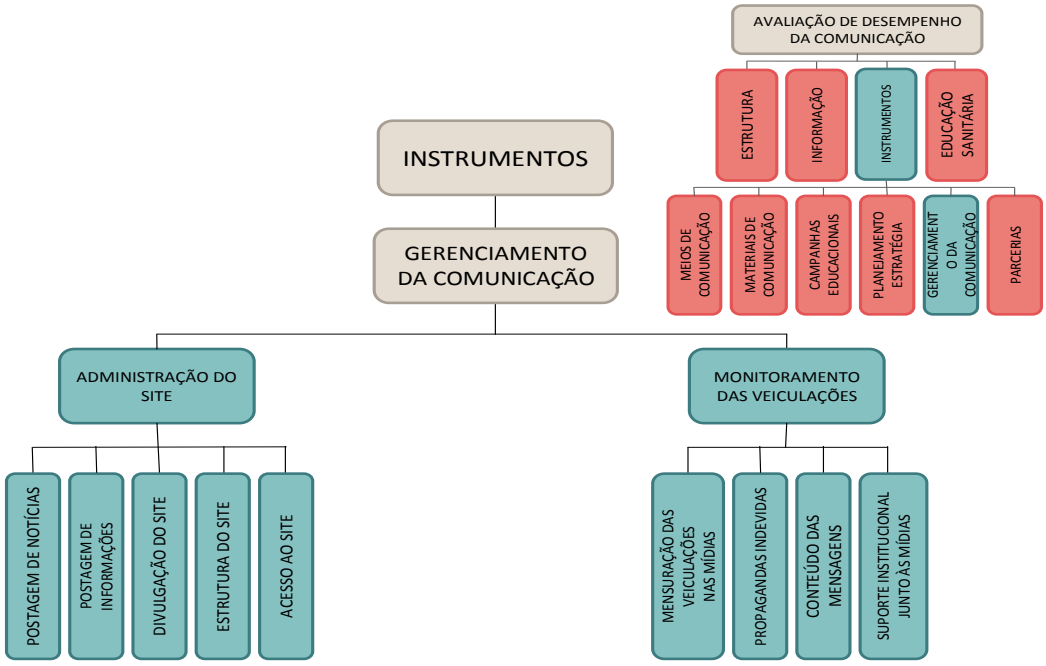
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 57 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



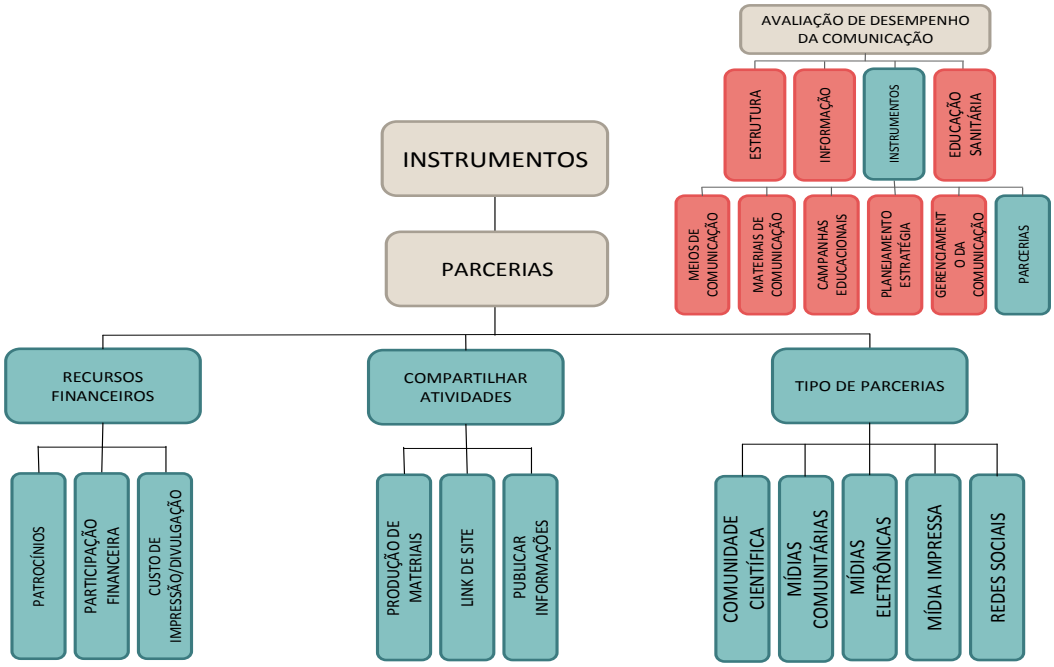
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 58 - PVF Gerenciamento da Comunicação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



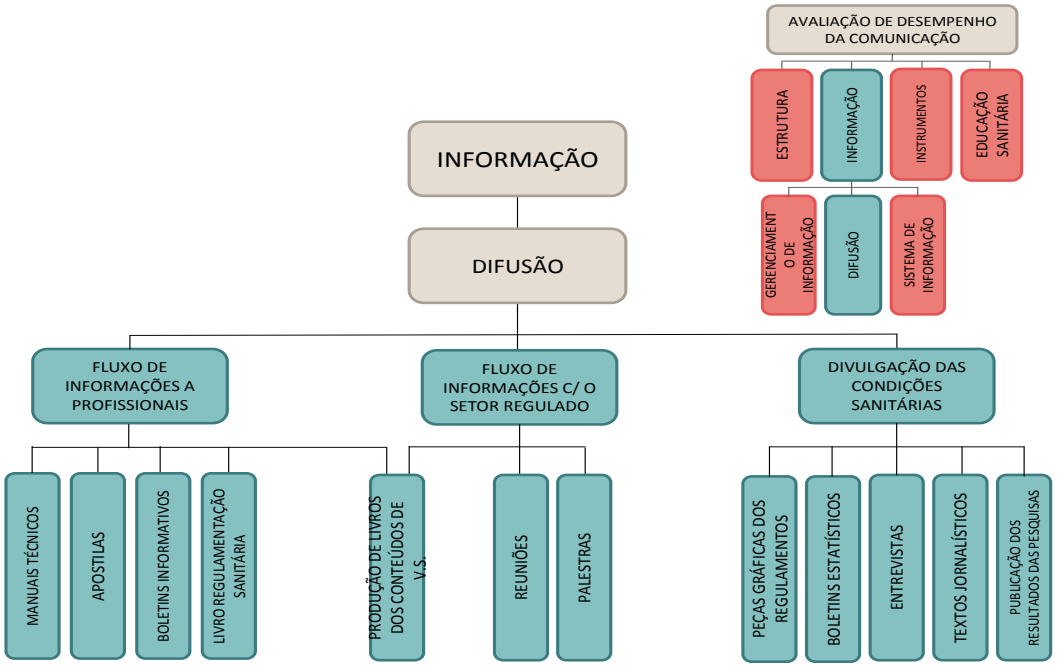
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 59 - PVF Parcerias, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



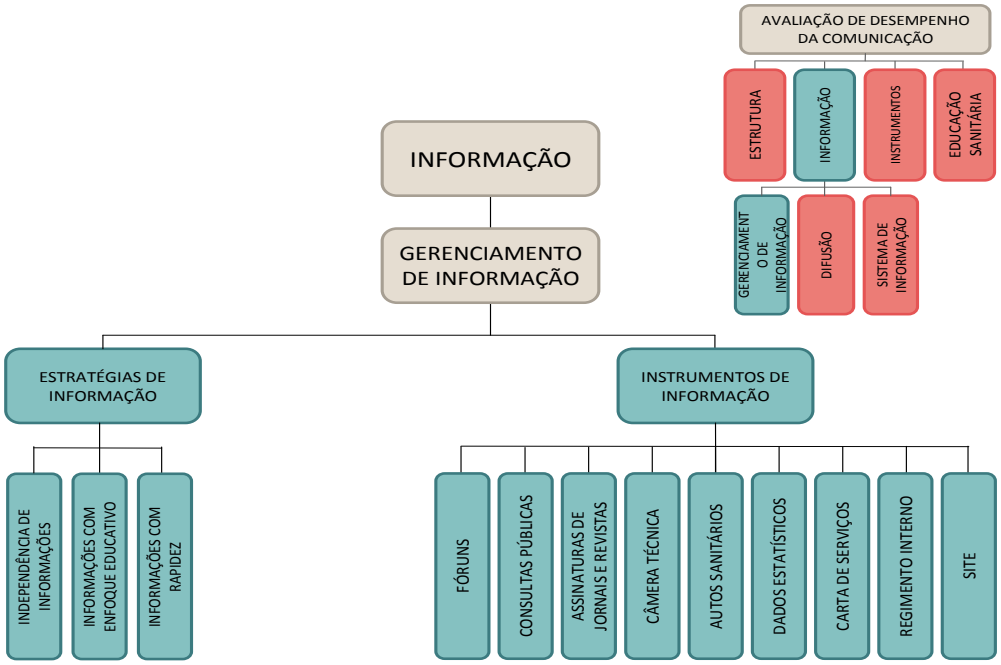
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 60 - PVF Difusão, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



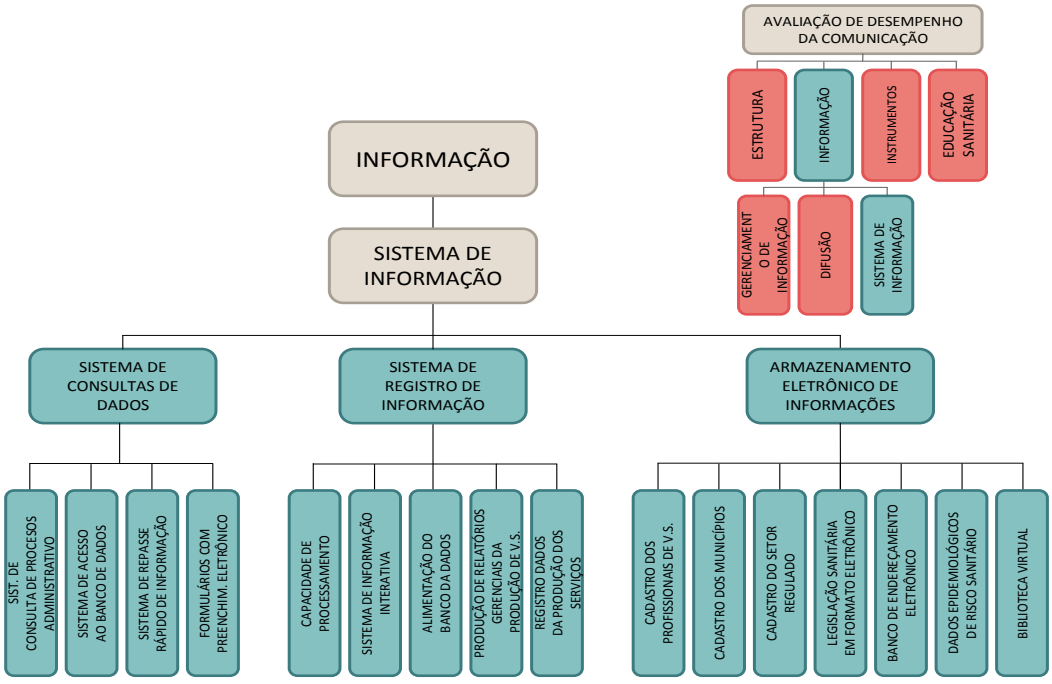
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 61 - PVF Gerenciamento de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



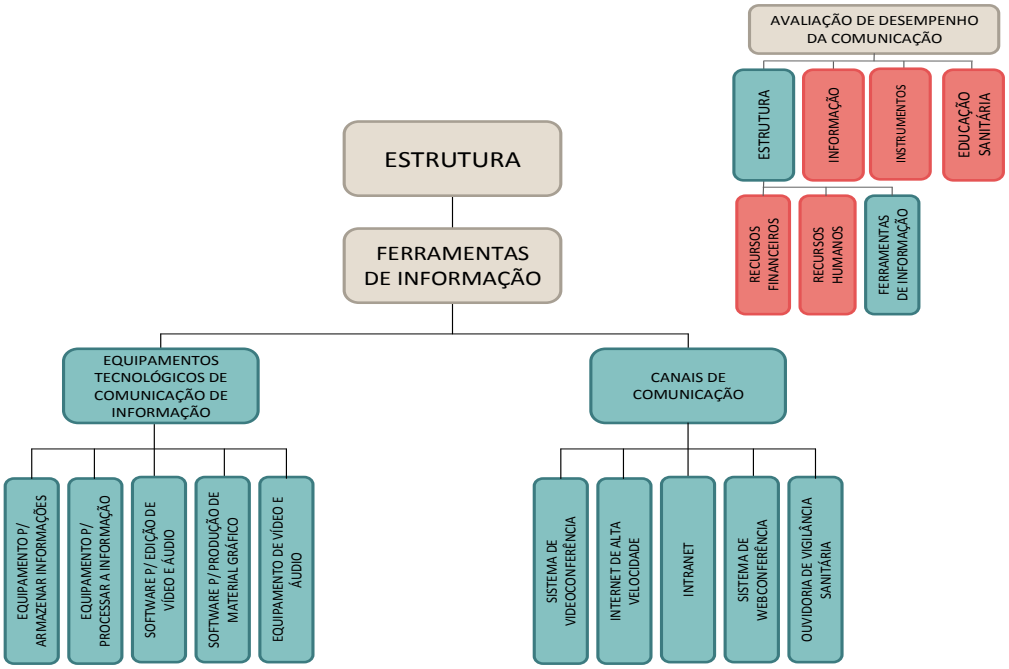
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 62 - PVF Sistema de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



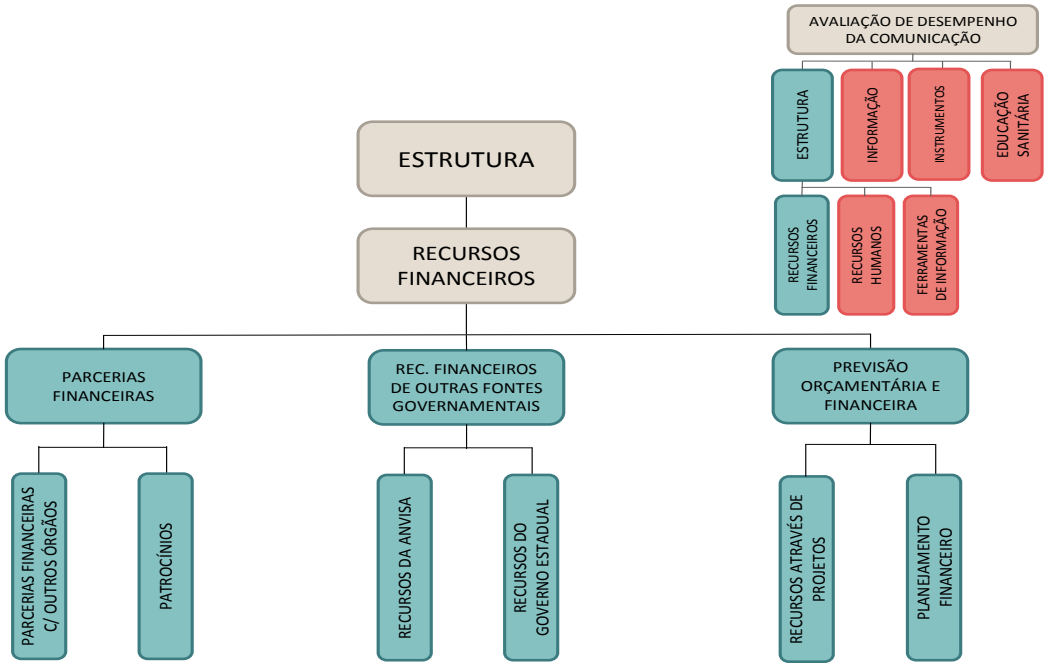
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 63 - PVF Ferramentas de Informação, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



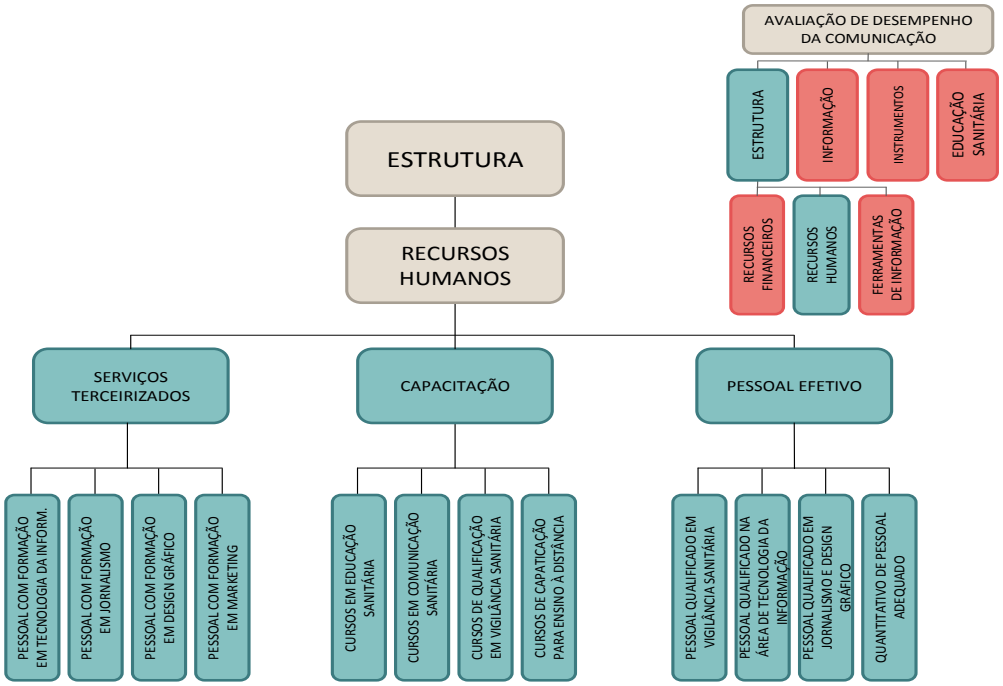
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 64 - PVF Recursos Financeiros, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



