



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
SÉRGIO MANOEL MARTINS

**MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA APOIAR A GOVERNANÇA EM UMA
INSTITUIÇÃO ELEITORAL**

Florianópolis

2019

Sérgio Manoel Martins

**MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA APOIAR A GOVERNANÇA EM UMA
INSTITUIÇÃO ELEITORAL**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Ensslin, PhD.

Florianópolis

2019

- M34 Martins, Sérgio Manoel, 1971-
Modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral / Sérgio Manoel Martins. – 2019.
289 f. : il. color. ; 30 cm
- Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.
Orientação: Prof. Leonardo Ensslin
1. Eleições – Avaliação. 2. Planejamento estratégico. 3. Governança corporativa. 4. Processo decisório. 5. Desempenho - Avaliação. I. Ensslin, Leonardo. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.
- CDD (21. ed.) 658.4012

SÉRGIO MANOEL MARTINS

**MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA APOIAR A GOVERNANÇA EM UMA
INSTITUIÇÃO ELEITORAL**

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.

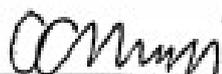
Florianópolis, 30 de agosto de 2019.



Prof. Orientador Leonardo Ensslin, PhD
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof. Ademair Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof. Clarissa Carneiro Mussi, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Dedico este trabalho à minha família. Meu pai Manoel (*in memoriam*), minha mãe Daura e, especialmente, minha esposa Elizabeth e minha filha Camila, que me inspiraram e proporcionaram as condições e a motivação necessárias para esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina pela oportunidade de contribuir para a discussão de temas sensíveis para a democracia brasileira, por meio de iniciativas e ações desenvolvidas pela Escola Judiciária Eleitoral, especialmente no exercício da função de vice-diretor, e sobre temas estratégicos para o aprimoramento do processo eleitoral, na função de diretor-geral.

Aos Secretários Eduardo Cardoso, Álvaro Sampaio Neto, Andréa Tobias Barreto, Daniel Schaeffer Sell e Renata Beatriz de Fávère, aos Assessores Augusto César Campos, Kátia Cristina Kolb Schiefler Sombrio e Dilene Soares Tavares dos Anjos e à Oficial de Gabinete Patrícia Brasil pelo inestimável apoio durante à consecução deste projeto, especialmente no enfrentamento dos desafios e das adversidades envolvendo a organização do pleito eleitoral do ano de 2018.

Em especial ao Professor Leonardo Ensslin, emérito PhD, por sua constante motivação e compreensão. Por seu profissionalismo e excelência na construção do conhecimento, sempre criterioso, construtivo e participativo. Por ser uma pessoa especial, de infinita paciência, de singular carisma e sabedoria.

Ao corpo docente e apoio administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisul e aos colegas desta jornada, por suas contribuições na construção do aprendizado, pelo compartilhamento de seus conhecimentos e experiências.

Aos Professores Ademar Dutra, Clarissa Carneiro Mussi e Sandra Rolim Ensslin, pelo aceite ao convite para participação da banca de defesa desta dissertação e pelos conhecimentos e apontamentos que agregaram inestimável contribuição à pesquisa desenvolvida.

À minha família, pela constante compreensão e apoio incondicional, que possibilitou o equilíbrio e a motivação necessários para a conclusão de mais essa jornada.

Muito obrigado!