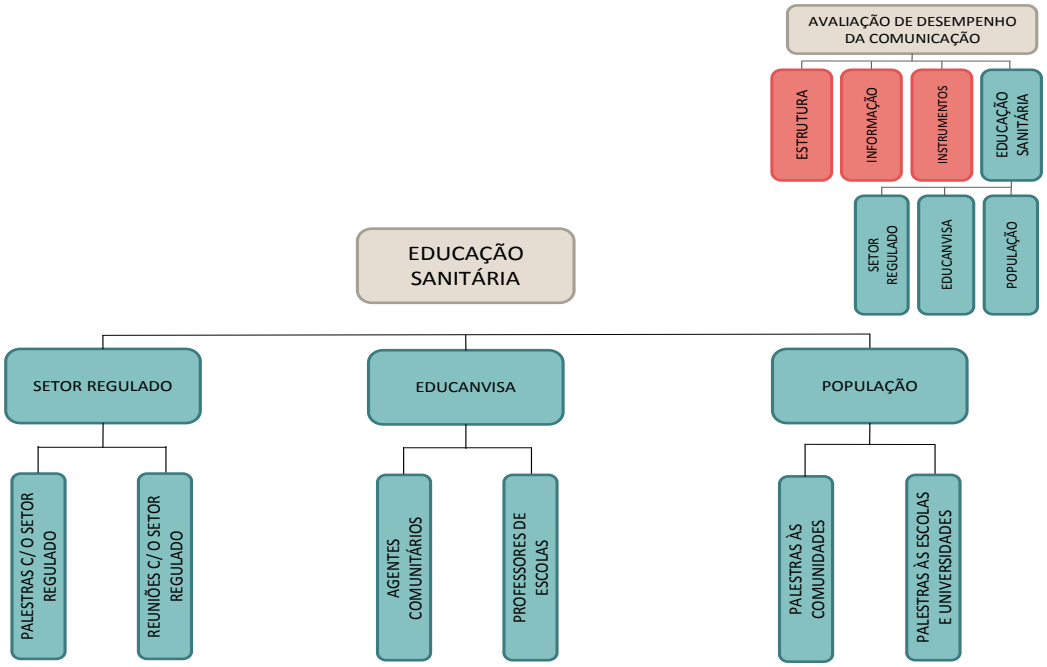
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 65 - PVF Recursos Humanos, seus PVEs e candidatos a Sub- PVEs



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 66 - PVF Setor Regulado, Educanvia, População e seus candidatos a Sub- PVEs

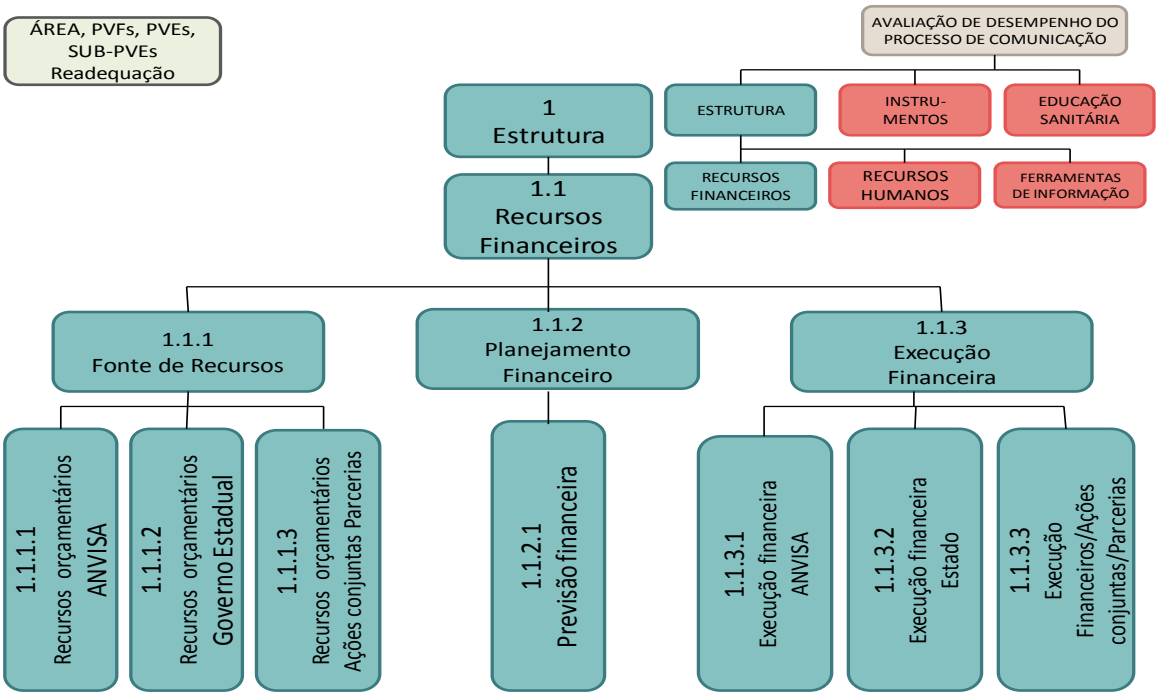


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

APÊNDICE D

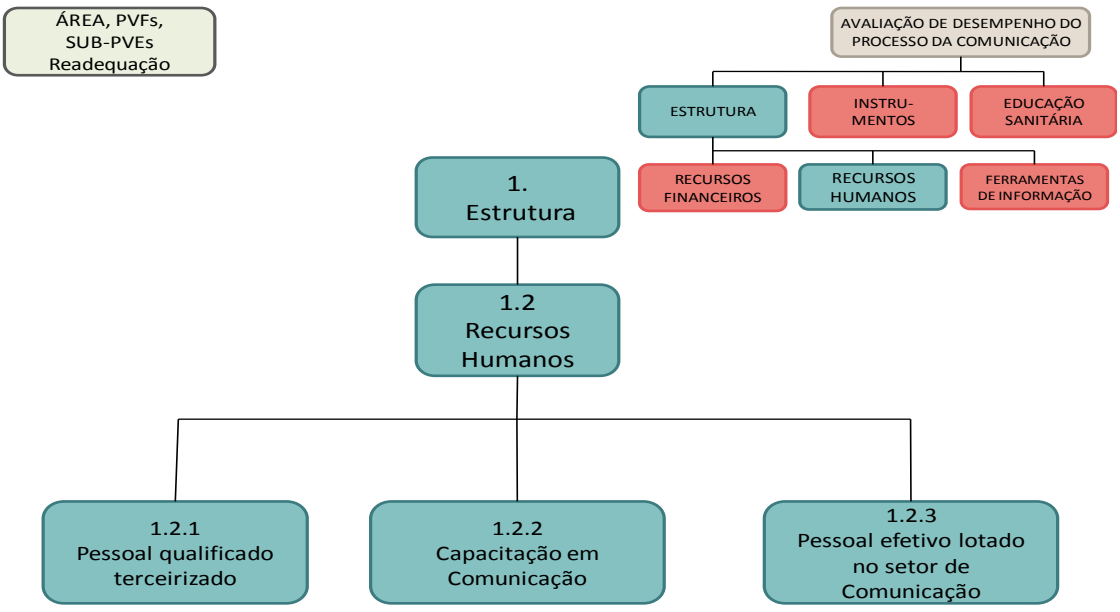
READEQUAÇÃO DAS ÁRVORES DE PONTOS DE VISTA COM OS RESPECTIVOS SUB-PVEs

Figura 67 - PVF Recursos Financeiros, seus PVEs e seus candidatos a sub- PVEs



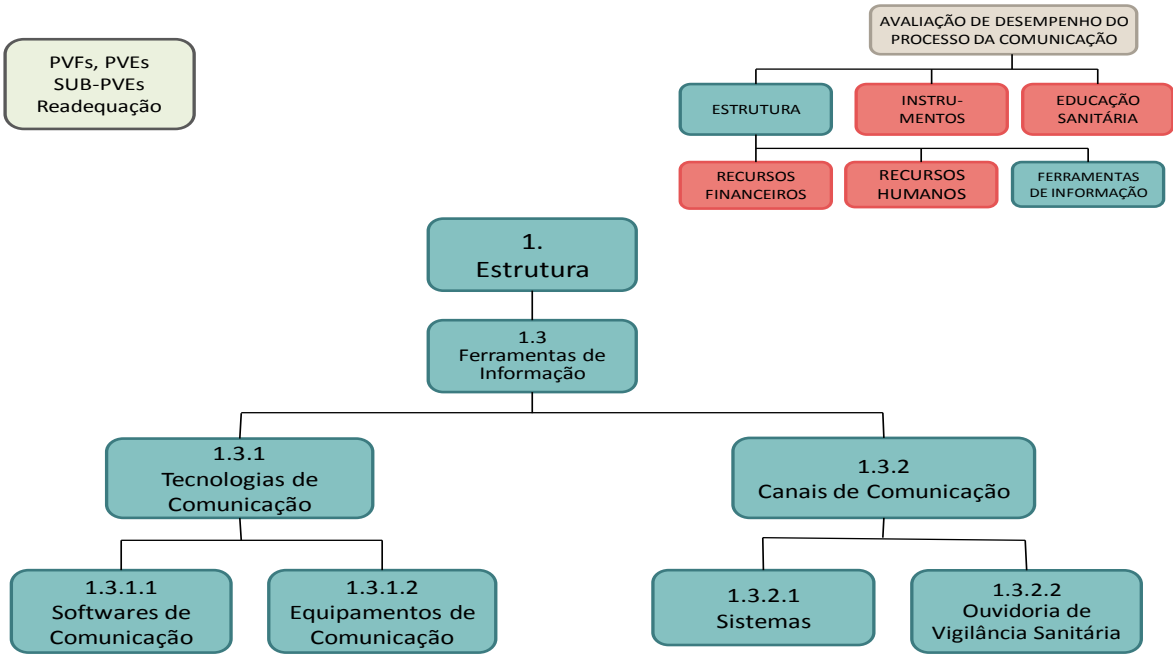
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 68 - PVF Recursos Humanos e seus candidatos a Sub- PVEs



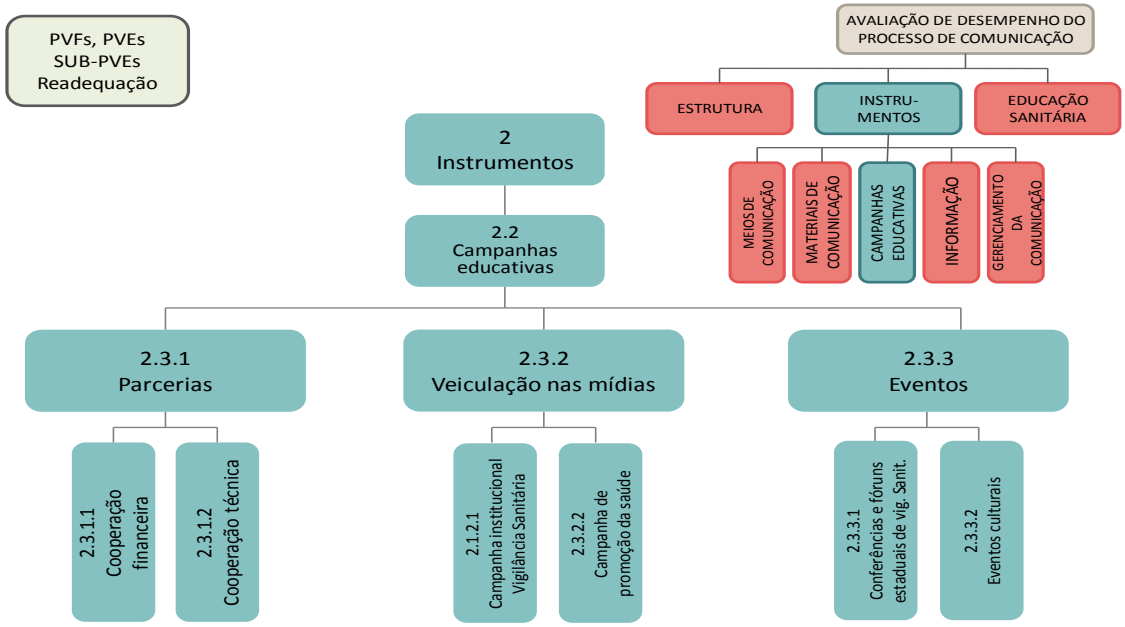
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 69 - PVF Ferramentas de Informação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs



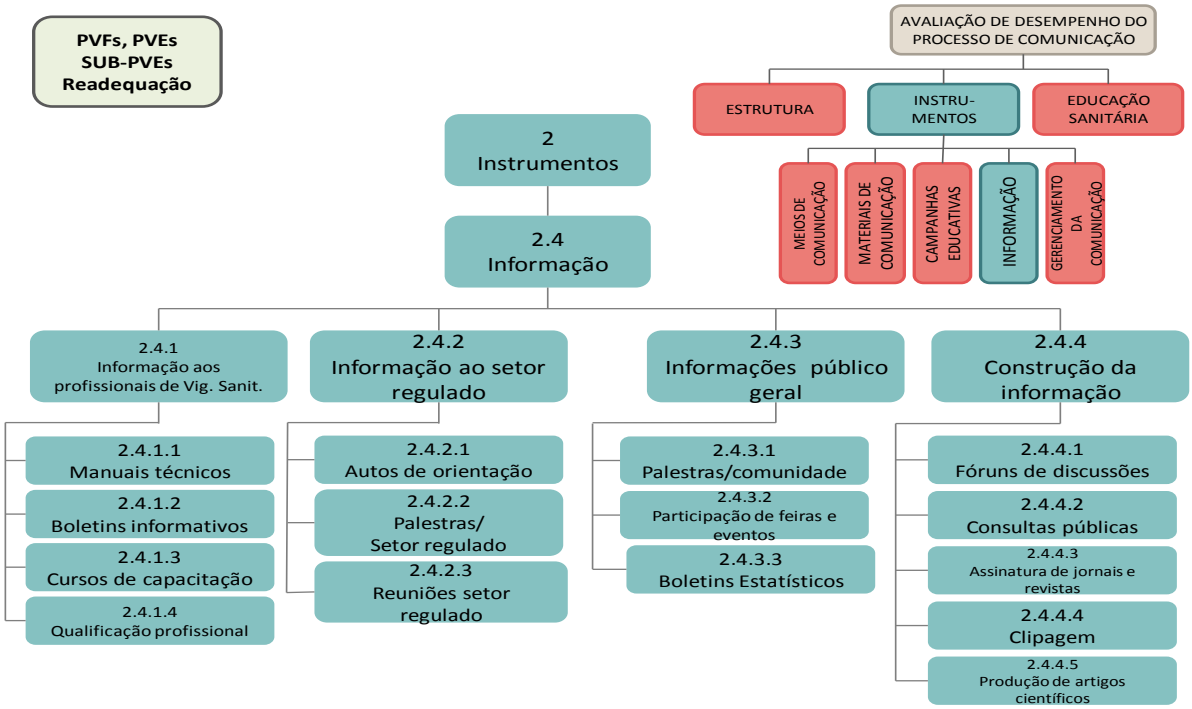
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 70 - PVF Campanhas Educativas, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs



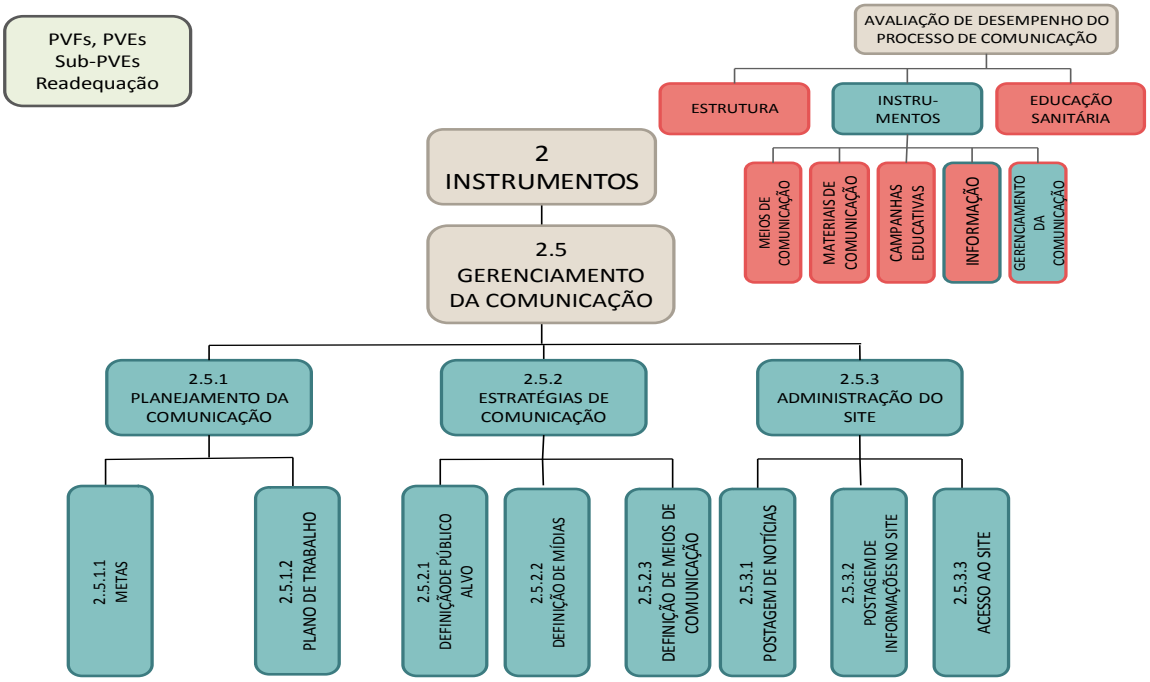
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 71 - PVF Informação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs



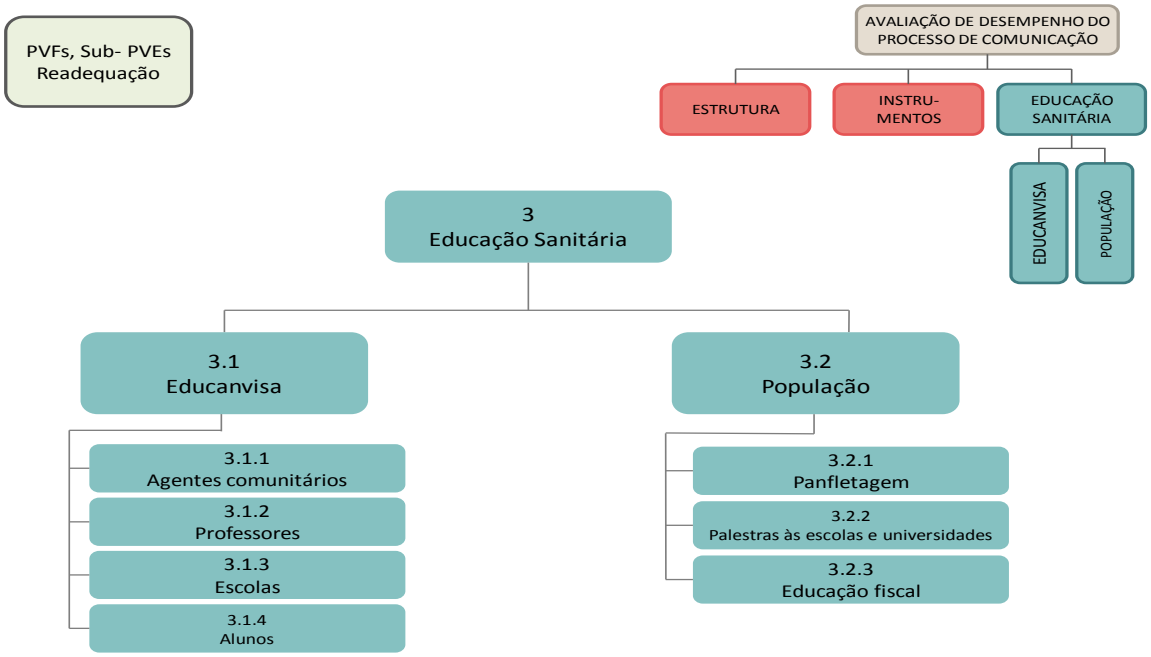
Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 72 - PVF Gerenciamento da Comunicação, seus PVEs e seus candidatos a Sub-PVEs



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

Figura 73 - PVF Educanvisa, Populaçao e seus candidatos a Sub-PVEs

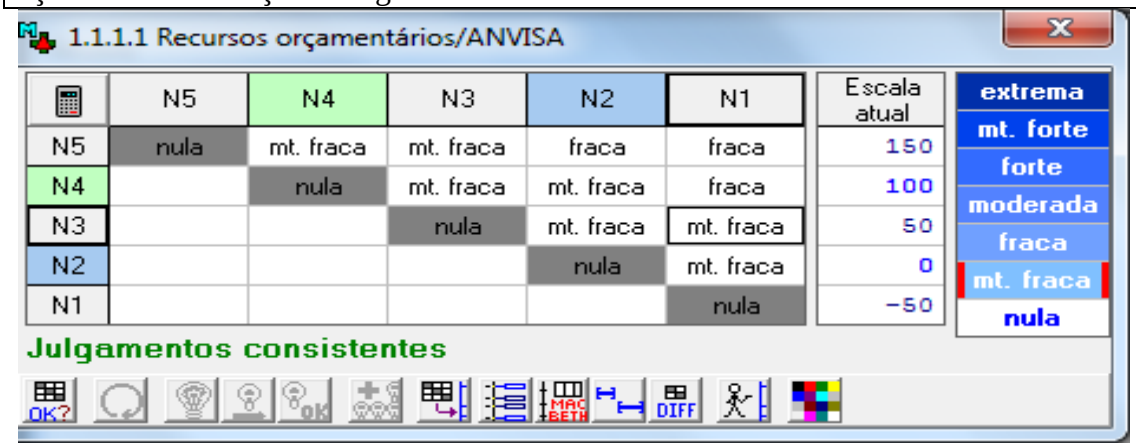


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

APÊNDICE E
TABELA DE DESCRITORES

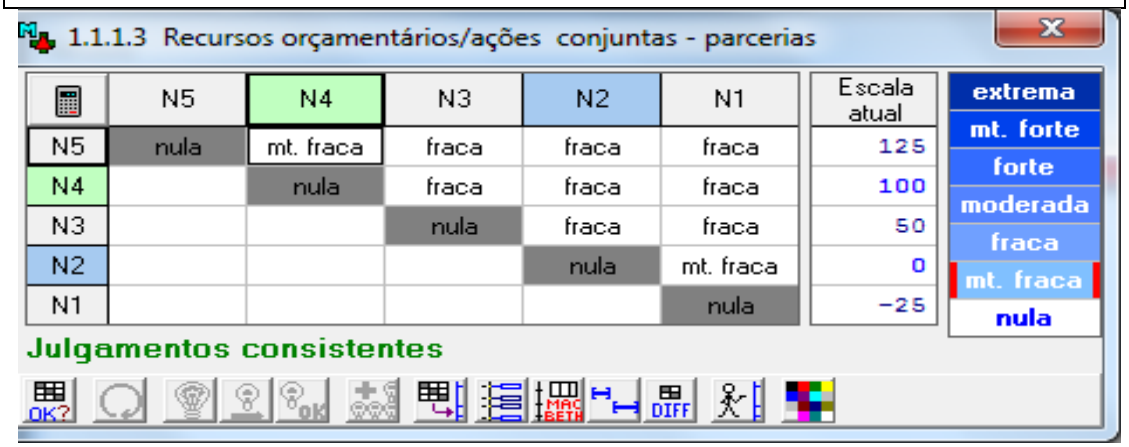
Níveis de Impacto, Função de Valor e Transformação das escalas ordinais em escalas cardinais dos descritores

Descritor: 1.1.1.1 Recursos orçamentários/ANVISA			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala Cardinal
N5		> 6%	150
N4	BOM	De 5% a 6%	100
N3		De 3% a 4%	50
N2	NEUTRO	De 1 a 2%	0
N1		< 1%	-50
Objetivo: Medir o percentual de recursos orçamentários da ANVISA a ser aplicado em ações de comunicação de vigilância sanitária.			



Descritor:1.1.1.2 Recursos orçamentários do governo estadual			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala Cardinal
N5		> 6%	125
N4	BOM	De 5% a 6%	100
N3		De 3% a 4%	50
N2	NEUTRO	De 1 a 2%	0
N1		< 1%	-25
Objetivo: Medir o percentual de recursos orçamentários aplicados pelo Estado em ações de comunicação de vigilância sanitária.			

Descritor: 1.1.1.3 Recursos orçamentários/ações conjuntas - parcerias			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 6%	125
N4	BOM	De 5% a 6%	100
N3		De 3% a 4%	50
N2	NEUTRO	De 1 a 2%	0
N1		< 1%	-25
Objetivo: Medir o percentual de recursos orçamentários, oriundos de ações conjuntas com outros órgãos – parcerias, aplicados em ações de comunicação de vigilância sanitária.			



Descritor:1.1.2.1 Previsão Financeira			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		Há previsão orçamentária e execução financeira padrão	125
N4	BOM	Há execução financeira que atende as necessidades	100
N3		Há previsão orçamentária, mas dificuldade de realização financeira	50
N2	NEUTRO	Não há previsão formal, mas reserva financeira	0
N1		Não há previsão orçamentária e financeira	-25
Objetivo: analisar a previsão orçamentária e execução financeira dos recursos utilizados na comunicação da vigilância sanitária.			

Descritor:1.1.3.1 Execução financeira ANVISA			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 6%	133
N4	BOM	De 5 a 6%	100
N3		De 3 a 4%	67
N2	NEUTRO	De 1 a 2%	0
N1		< 1%	-33
Objetivo: Medir o percentual de execução orçamentária dos recursos financeiros da ANVISA gastos em comunicação			

Descritor:1.1.3.2 Execução financeira/Estado			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 7%	125
N4	BOM	De 6 a 7%	100
N3		De 4 a 5%	50
N2	NEUTRO	De 1 a 3%	0
N1		< 1%	-25
Objetivo: Medir o percentual de execução orçamentária dos recursos financeiros do governo do Estado destinados a vigilância sanitária e gastos em comunicação			

Descritor: 1.1.3.3 Execução financeira/ações conjuntas – parcerias			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 6%	133
N4	BOM	De 5 a 6%	100
N3		De 3 a 4%	67
N2	NEUTRO	De 1 a 2%	0
N1		< 1%	-33
Objetivo: Medir o percentual de execução orçamentária dos recursos financeiros oriundos de ações conjuntas - parcerias, destinados a vigilância sanitária e gastos em comunicação.			

Descritor: 1.2.1 Pessoal qualificado terceirizado			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N4		1 redatora, 2 jornalista, 2 designers	150
N3	BOM	1 redatora, 1 jornalista, 1 designers	100
N2		1 pessoa revisora de texto	50
N1	NEUTRO	Não há estrutura de pessoal	0
Objetivo: medir o quantitativo de pessoa qualificado (jornalista, designers e redatora) que atuam na comunicação da vigilância sanitária			

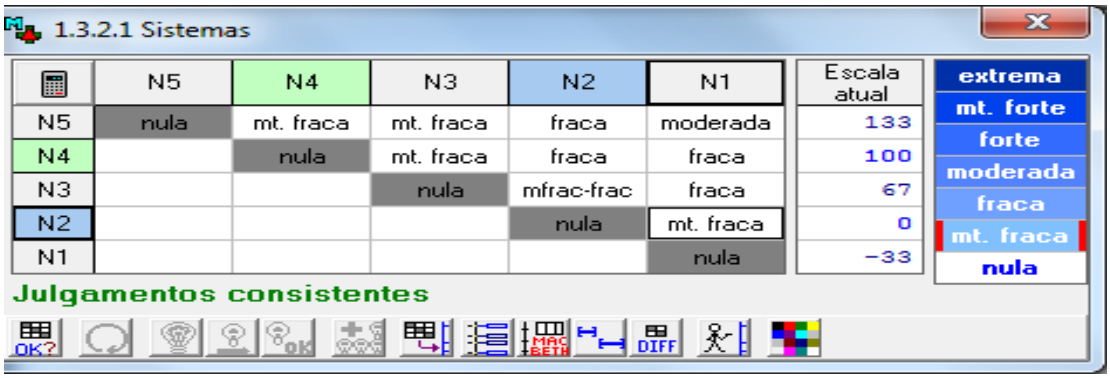
Descritor: 1.2.2 Capacitação em comunicação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 300 h	133
N4	BOM	De 201 a 300 h	100
N3		De 101 a 200 h	67
N2	NEUTRO	De 1 a 100 h	0
N1		Nenhuma hora	-66
Objetivo: avaliar a quantidade de horas de capacitação em comunicação disponibilizadas anualmente.			

Descritor: 1.2.3 Pessoal efetivo lotado no setor comunicação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		4 profissionais	133
N4	BOM	3 profissionais	100
N3		2 profissionais	67
N2	NEUTRO	1 profissional	0
N1		nenhum	-33
Objetivo: medir a quantidade de profissionais efetivos lotados no setor de comunicação.			

Descritor: 1.3.1.1 *Softwares* de comunicação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Possuir os 3 tipos	100
N2		Possuir 2 tipos	33
N1	NEUTRO	Possuir 1 tipo	0
Objetivo: avaliar os tipos de tecnologia de comunicação utilizados: (i)*software* para edição de vídeo e áudio; (ii) *software* de produção de material gráfico e; (iii) *software* de designer.			

Descritor: 1.3.1.2 Equipamentos de comunicação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N4		Possuir situação (i), (ii), (iii) ou superior de equipamentos	133
N3	BOM	Possuir situação (i), (ii) e (iii) de equipamentos	100
N2		Possuir situação (i) e (ii) de equipamentos	33
N1	NEUTRO	Possuir situação (i) de equipamento	0
Objetivo: medir a quantidade de equipamentos de comunicação existentes: (i) câmara digital; (ii) filmadora de alta definição; (iii) computador de alta *performance* e; (iv) mesa digitalizadora e scanner.			

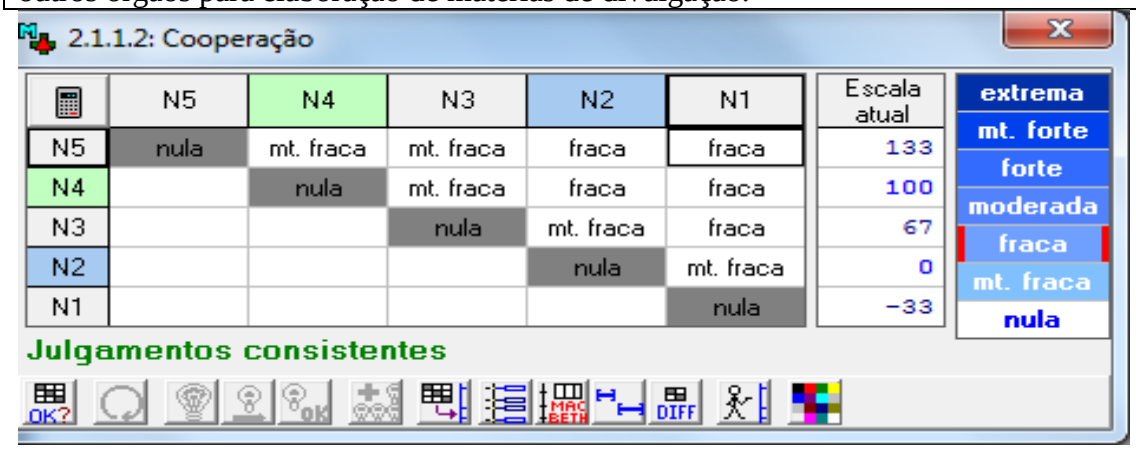
Descritor: 1.3.2.1 Sistemas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		Possuir todos	133
N4	BOM	Possuir 4 sistemas	100
N3		Possuir 3 sistemas	67
N2	NEUTRO	Possuir 2 sistemas	0
N1		Possuir 1 sistema	-33
Objetivo: avaliar os canais de comunicação utilizados: (i) sistemas de videoconferência; (ii) sistema de webconferência; (iii) sistema internet de alta velocidade; (iv) ponto de recebimento de videoconferência e; (v) intranet.			