RESUMO

A legitimidade das eleições está diretamente associada à credibilidade da instituição responsável pela organização do processo eleitoral. Para manter a confiança da sociedade o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC) tem investido na gestão estratégica de seus principais negócios: organização das eleições, prestação jurisdicional e garantia do direito da cidadania, com foco no desempenho nos processos de trabalho. Entretanto, nos últimos anos têm aumentado a exigência da sociedade por controles mais rigorosos e maior transparência na atuação das instituições eleitorais brasileiras. Assim, considerando que a melhoria do desempenho institucional poderá favorecer o processo de transmissão de entendimento quanto à percepção da legitimidade das eleições, este estudo concentra-se na construção de um modelo de avaliação de desempenho institucional para apoiar a governança do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), especialmente sob os aspectos da estratégia organizacional, *accountability* e transparência, mecanismos de governança necessários para construir a confiança nas eleições. Pretende-se, portanto, desenvolver modelo de avaliação de desempenho associado a esses aspectos, visando criar condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade de todo o processo eleitoral. A abordagem adotada é mista quali-quantitativa, e a estratégia de pesquisa emprega um estudo de caso e pesquisa bibliográfica, com coleta de dados primários e secundários. A aplicação do método *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)* permitiu realizar o levantamento inicial e a seleção de artigos alinhados ao tema, além das análises bibliométrica e sistêmica, de modo a explicitar o reconhecimento científico e a relevância das publicações selecionadas e dos autores que se destacam na área de conhecimento pesquisada. Por se tratar de uma situação complexa, com conflito de interesses, onde o decisor não tem os objetivos claros e deseja que os mesmos sejam construídos em forma personalizada (específica ao contexto), segundo seus valores, foi utilizada a metodologia MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista), que viabilizou o estudo dos fatores que influenciam a modelagem do apoio à governança institucional e dos valores que precisam ser preservados nesse processo. O modelo construído possibilitou identificar, organizar, estabelecer níveis de referência e integrar os aspectos julgados como relevantes pelo decisor, ensejando oportunidade de revisão completa e adequada priorização das atividades por meio da estruturação de um conjunto de critérios. Na construção do modelo multicritério foram identificadas 7 áreas estratégicas de preocupação (Pontos de Vista Fundamentais) e 69 indicadores (critérios) de avaliação. A verificação do desempenho atual (*status quo*) do modelo propiciou identificar os pontos fortes e os que necessitam melhorias, apresentando-se ao final propostas de ações de aperfeiçoamento para alavancar o desempenho e as consequências destas ações nos critérios (nível local) e no modelo (nível global).

PALAVRAS-CHAVE: Eleição; Governança institucional; Apoio à decisão; Avaliação de desempenho; Metodologia Multicritério de apoio à Decisão – Construtivista; *ProKnow-C*.

ABSTRACT

The legitimacy of the elections is directly associated with the credibility of the institution responsible for organizing the electoral process. To maintain the trust of society, the Santa Catarina Regional Electoral Court (TRESC) has invested in the strategic management of its main businesses: organization of elections, jurisdictional provision and guarantee of citizenship rights, focusing on the performance of work processes. However, in recent years society's demand for stricter controls and greater transparency in the performance of Brazilian electoral institutions has increased. Thus, considering that the improvement of institutional performance may favor the process of transmitting understanding regarding the perception of the legitimacy of the elections, this study focuses on the construction of an institutional performance evaluation model to support the governance of the Santa Catarina Regional Electoral Court (TRESC), especially in terms of organizational strategy, accountability and transparency, governance mechanisms needed to build trust in elections. Therefore, we intend to develop a performance evaluation model associated with these aspects, aiming to create conditions to favor the image generation process regarding the legitimacy of the whole electoral process. The adopted approach is mixed qualitative and quantitative, and the research strategy employs a case study and bibliographic research, with primary and secondary data collection. The application of the Knowledge Development Process - Constructivist (Proknow-C) method allowed the initial survey and the selection of articles aligned to the theme, as well as the bibliometric and systemic analyzes, in order to explain the scientific recognition and the relevance of the selected publications and outstanding authors in the researched area of knowledge. Because it is a complex situation with conflict of interest, where the decision maker does not have clear objectives and wants them to be built in a personalized (context-specific) manner, according to their values, the MCDA-C methodology was used (Decision Support - Constructivist), which enabled the study of the factors that influence the modeling of support for institutional governance and the values that need to be preserved in this process. The built model made it possible to identify, organize, establish reference levels and integrate the aspects deemed relevant by the decision maker, providing the opportunity for a complete review and proper prioritization of the activities by structuring a set of criteria. In the construction of the multicriteria model, 7 strategic areas of concern (Fundamental Points of View) and 68 evaluation indicators (criteria) were identified. The verification of the current performance (status quo) of the model allowed us to identify the strengths and the ones that need improvement, presenting at the end proposals of improvement actions for the performance increase and the consequences of these actions on the criteria (local level) and the model (global level).