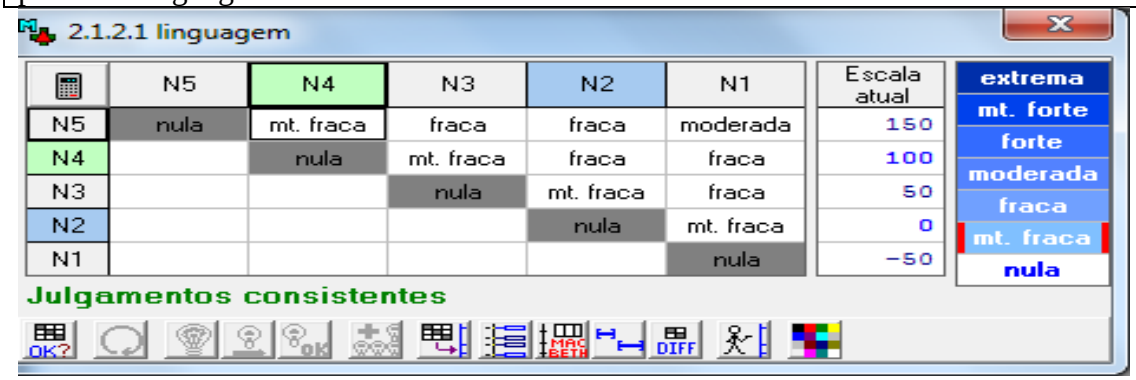
Descritor: 1.3.2.2 Ouvidoria da vigilância sanitária			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Possuir estrutura e funcionamento próprio de ouvidoria	100
N2		Possuir ouvidoria, mas divide com outro setor	40
N1	NEUTRO	Não possuir ouvidoria	0
Objetivo: avaliar o funcionamento da ouvidoria de vigilância sanitária.			

Descritor: 2.1.1.1 Patrocínio			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	Bom	Acima de 5 mídias	100
N2		De 1 a 5 mídias	67
N1	NEUTRO	Nenhuma mídia	0
Objetivo: medir a quantidade de mídias eletrônicas (Rádio e TV) e impressa (Jornais) que patrocinam a divulgação de informações em vigilância sanitária.			

Descritor: 2.1.1.2: **Cooperação**			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>10	133
N4	BOM	De 8 a 10	100
N3		De 4 a 7	67
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhum	-33
Objetivo: medir a quantidade de termos de cooperação firmados anualmente com outros órgãos para elaboração de matérias de divulgação.			



Descritor: 2.1.2.1 Linguagem			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 90% dos textos	150
N4	BOM	De 71 % a 90% dos textos	100
N3		De 51% a 70% dos textos	50
N2	NEUTRO	De 31% a 50% dos textos	0
N1		< 30% dos textos	-50
Objetivo: avaliar o percentual de textos elaborados pela vigilância sanitária que possuem linguagem facilitadora.			



Descritor: 2.1.2.2 Remessa de conteúdo informativo			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 15	133
N4	BOM	De 11 a 15	100
N3		De 6 a 10	67
N2	NEUTRO	De 2 a 5	0
N1		< 2	-33
Objetivo: medir a média mensal de conteúdo informativo sobre vigilância sanitária enviado às mídias de comunicação.			

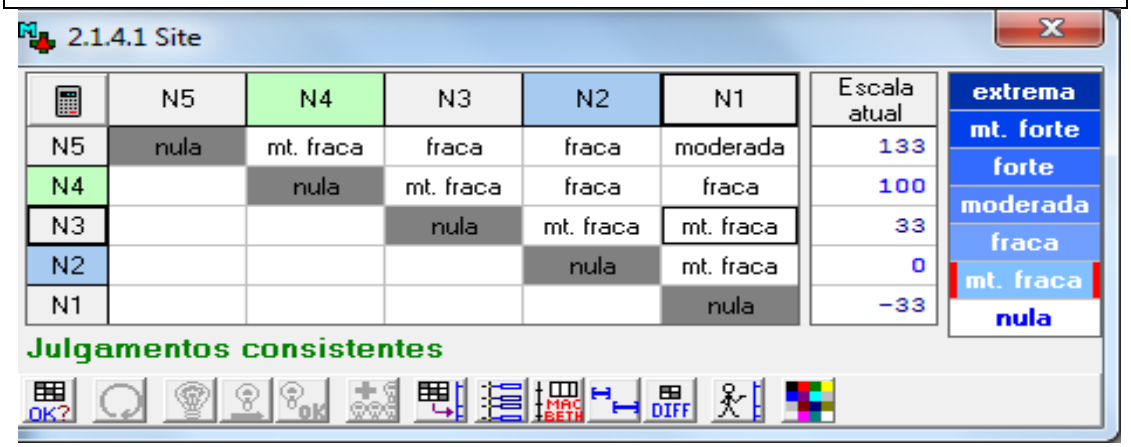
Descritor: 2.1.2.3 Mídias utilizadas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N4		Acima de 4%	150
N3	BOM	De 3% a 4%	100
N2		De 1% a 2%	50
N1	NEUTRO	< 1%	0
Objetivo: medir o percentual de Rádios TV e Jornais no âmbito do Estado que são utilizados pela vigilância sanitária para realização de comunicação.			

Descritor: 2.1.3.1 Videoconferência			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	133
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	67
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		< 4	-33
Objetivo: avaliar a quantidade de videoconferências realizada pela vigilância sanitária anualmente.			

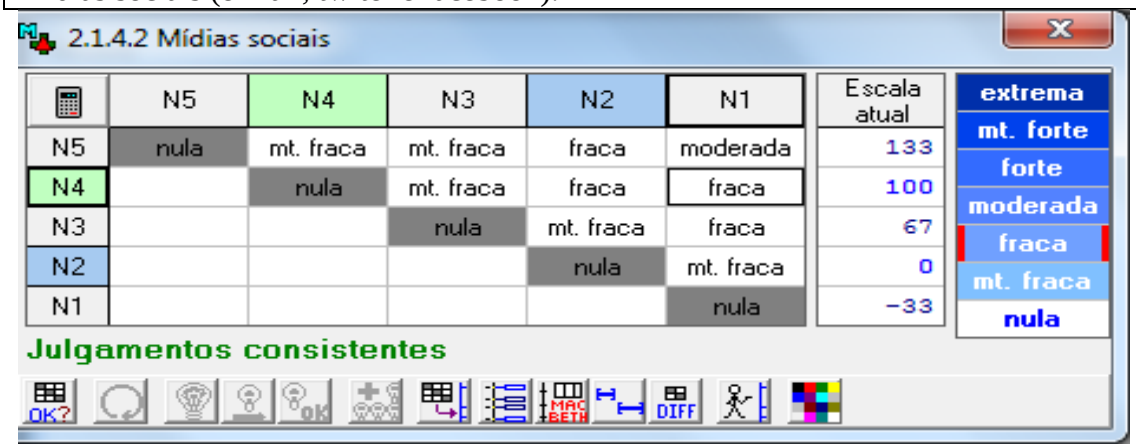
Descritor: 2.1.3.2 Web conferência			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	50
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		< 4	-50
Objetivo: avaliar a quantidade de web conferência realizada pela vigilância sanitária anualmente.			

Descritor: 2.1.3.3 e-mails institucionais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Muito freqüente	100
N2		Freqüentemente	67
N1	NEUTRO	Baixa freqüência	0
Objetivo: avaliar a freqüência de e-mails institucionais encaminhados pela vigilância sanitária.			

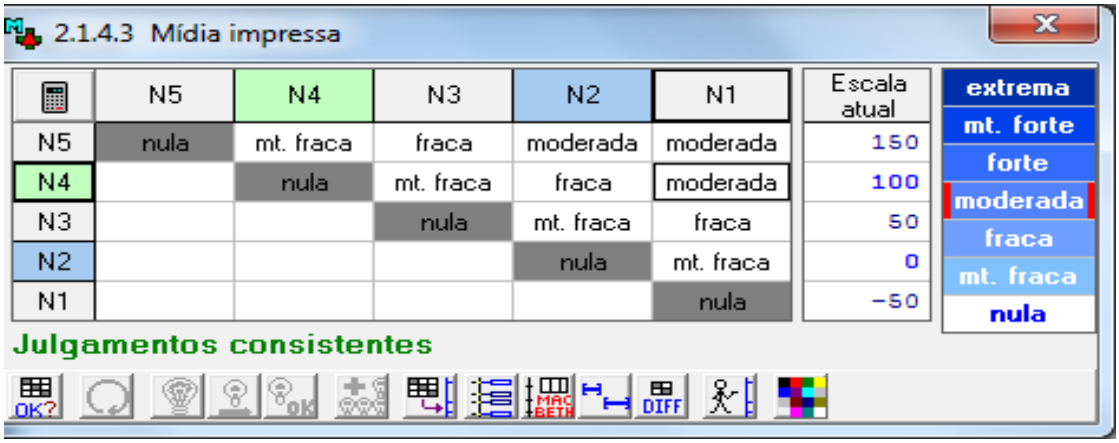
Descritor: 2.1.4.1 Site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 800	133
N4	BOM	De 601 a 800	100
N3		De 401 a 600	33
N2	NEUTRO	De 201 a 400	0
N1		< 200	-33
Objetivo: medir a quantidade de informações publicadas no site anualmente.			



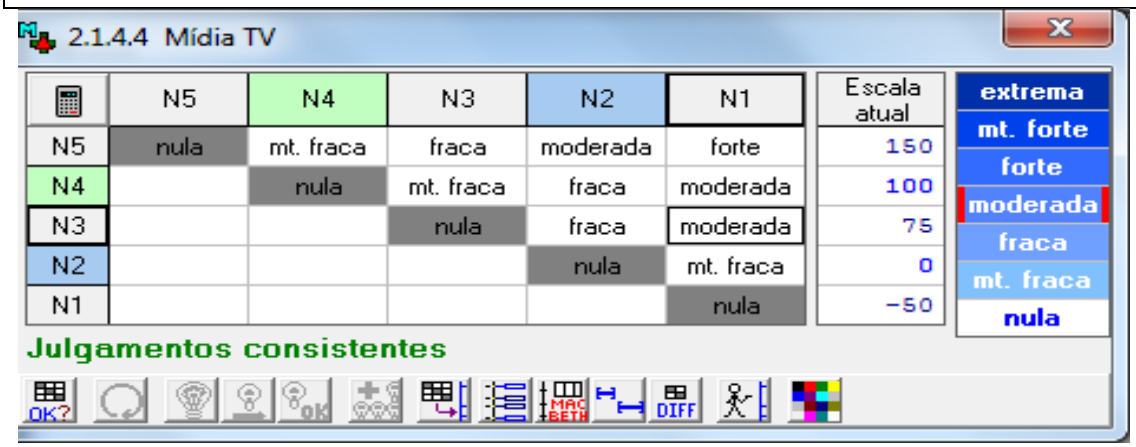
Descritor: 2.1.4.2 Mídias sociais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	133
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	67
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		< 5	-33
Objetivo: medir a quantidade média mensal de informações repassadas anualmente às Mídias sociais (e-mail, twiter e facebook).			



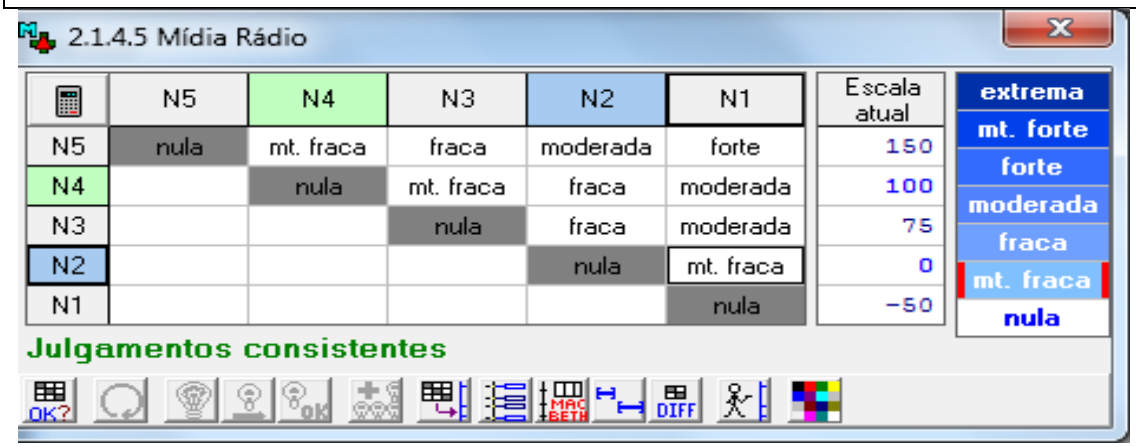
Descritor: 2.1.4.3 Mídia impressa			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 15	150
N4	BOM	De 11 a 14	100
N3		De 7 a 10	50
N2	NEUTRO	De 3 a 6	0
N1		< 3	-50
Objetivo: medir a média mensal de informações publicadas mídia impressa.			



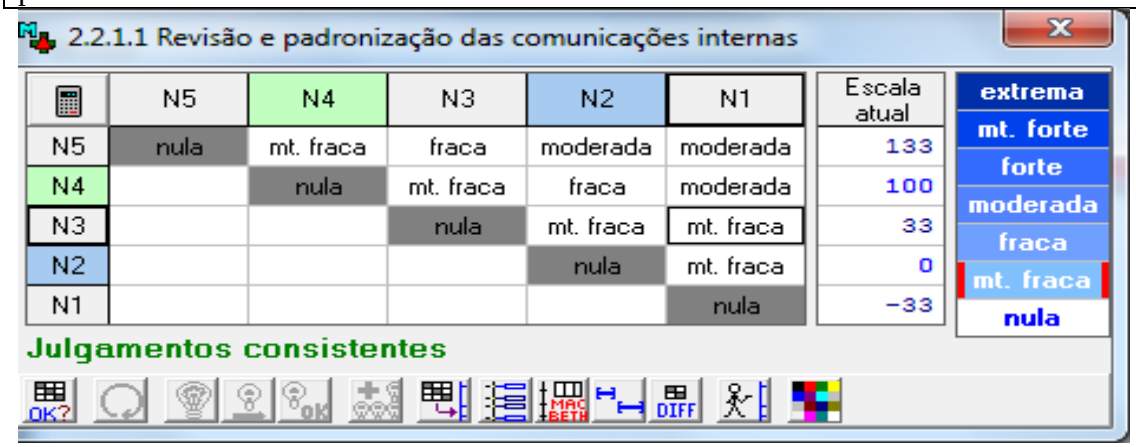
Descritor: 2.1.4.4 Mídia TV			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 11 a 20	100
N3		De 6 a 10	75
N2	NEUTRO	De 1 a 5	0
N1		< 1	-50
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas na TV.			



Descritor: 2.1.4.5 Mídia Rádio			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 20	150
N4	BOM	De 11 a 20	100
N3		De 6 a 10	75
N2	NEUTRO	De 1 a 5	0
N1		< 1	-50
Objetivo: medir a média mensal de notícias e entrevistas veiculadas no RÁDIO.			

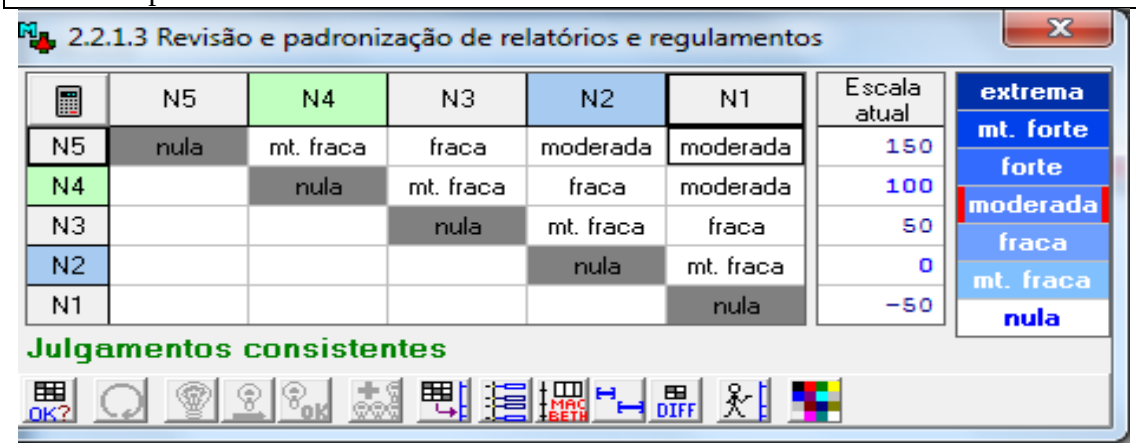


Descritor: 2.2.1.1 Revisão e padronização das comunicações internas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 3.000	133
N4	BOM	De 2.051 a 3.000	100
N3		De 1.051 a 2.050	33
N2	NEUTRO	De 51 a 1050	0
N1		< 50	-33
Objetivo: medir o quantitativo de revisão e padronização de comunicação interna produzidas anualmente.			



Descritor: 2.2.1.2 Revisão e padronização das comunicações externas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 3.000	150
N4	BOM	De 2.051 a 3.000	100
N3		De 1.051 a 2.050	50
N2	NEUTRO	De 51 a 1050	0
N1		< 50	-50
Objetivo: medir o quantitativo de revisão e padronização das comunicações externas produzidas anualmente.			

Descritor: 2.2.1.3 Revisão e padronização de relatórios e regulamentos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 310	150
N4	BOM	De 211 a 310	100
N3		De 111 a 210	50
N2	NEUTRO	De 11 a 110	0
N1		< 10	-50
Objetivo: medir o quantitativo de revisão e padronização dos relatórios e regulamentos sanitários produzidos anualmente.			



Descritor: 2.2.2.1 Boletins informativos/geral			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 15	150
N4	BOM	De 12 a 15	100
N3		De 11 a 12	75
N2	NEUTRO	De 9 a 10	0
N1		< 9	-50
Objetivo: medir quantidade de boletins informativos geral produzidos durante o ano			

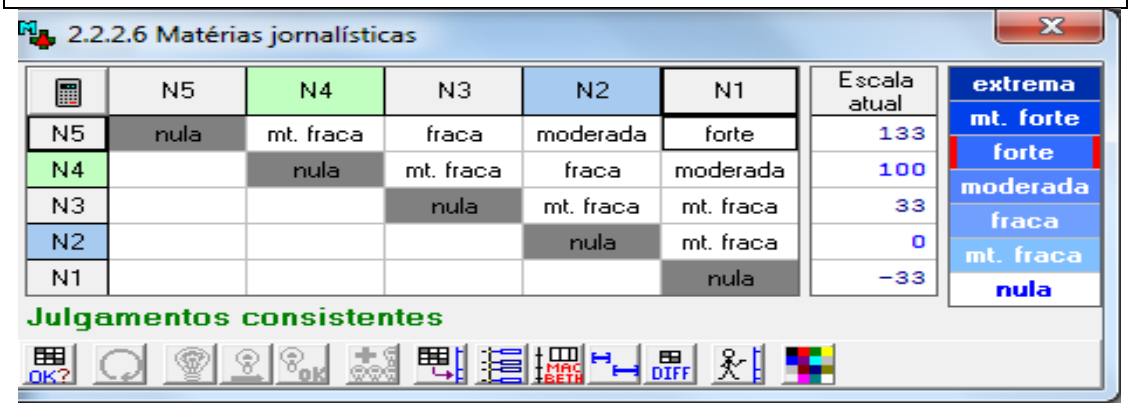
Descritor: 2.2.2.2 Vídeos educativos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 9	133
N4	BOM	De 7 a 9	100
N3		De 4 a 6	67
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhum	-33
Objetivo: medir a quantidade de vídeos educativos produzidos anualmente.			

Descritor: 2.2.2.3 Áudios educativos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 9	133
N4	BOM	De 7 a 9	100
N3		De 4 a 6	67
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhum	-33
Objetivo: medir a quantidade de áudios educativos produzidos anualmente			

Descritor: 2.2.2.4 Materiais gráficos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 30	150
N4	BOM	De 21 a 30	100
N3		De 11 a 20	75
N2	NEUTRO	De 1 a 10	0
N1		Nenhum	-50
Objetivo: medir a quantidade de materiais gráficos produzidos anualmente como folders, cartazes e banners.			

Descritor: 2.2.2.5 Diagramação de livros e apostilas educativas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>12	140
N4	BOM	De 9 a 12	100
N3		De 5 a 8	80
N2	NEUTRO	De 1 a 4	0
N1		Nenhum	-40
Objetivo: medir o quantitativo de diagramações de livros e apostilas educativas elaboradas anualmente.			

Descritor: 2.2.2.6 Matérias jornalísticas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>250	133
N4	BOM	De 201 a 250	100
N3		De 151 a 200	33
N2	NEUTRO	De 100 a 150	0
N1		< 100	-33
Objetivo: medir o quantitativo de matérias jornalistas produzido anualmente.			



Descritor: 2.3.1.1 Cooperação financeira			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Acima 40%	100
N2		De 1 a 40%	33
N1	NEUTRO	Nenhuma	0
Objetivo: avaliar o percentual financeiro disponibilizado por outros órgãos nas campanhas educativas.			

Descritor: 2.3.1.2 Cooperação técnica			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Acima 40%	100
N2		De 1 a 40%	50
N1	NEUTRO	Nenhuma	0
Objetivo: avaliar o percentual de cooperação técnica na elaboração das campanhas educativas de vigilância sanitária.			

Descritor: 2.3.2.1 Campanha institucional vigilância sanitária			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>4	143
N4	BOM	De 3 a 4	100
N3		De 2 a 3	71
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhuma	-57
Objetivo: medir a quantidade de campanhas institucionais da vigilância sanitária veiculadas na mídia jornal, TV e Rádio.			

Descritor: 2.3.2.2 Campanhas de promoção da saúde			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>4	143
N4	BOM	De 3 a 4	100
N3		De 2 a 3	71
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhuma	-57
Objetivo: medir a quantidade de campanhas de promoção da saúde das diversas áreas de interesse da vigilância sanitária, produzidas e veiculados anualmente nas mídias jornal, TV e Rádio.			

Descritor:2.3.3.1 Conferências e fóruns estaduais de vigilância sanitária			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Acima de 1 evento	100
N2		Até 1 evento	40
N1	NEUTRO	Nenhum evento	0
Objetivo: medir a quantidade de conferências e fóruns estaduais realizados pela vigilância sanitária			

Descritor: 2.3.3.2 Eventos Culturais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Acima de 1 evento	100
N2		Até 1 evento	50
N1	NEUTRO	Nenhum	0
Objetivo: medir a quantidade de eventos culturais estaduais realizado pela vigilância sanitária.			

Descritor: 2.4.1.1 Manuais técnicos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>6	133
N4	BOM	De 5 a 6	100
N3		De 3 a 4	67
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhum	
Objetivo: Medir a quantidade de manuais técnicos diagramados e produzidos anualmente.			

Descritor: 2.4.1.3 Boletins informativos profissionais			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>12	150
N4	BOM	De 9 a 12	100
N3		De 5 a 8	50
N2	NEUTRO	De 1 a 4	0
N1		nenhum	-50
Objetivo: Medir o quantitativo de boletins informativos produzidos para os profissionais de vigilância sanitária			

Descritor: 2.4.1.3 Cursos de capacitação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 950 h	150
N4	BOM	De 651 a 950 h	100
N3		De 351 a 650 h	50
N2	NEUTRO	De 50 a 350 h	0
N1		< 50	-50
Objetivo: Medir o n° de horas de capacitação ofertadas anualmente aos profissionais de vigilância sanitária			

Descritor: 2.4.1.4 Qualificação Profissional			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 800 horas	150
N4	BOM	De 601 a 800 horas	100
N3		De 401 a 600 horas	50
N2	NEUTRO	De 201 a 400 horas	0
N1		< 200 horas	-50
Objetivo: Medir o n° de profissionais de vigilância sanitária que receberam qualificação profissional acima de 20 horas aulas no ano.			

Descritor: 2.4.2.1 Autos de Orientação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 400	133
N4	BOM	De 301 a 400	100
N3		De 201 a 300	67
N2	NEUTRO	De 100 a 200	0
N1		< 100	-33
Objetivo: Medir o nº de autos de orientação elaborados e encaminhados pela diretoria ao setor regulado.			

Descritor: 2.4.2.2 Palestras/setor regulado

Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 9	143
N4	BOM	De 7 a 9	100
N3		De 4 a 6	71
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhuma	-57
Objetivo: Medir o número de palestras proferidas anualmente ao setor regulado.			

Descritor: 2.4.2.3 Reunião com setor regulado			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>9	133
N4	BOM	De 7 a 9	100
N3		De 4 a 6	67
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhuma	-33
Objetivo: Medir a quantidade de reuniões realizadas com o setor regulado anualmente.			

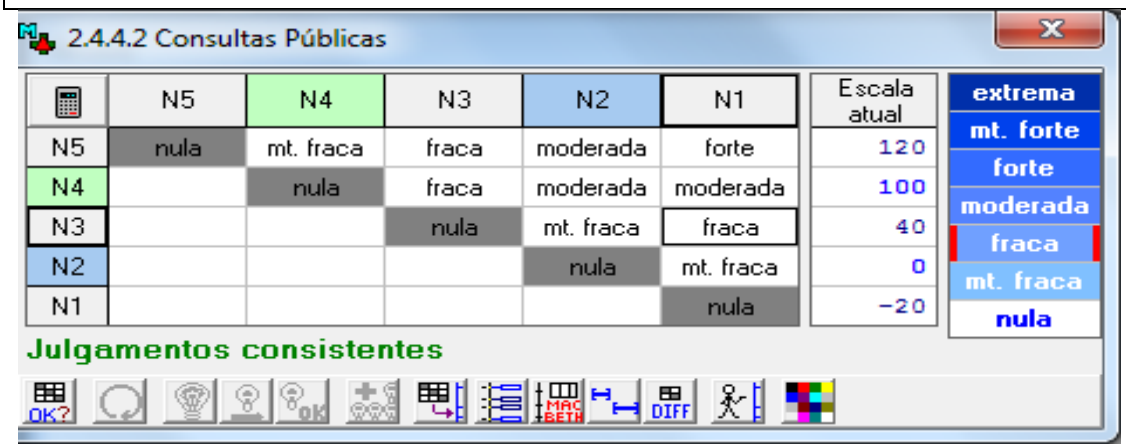
Descritor: 2.4.3.1 Palestras/Comunidade			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>9	133
N4	BOM	De 7 a 9	100
N3		De 4 a 6	67
N2	NEUTRO	De 1 a 3	0
N1		nenhuma	-66
Objetivo: Medir o número de palestras proferidas as comunidades anualmente.			

Descritor: 2.4.3.2 Participação de feiras e eventos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N4		Acima de 4	150
N3	BOM	De 3 a 4	100
N2		De 1 a 2	50
N1	NEUTRO	nenhum	0
Objetivo: Medir o número de participação, com standers, em feiras, congressos ou eventos anualmente.			

Descritor: 2.4.3.3 Boletins estatísticos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 6	120
N4	BOM	De 5 a 6	100
N3		De 3 a 4	60
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhum	-40
Objetivo: medir o nº de boletins estatísticos/condições sanitárias do Estado produzidos e publicados anualmente.			

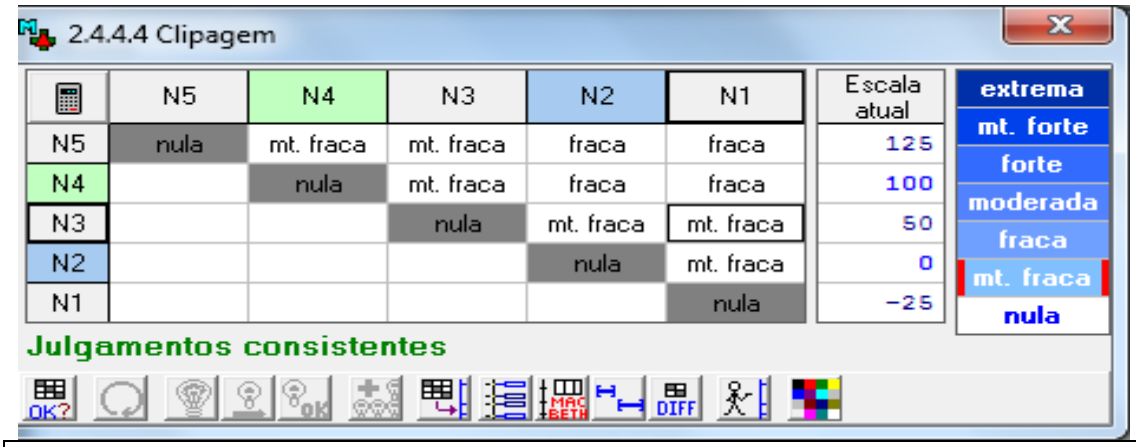
Descritor: 2.4.4.1 Fóruns de discussões			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	> 2	100
N2		De 1 a 2	67
N1	NEUTRO	nenhum	0
Objetivo: Medir o número de fóruns de discussões disponibilizados no site anualmente.			

Descritor: 2.4.4.2 Consultas Públicas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		Acima de 6	120
N4	BOM	De 5 a 6	100
N3		De 3 a 4	40
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhuma	-20
Objetivo: Medir o número de consultas públicas realizadas anualmente.			



Descritor: 2.4.4.3 Assinatura de jornais e revistas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 10	125
N4	BOM	De 7 a 10	100
N3		De 3 a 6	50
N2	NEUTRO	De 1 a 2	0
N1		nenhuma	-25
Objetivo: Medir o número de assinaturas anuais de jornais e revistas.			

Descritor: 2.4.4.4 Clipagem			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		Ter clipagem em todos as mídias em todas as cidades	125
N4	BOM	Ter clipagem nas mídias sociais, rádio, TV e jornal	100
N3		Ter clipagem nas mídias sociais e rádio e TV	50
N2	NEUTRO	Ter clipagem nas mídias sociais	0
N1		Nenhuma clipagem	-25
Objetivo: analisar por mídia as notícias publicadas nas principais cidades do Estado			



Descritor: 2.4.4.5 Produção e publicação de artigos científicos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		Acima de 6 artigos	125
N4	BOM	De 5 a 6 artigos	100
N3		De 3 a 4 artigos	50
N2	NEUTRO	De 1 a 2 artigos	0
N1		Nenhum	-25
Objetivo: medir a quantidade anual de artigos científicos relacionado a vigilância sanitária produzidos e publicados em revistas científicas por funcionários da vigilância sanitária no Estado			

Descritor: 2.5.1.1 Metas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 90% dos trabalhos possuem metas	133
N4	BOM	De 61 a 90% dos trabalhos possuem metas estabelecidas	100
N3		De 31 a 60% dos trabalhos possuem metas estabelecidas	67
N2	NEUTRO	Até 30% dos trabalhos possuem metas estabelecidas	0
N1		Não há estabelecimento de metas	-33
Objetivo: analisar o gerenciamento do trabalho da comunicação identificando o percentual que possui definição de metas.			

Descritor: 2.5.1.2 Plano de Trabalho			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N4		Acima de 40% dos trabalhos possuem planos	150
N3	BOM	De 21 a 40% dos trabalhos possuem planos	100
N2		Até 20% dos trabalhos possuem trabalho	50
N1	NEUTRO	Não há plano de trabalho	0
Objetivo: analisar o gerenciamento da comunicação e identificar o percentual dos trabalhos que possuem um plano.			

Descritor: 2.5.2.1 Definição público alvo			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Há definição de público alvo para a comunicação	100
N2		Há definição de setor regulado e interno	50
N1	NEUTRO	Não há definição de público para a comunicação	0
Objetivo: Avaliar a estratégia da comunicação em termos de definição de público geral, setor regulado e público interno			

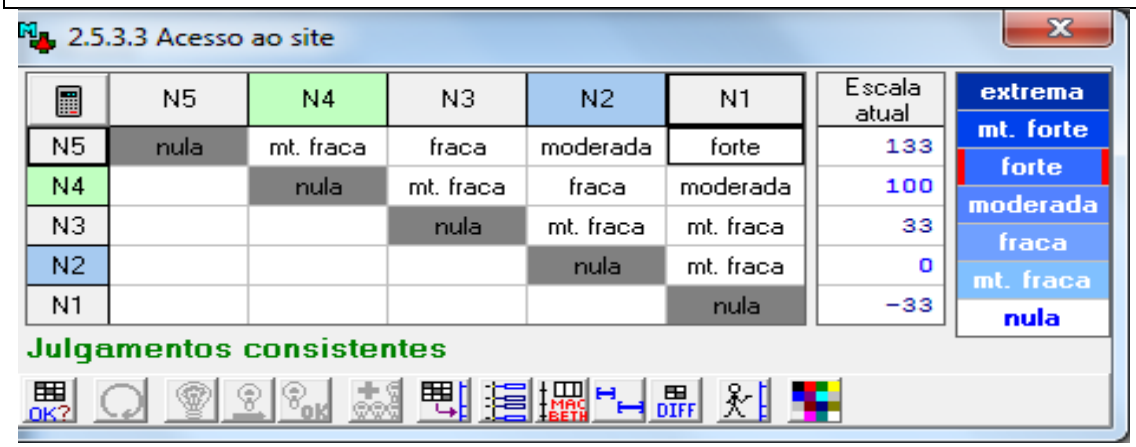
Descritor: 2.5.2.2 Definição de mídias			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Utiliza tipo 2	100
N2		Utiliza tipo 1	50
N1	NEUTRO	Não utiliza definição mídia	0
Objetivo: medir o tipo de mídia utilizada pela vigilância sanitária: tipo 1 = mídias sociais (twitter e facebook, e-mails); tipo 2= mídias sociais, TV, rádio, jornal e revista.			

Descritor: 2.5.2.3 Estudo dos meios de comunicação			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N3	BOM	Há estudo de utilização dos meios a serem utilizados	100
N2		Define de acordo com a oportunidade que surge	50
N1	NEUTRO	Não há estudo de definição de meios de comunicação	0
Objetivo: analisar e avaliar os melhores meios de comunicação a serem utilizados pela vigilância sanitária.			

Descritor: 2.5.3.1 Postagem de notícias no site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 500	150
N4	BOM	De 401 a 500	100
N3		De 301 a 400	50
N2	NEUTRO	De 201 a 300	0
N1		< 200	-50
Objetivo: medir a quantidade de notícias postadas anualmente no site da vigilância sanitária.			