KEYWORDS: Election; Institutional governance; Decision support; Performance evaluation; Multicriteria Decision Support Methodology - Constructivist; ProKnow-C.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delineamento metodológico	27
Figura 2 – Etapas do instrumento de intervenção ProKnow-c	36
Figura 3 – Lentes da Análise Sistêmica do ProKnow-c	38
Figura 4 – Fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)	49
Figura 5 – Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)	76
Figura 6 – Periódicos relevantes dentre os artigos do portfólio bibliográfico e das referências bibliográficas	81
Figura 7 – Artigos e autores relevantes do portfólio bibliográfico	82
Figura 8 – Autores de destaque nos artigos do portfólio bibliográfico e das referências bibliográficas	83
Figura 9 – Palavras-chave de destaque nos artigos do portfólio bibliográfico	84
Figura 10 – Fator de impacto dos periódicos do portfólio bibliográfico	85
Figura 11 – Árvore de valor com as Áreas de Preocupação e os conceitos	102
Figura 12 – Ilustração de mapa de relações meios-fins	103
Figura 13 – Ilustração de clusters	104
Figura 14 – Ilustração da Árvore de Pontos de Vista Fundamental 1 – Liderança organizacional	105
Figura 15 – Ilustração dos níveis de referência e faixas de desempenho de descritores	106
Figura 16 – Ponto de Vista Fundamental 2 – Alinhamento institucional	106
Figura 17 – Estrutura Hierárquica de Valor com escalas ordinais	108
Figura 18 – PVEs “Apoio à governança” e “Participação <i>stakeholders</i> ” utilizados para ilustrar o teste da Independência Preferencial Mútua	112
Figura 19 – Descritores “Apoio à governança” e “Participação de <i>stakeholders</i> ”	113
Figura 20 – Identificação de alternativas para os descritores “Apoio à governança” e “Participação <i>stakeholders</i> ”	114
Figura 21 – Alternativa A ordinalmente preferível à B	115
Figura 22 – Alternativa C ordinalmente preferível à D	115
Figura 23 – Teste da Independência Preferencial Ordinal entre AG, PS-B e PS-N	116
Figura 24 – Alternativa A ordinalmente preferível à C	116
Figura 25 – Alternativa B ordinalmente preferível à D	117
Figura 26 – Teste da Independência Preferencial Ordinal entre PS, AG-B e AG-N	117
Figura 27 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para PS-B	118
Figura 28 – Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para PS-N	119
Figura 29 – Teste da Independência Preferencial Cardinal para AG, PS-B e PS-N	120
Figura 30 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para AG-B	120
Figura 31 – Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para AG-N	121
Figura 32 – Teste da Independência Preferencial Cardinal entre PS, AG-B e AG-N	121
Figura 33 – Ação “a” e função da equação de valor para o nível de desempenho Bom	122
Figura 34 – Ação “b” e função da equação de valor para o nível de desempenho Neutro	123
Figura 35 – Acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto	123
Figura 36 – Construção da escala cardinal para o descritor “Apoio à governança”	125
Figura 37 – Estrutura Hierárquica de Valor com as escalas ordinais e cardinais	126
Figura 38 – Alternativas potenciais para o PVE “Apoio à governança” e PVE “Participação de <i>stakeholders</i> ” ..	127
Figura 39 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo os PVEs “Apoio à governança” e “Participação de <i>stakeholders</i> ”	128
Figura 40 – Estrutura Hierárquica de Valor com as taxas de compensação	130
Figura 41 – Ilustração do perfil de impacto	132
Figura 42 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Valorizar”	194
Figura 43 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Capacitar”	195
Figura 44 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliar”	196
Figura 45 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recrutamento”	197
Figura 46 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Delegação de poder”	198
Figura 47 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segregação de funções”	199
Figura 48 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Apoio à governança”	200
Figura 49 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Participação dos <i>stakeholders</i> ”	201
Figura 50 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Princípios de governança”	202
Figura 51 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Conselho de administração”	203
Figura 52 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Governança setorial”	204
Figura 53 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Projetos institucionais”	205
Figura 54 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Comunicação institucional”	206