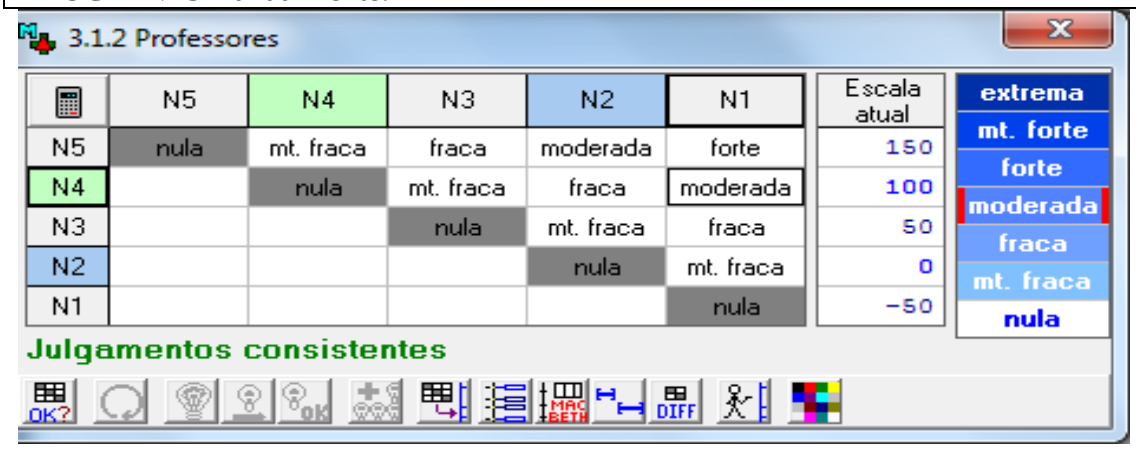
Descritor: 2.5.3.2 Postagem de informações no site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 300	125
N4	BOM	De 201 a 300	100
N3		De 101 a 200	25
N2	NEUTRO	De 1 a 100	0
N1		nenhuma	-50
Objetivo: medir a quantidade de informações postadas anualmente no site da vigilância sanitária.			

Descritor: 2.5.3.3 Acesso ao site			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 40.000	133
N4	BOM	De 30.001 a 40.000	100
N3		De 20.001 a 30.000	33
N2	NEUTRO	De 10.001 a 20.000	0
N1		< 10.000	-33
Objetivo: Medir a quantidade média mensal de acessos ao site da vigilância sanitária.			

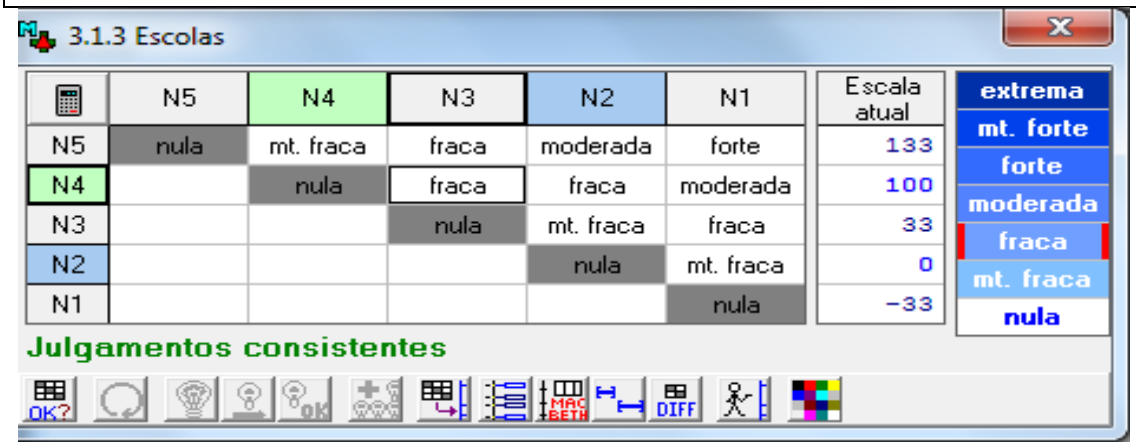


Descritor: 3.1.1 Agentes comunitários			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 300	120
N4	BOM	De 251 a 300	100
N3		De 201 a 250	40
N2	NEUTRO	De 151 a 200	0
N1		< 150	-20
Objetivo: Medir o nº de agentes comunitários capacitados por ano no programa EDUCANVISA.			

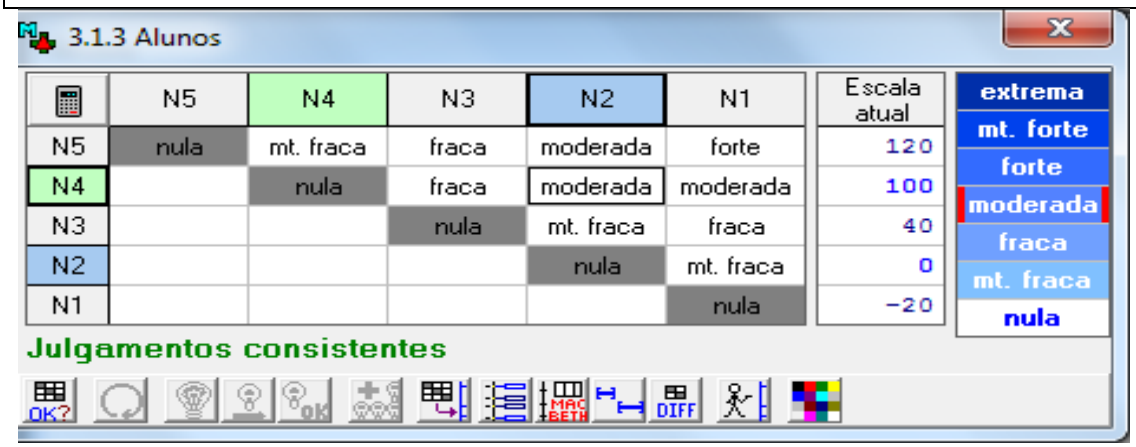
Descritor: 3.1.2 Professores			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>100	150
N4	BOM	De 80 A 100	100
N3		De 61 a 80	50
N2	NEUTRO	De 41 a 60	0
N1		< 40	-50
Objetivo: medir o número de professores capacitados através do programa EDUCANVISA anualmente.			



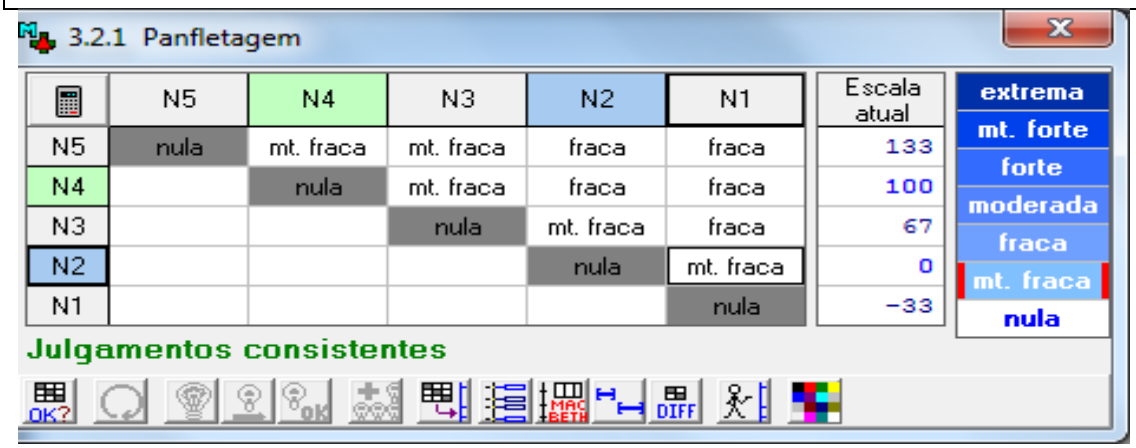
Descritor: 3.1.3 Escolas			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 30	133
N4	BOM	De 24 a 30	100
N3		De 17 a 23	33
N2	NEUTRO	De 11 a 17	0
N1		< 11	-33
Objetivo: Medir o número de escolas inseridas no programa EDUCANVISA anualmente.			



Descritor: 3.1.3 Alunos			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>500	120
N4	BOM	De 401 a 500	100
N3		De 301 a 400	40
N2	NEUTRO	De 201 a 300	0
N1		< 200	-20
Objetivo: Medir o número de alunos atingidos pelo programa EDUCANVISA anualmente.			

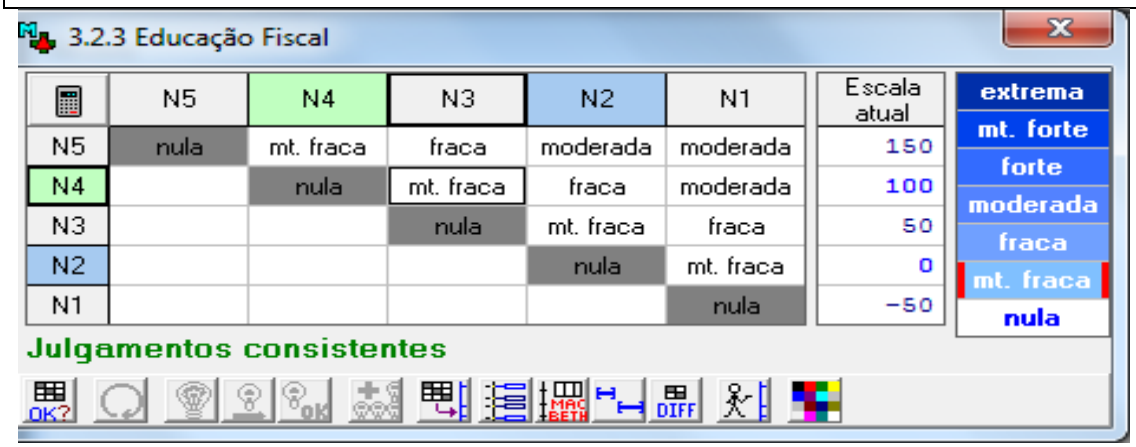


Descritor: 3.2.1 Panfletagem			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		> 6	133
N4	BOM	De 4 a 5	100
N3		De 2 a 3	67
N2	NEUTRO	1	0
N1		nenhuma	-33
Objetivo: Medir a quantidade de panfletagens feitas anualmente			



Descritor: 3.2.2 Palestras às escolas e universidades			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>20	120
N4	BOM	De 16 a 20	100
N3		De 11 a 15	40
N2	NEUTRO	De 5 a 10	0
N1		> 5	-20
Objetivo: Medir a quantidade de palestras feitas às escolas e universidades anualmente			

Descritor: 3.2.3 Educação Fiscal			
Níveis de impacto	Níveis de Referências	Escala ordinal	Escala cardinal
N5		>50%	150
N4	BOM	De 41 a 50%	100
N3		De 31 a 40%	50
N2	NEUTRO	De 21 a 30%	0
N1		<20%	-50
Objetivo: Medir o percentual de ações de orientação (autos de intimação) nas ações fiscalizadoras realizadas anualmente.			

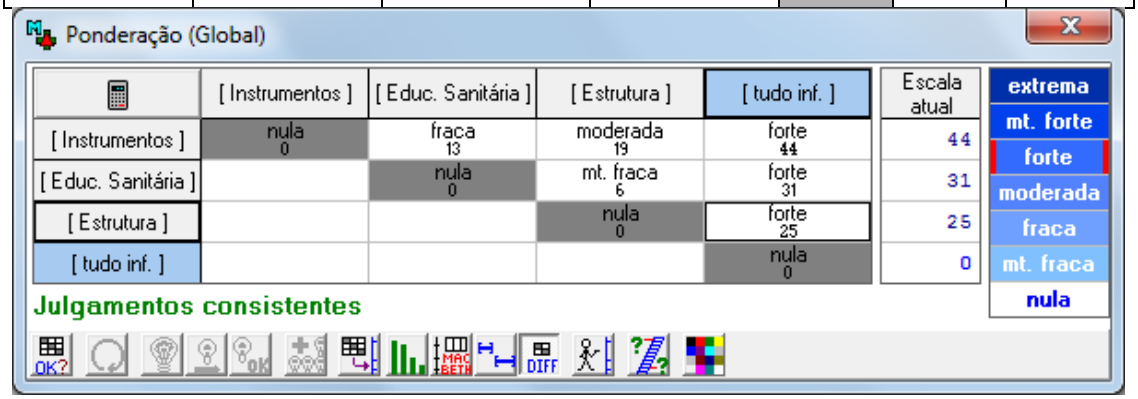


Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).

APÊNDICE F
QUADRO DA MATRIZ DE ROBERTS COM TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO

Taxas de substituição das áreas de interesse: **Estrutura, Instrumentos e Educação Sanitária**

	A1 Estrutura	A2 Instrumentos	A3 Edu. Sanit	A0	Soma	Ordem
A1 Estrutura		0	0	1	1	3ª
A2 Instrumentos	1		1	1	3	1ª
A3 Edu. Sanit.	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **1 ESTRUTURA**

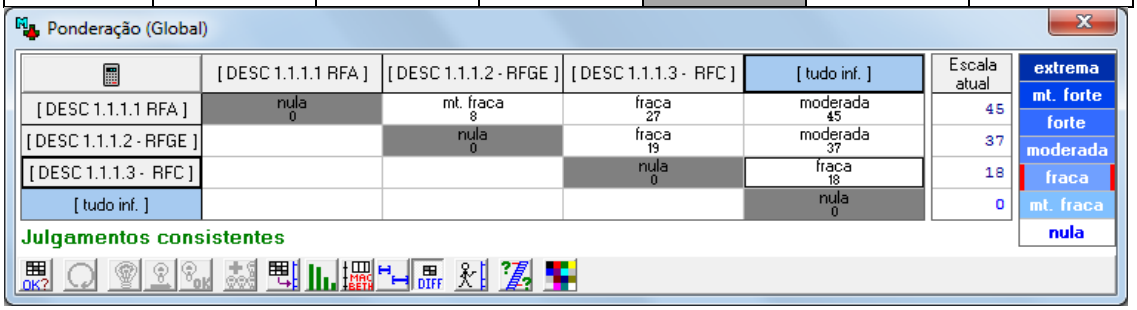
	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		1	1	3	1ª
A3	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª

Taxas de substituição das áreas de interesse:**1.1.1 Recursos Financeiros**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	**0**	**0**		**1**	**1**	**3ª**
A0	0	0	0		0	4ª

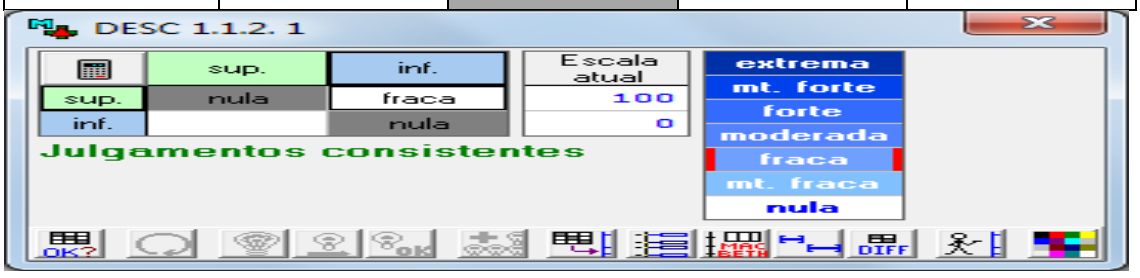
Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.1.1 Fonte de Recursos**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



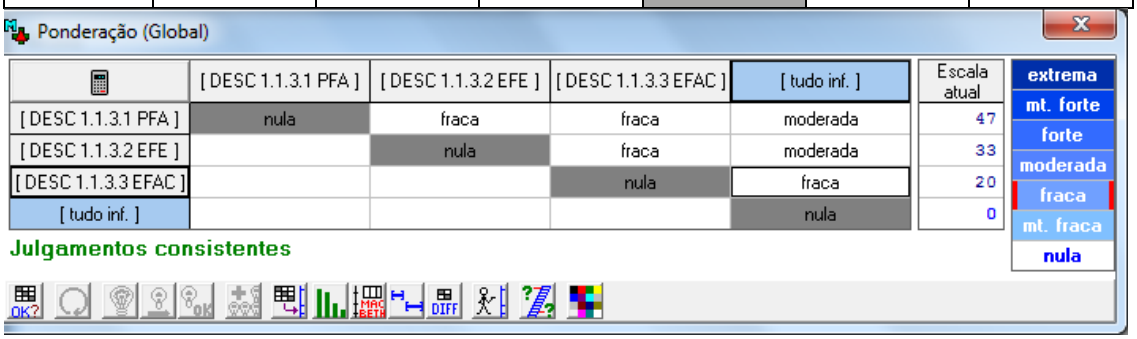
Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.1.2 Planejamento Financeiro**

	A1	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1ª
A0	0		0	2ª



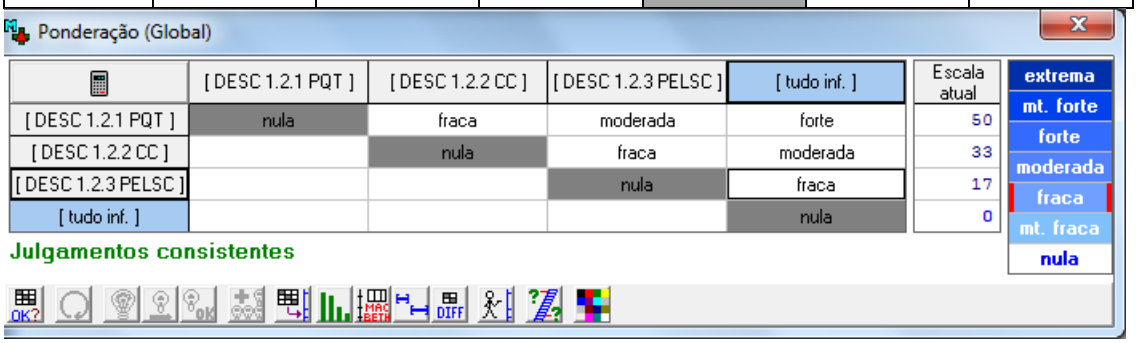
Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.1.3 Execução Financeira**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



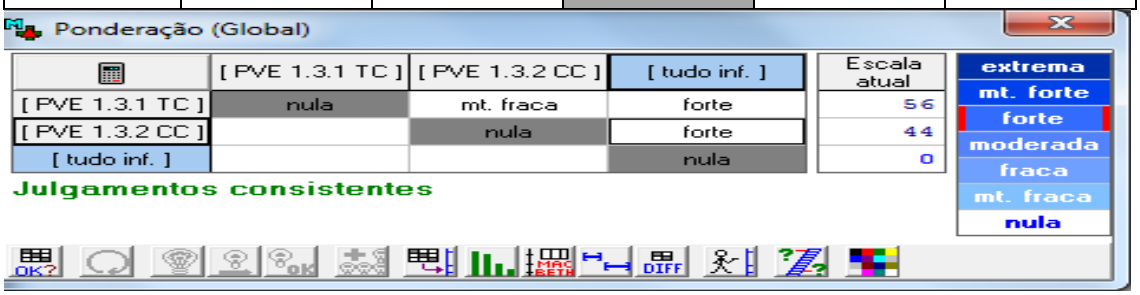
Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.2 Recursos Humanos**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.3 Ferramentas de Informação**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª

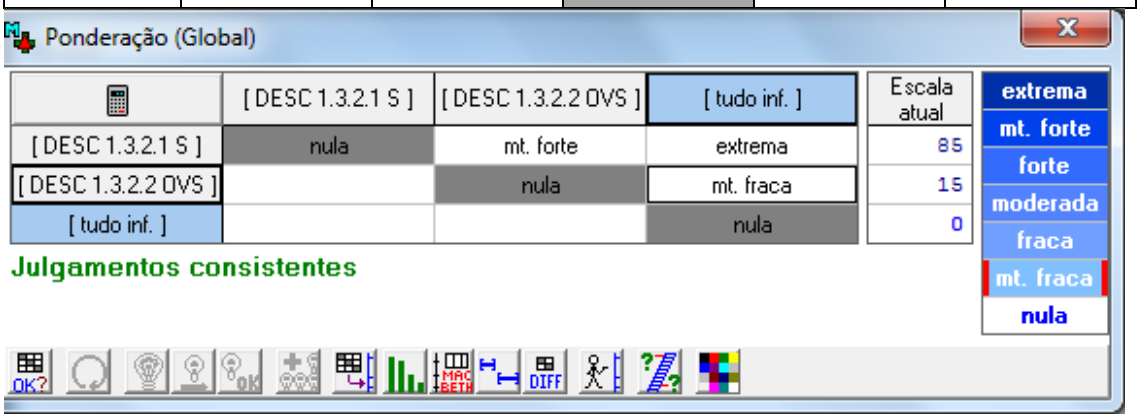


Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.3.1 Tecnologias de Comunicação**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	1	2ª
A2	1		1	2	1ª
A0	0	0		0	3ª

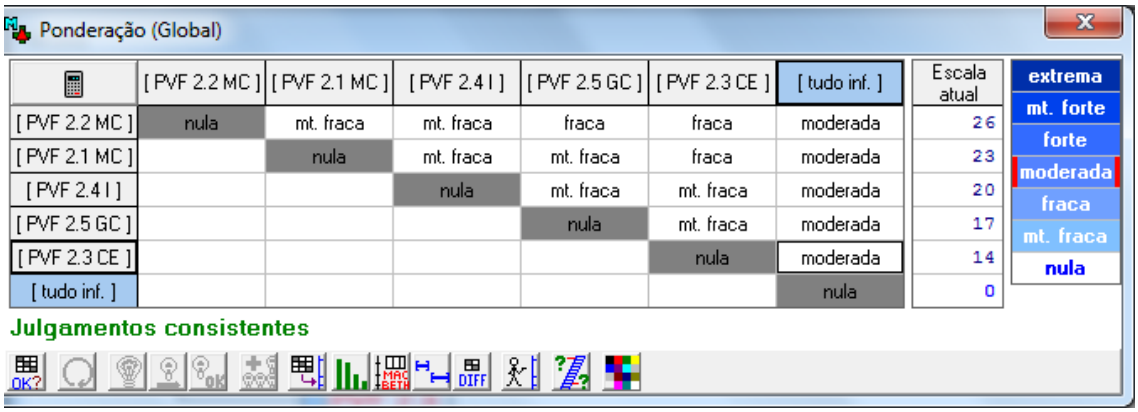
Taxas de substituição das áreas de interesse: **1.3.2 Canais de Comunicação**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **2 INSTRUMENTOS**

	A1	A2	A3	A4	A5	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	1	1	1	4	2ª
A2	1		1	1	1	1	5	1ª
A3	0	0		0	0	1	1	5ª
A4	0	0	1		1	1	3	3ª
A5	0	0	0	1		1	2	4ª
A0	0	0	0	0	0		0	6ª

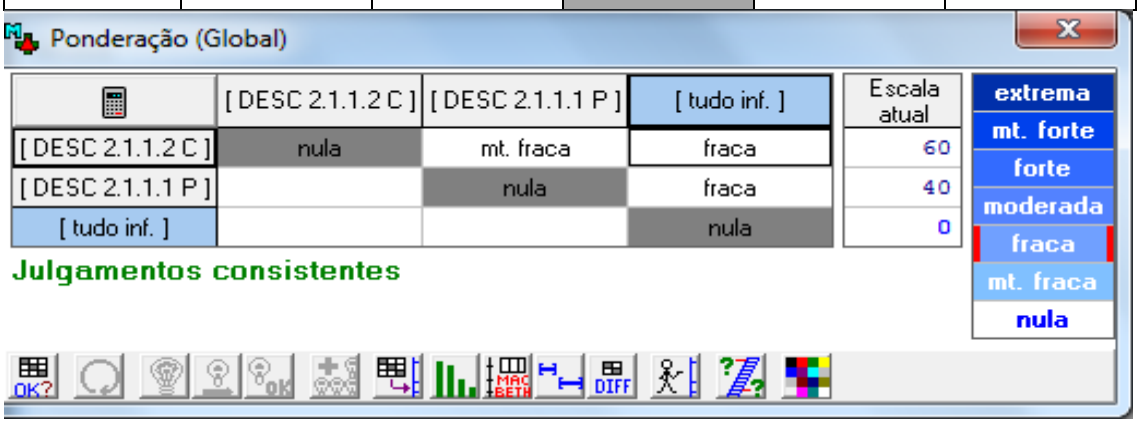


Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.1 Meios de Comunicação**

	A1	A2	A3	A4	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	0	1	1	4ª
A2	1		0	0	1	2	3ª
A3	1	1		0	1	3	2ª
A4	1	1	1		1	4	1ª
A0	0	0	0	0		0	5ª

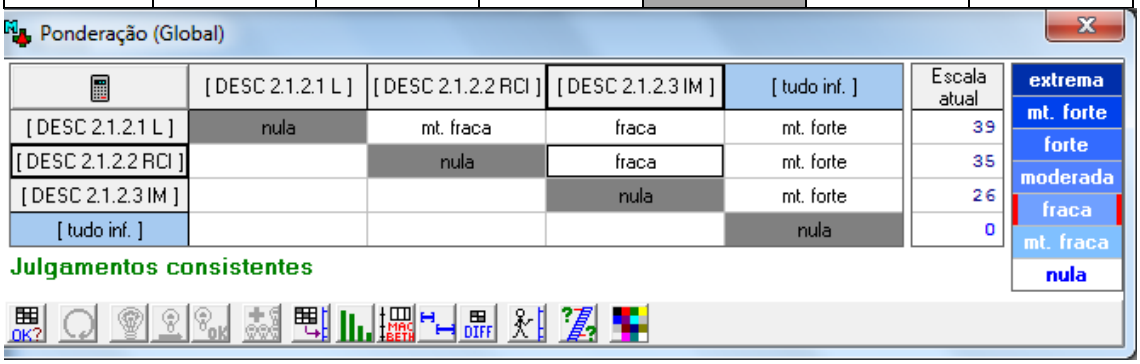
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.1.1 Parcerias**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	1	2ª
A2	1		1	2	1ª
A0	0	0		0	3ª



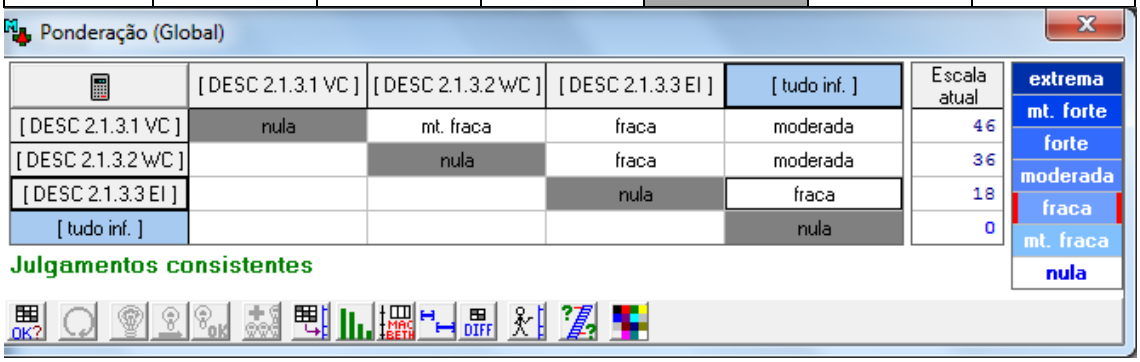
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.1.2 Estratégias**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



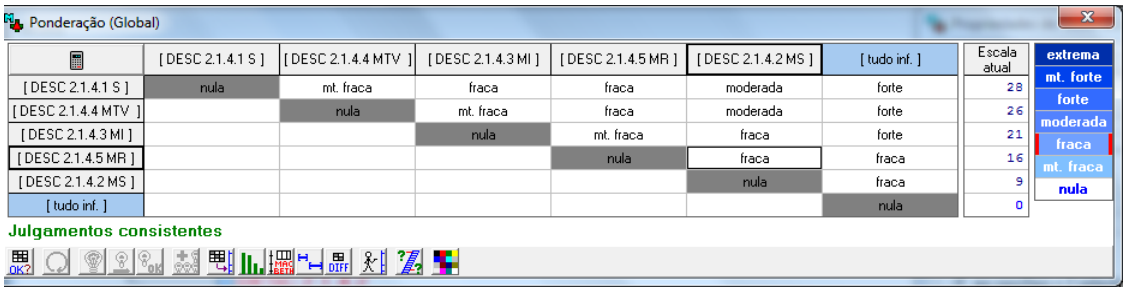
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.1.3 Transmissão Interna**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3					1	3ª
A0	0	0			0	4ª



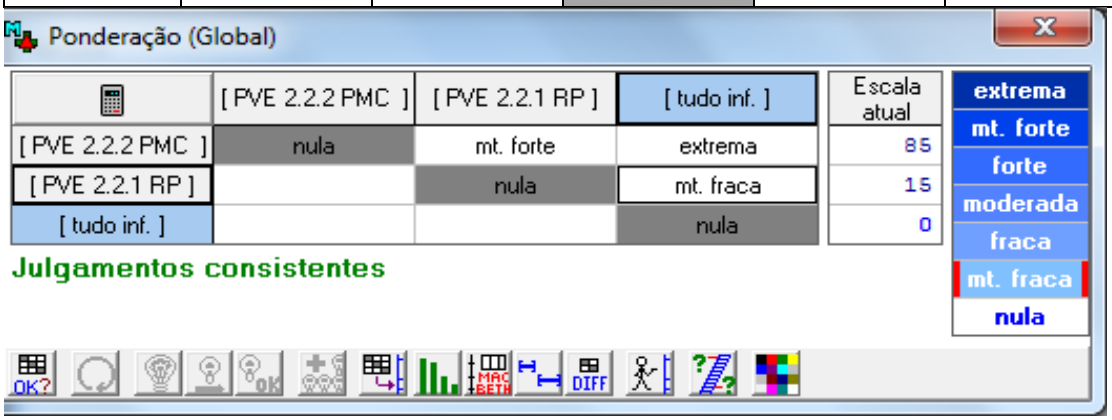
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.1.4 Divulgação**

	A1	A2	A3	A4	A5	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	1	1	5	1ª
A2	0		0	0	0	1	1	5ª
A3	0	1		0	1	1	3	3ª
A4	0	1	1		1	1	4	2ª
A5	0	1	0	0		1	2	4ª
A0	0	0	0	0	0		0	6ª



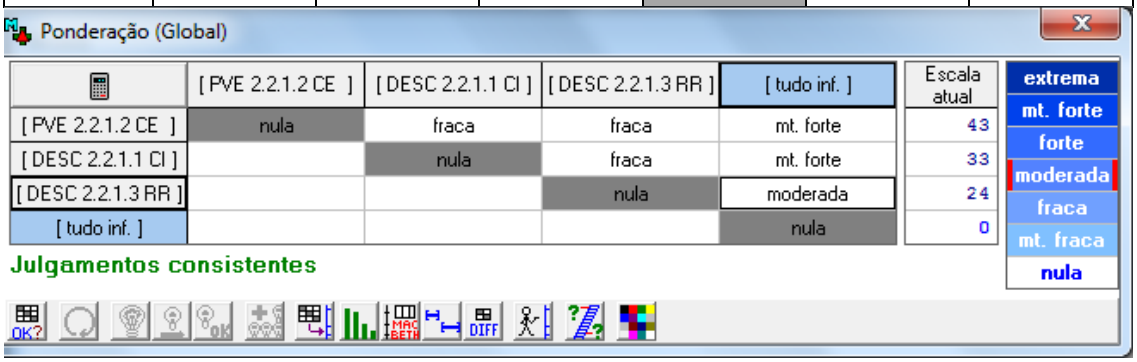
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.2. Materiais de Comunicação**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	1	2ª
A2	1		1	2	1ª
A0	0	0		0	3ª



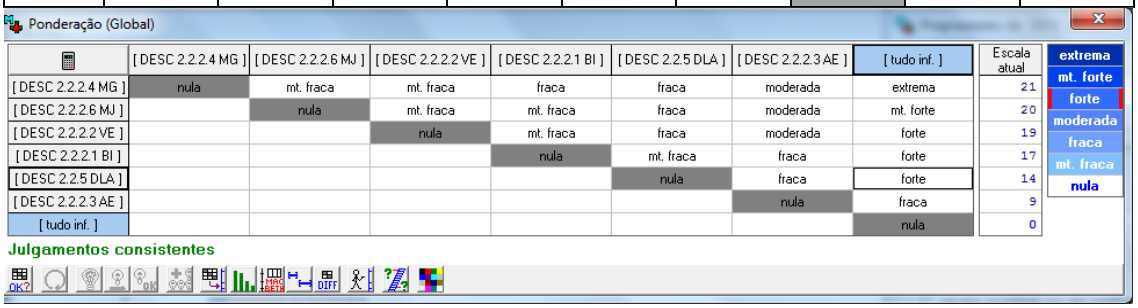
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.2.1 Revisão e padronização dos atos oficiais**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	1	2	2ª
A2	1		1	1	3	1ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.2.2 Produção de materiais de comunicação**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	0	1	0	1	3	4ª
A2	1		1	0	1	0	1	4	3ª
A3	0	0		0	0	0	1	1	6ª
A4	1	1	1		1	1	1	6	1ª
A5	0	0	1	0		0	1	2	5ª
A6	1	1	1	0	1		1	5	2ª
A0	0	0	0	0	0	0		0	7ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.3 Campanhas Educativas**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		1	1	3	1ª
A3	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª

Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.3.1 Parcerias**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª

Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.3.2 Veiculação nas mídias**

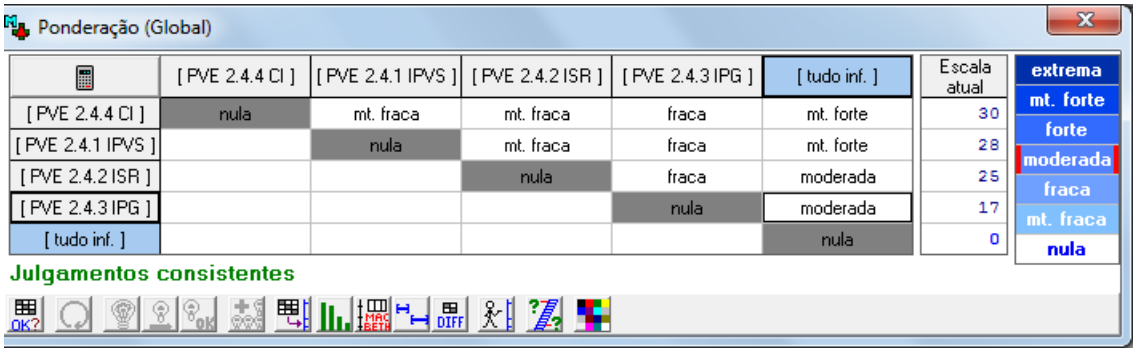
	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª

Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.3.3 Eventos**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª

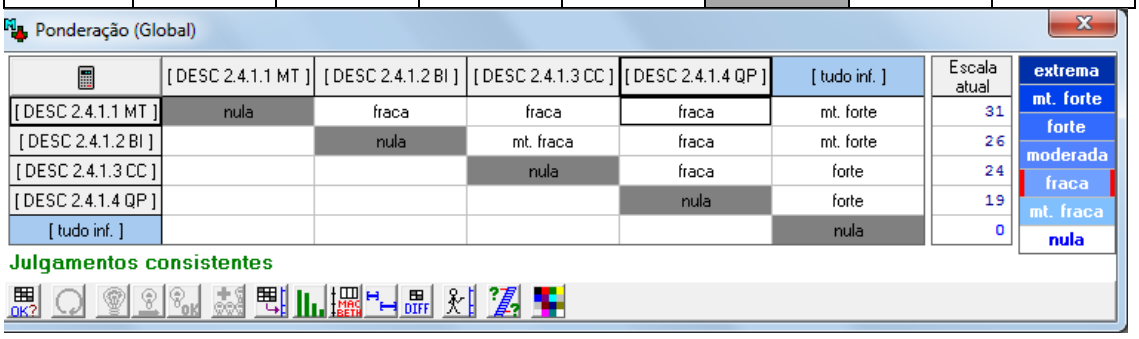
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.4 Informação**

	A1	A2	A3	A4	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	0	1	3	2ª
A2	0		1	0	1	2	3ª
A3	0	0		0	1	1	4ª
A4	1	1	1		1	4	1ª
A0	0	0	0	0		0	5ª



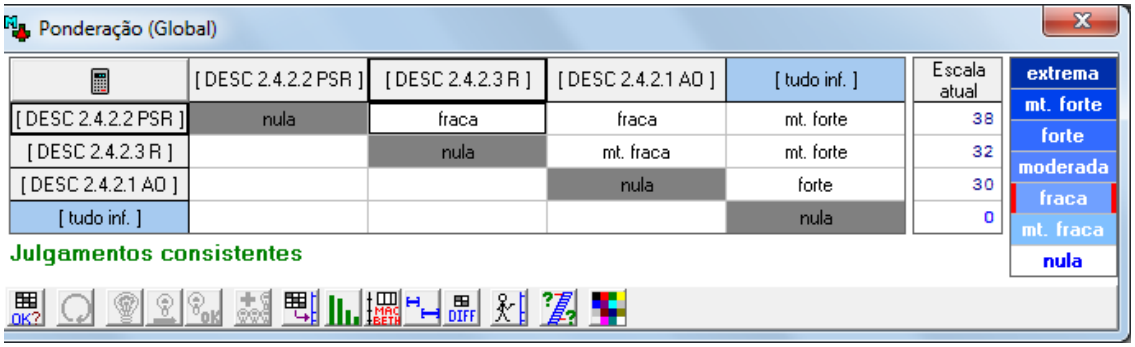
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.4.1 Informação aos profissionais de vigilância sanitária**

	A1	A2	A3	A4	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	1	4	1ª
A2	0		1	1	1	3	2ª
A3	0	0		1	1	2	3ª
A4	0	0	0		1	1	4ª
A0	0	0	0	0		0	5ª



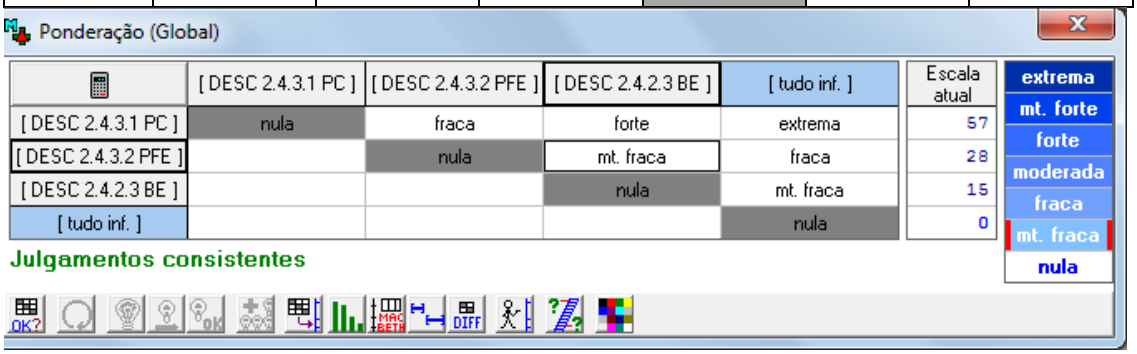
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.4.2 Informação ao setor regulado**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		1	1	3	1ª
A3	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		4	4º



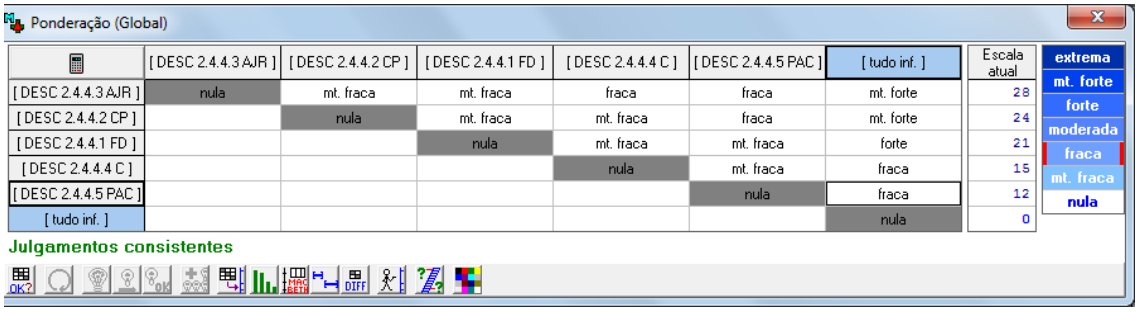
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.4.3 Informação ao público em geral regulado**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª



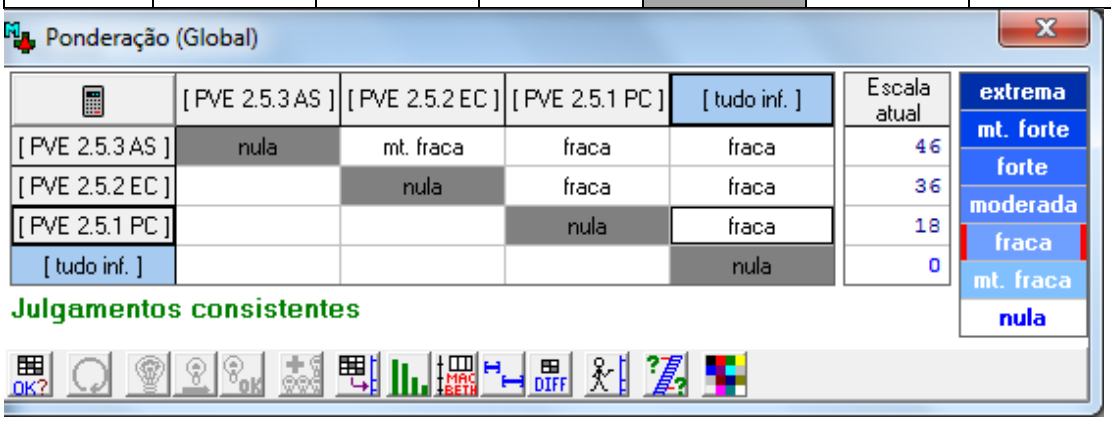
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.4.4 Construção da informação**

	A1	A2	A3	A4	A5	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	0	1	2	4ª
A2	1		0	1	1	1	4	2ª
A3	1	1		1	1	1	5	1ª
A4	0	0	0		0	1	1	5ª
A5	1	0	0	1		1	3	3ª
A0	0	0	0	0	0		0	6ª



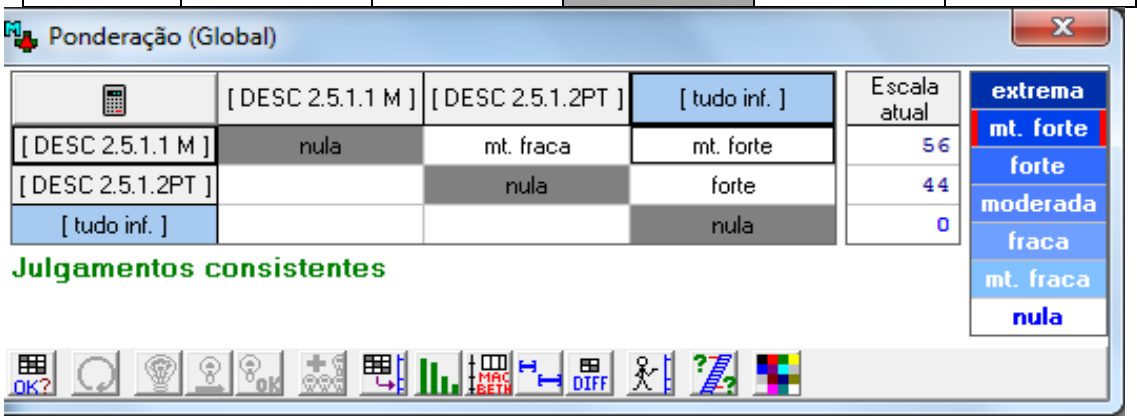
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.5 Gerenciamento da Comunicação**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		0	1	2	2ª
A3	1	1		1	3	1ª
A0	0	0	0		0	4ª



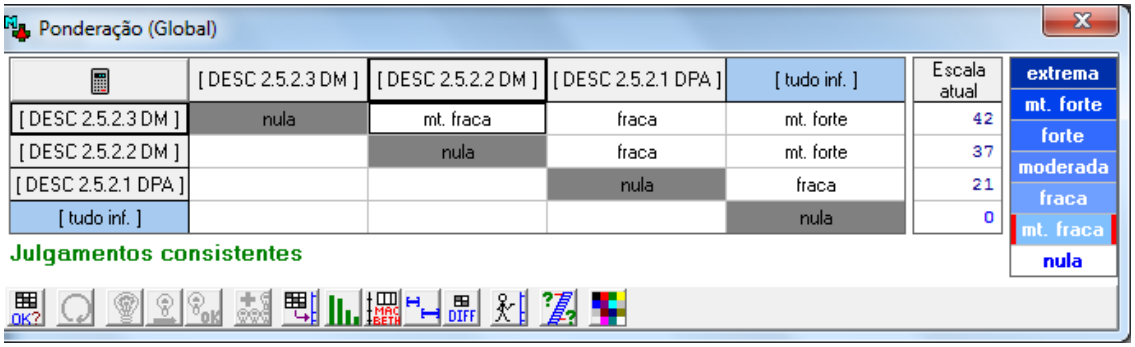
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.5.1 Planejamento da comunicação**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª



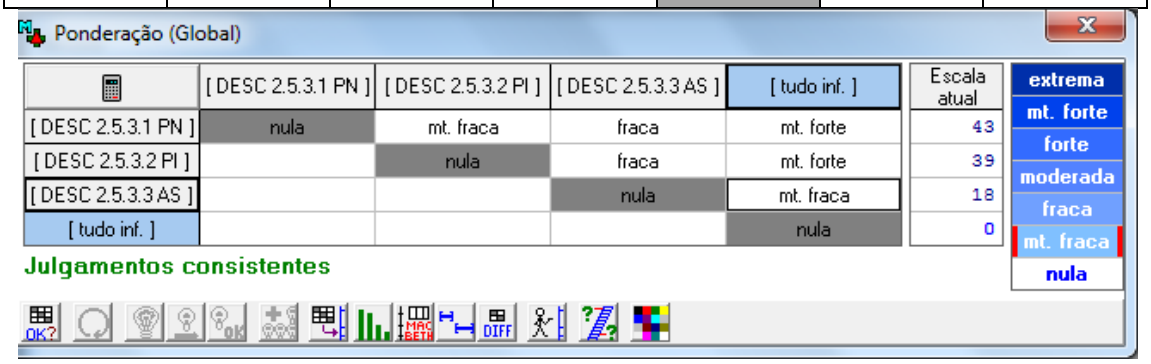
Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.5.2 Estratégias de comunicação**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		0	1	2	2ª
A3	1	1		1	3	1ª
A0	0	0	0		0	4ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **2.5.3 Administração do site**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	1	3	1ª
A2	0		1	1	2	2ª
A3	0	0		1	1	3ª
A0	0	0	0		0	4ª

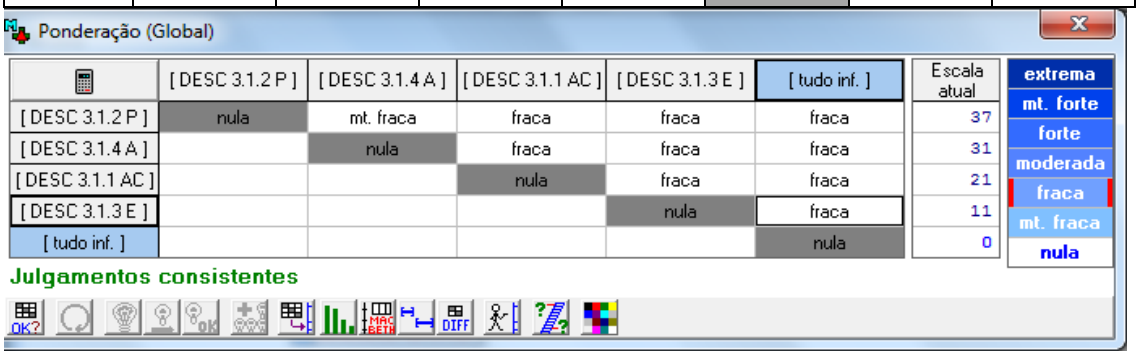


Taxas de substituição das áreas de interesse: **3 EDUCAÇÃO SANITÁRIA**

	A1	A2	A0	Soma	Ordem
A1		1	1	2	1ª
A2	0		1	1	2ª
A0	0	0		0	3ª

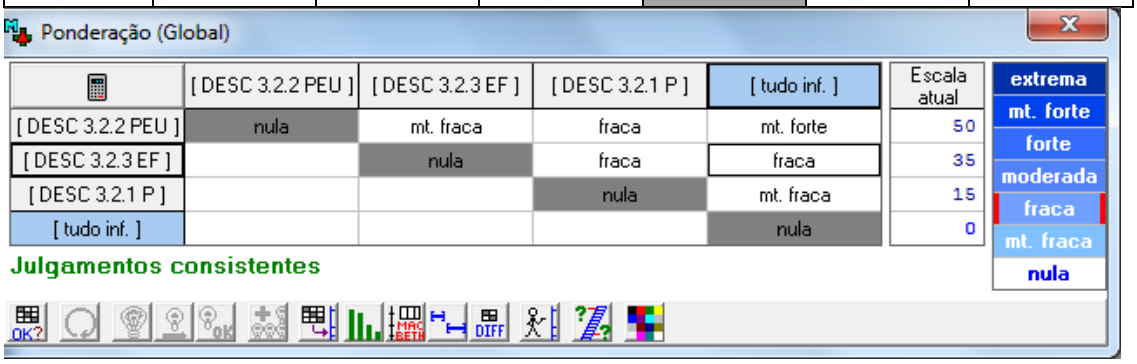
Taxas de substituição das áreas de interesse: **3.1 EDUCANVISA**

	A1	A2	A3	A4	A0	Soma	Ordem
A1		0	1	0	1	2	3ª
A2	1		1	1	1	4	1ª
A3	0	0		0	1	1	4ª
A4	1	0	1		1	3	2ª
A0	0	0	0	0		0	5ª



Taxas de substituição das áreas de interesse: **3.2 População**

	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1		0	0	1	1	3ª
A2	1		1	1	3	1ª
A3	1	0		1	2	2ª
A0	0	0	0		0	4ª



Fonte: Elaborado pelo autor, (2013).