Figura 55 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Comunicação interna”	207
Figura 56 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Reconhecimento”	208
Figura 57 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recompensa”	209
Figura 58 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Soluções tecnológicas”	210
Figura 59 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gerenciamento de projetos”	211
Figura 60 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Parcerias institucionais”	212
Figura 61 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Responsabilidade social”	213
Figura 62 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Responsabilidade ambiental”	214
Figura 63 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identidade interna”	215
Figura 64 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identidade externa”	216
Figura 65 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Monitoramento”	217
Figura 66 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliação”	218
Figura 67 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Sistemas eleitorais”	219
Figura 68 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Organização”	220
Figura 69 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Execução”	221
Figura 70 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segurança”	222
Figura 71 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Combate à corrupção”	223
Figura 72 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identificação biométrica”	224
Figura 73 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Voluntários”	225
Figura 74 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Parcerias”	226
Figura 75 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Partidos políticos”	227
Figura 76 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Campanhas”	228
Figura 77 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Serviços eleitorais”	229
Figura 78 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Processos”	230
Figura 79 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão processual”	231
Figura 80 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “TIC”	232
Figura 81 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Alinhamento”	233
Figura 82 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Aderência”	234
Figura 83 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão por competências”	235
Figura 84 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Capacitação”	236
Figura 85 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Clima organizacional”	237
Figura 86 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recursos”	238
Figura 87 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão documental”	239
Figura 88 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Base de conhecimento”	240
Figura 89 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Abrangência”	241
Figura 90 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliação da Instituição”	242
Figura 91 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Prevenção”	243
Figura 92 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Investigação”	244
Figura 93 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Divulgação dos resultados”	245
Figura 94 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Ouvidoria”	246
Figura 95 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Canais de comunicação”	247
Figura 96 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Transparências das ações e atos”	248
Figura 97 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Votação”	249
Figura 98 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Apuração”	250
Figura 99 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Acesso à informação”	251
Figura 100 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Cultura organizacional”	252
Figura 101 Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Riscos nos processos de trabalho”	253
Figura 102 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Riscos nas eleições”	254
Figura 103– Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Plano de continuidade”	255
Figura 104 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Respostas”	256
Figura 105 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segurança da informação”	257
Figura 106 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Custos e riscos”	258
Figura 107 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Auditoria de conformidade”	259
Figura 108 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Auditoria operacional”	260
Figura 109 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Controle prévio”	261
Figura 110 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 1	262
Figura 111– Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 1	264
Figura 112 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 1	264
Figura 113 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 2	265
Figura 114 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 2	266

Figura 115 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 2	267
Figura 116 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 3	268
Figura 117 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 3	269
Figura 118 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 3	270
Figura 119 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 4	271
Figura 120 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 4	274
Figura 121 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 4	275
Figura 122 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 5	276
Figura 123 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 5	277
Figura 124 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 5	278
Figura 125 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 6	279
Figura 126 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 6	281
Figura 127 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 6	282
Figura 128 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 7	283
Figura 129 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 7	285
Figura 130 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 7	286
Figura 131 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo os PVF	287
Figura 132 – Taxas de compensação dos PVFs que compõem o modelo	288
Figura 133 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo as áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”	289
Figura 134 – Taxas de compensação das áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”	290

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto à abordagem	88
Gráfico 2 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao uso do modelo	88
Gráfico 3 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto à existência de harmonia entre a abordagem empregada e o uso do modelo	89
Gráfico 4 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento dos atores (decisor)..	91
Gráfico 5 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento do contexto físico onde o modelo foi utilizado	91
Gráfico 6 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento dos atores, notadamente o decisor, e do contexto físico onde o modelo foi utilizado	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atores	32
Quadro 2 – Lentes da Análise Sistêmica	38
Quadro 3 – Harmonia entre Abordagem e Uso/Aplicação	39
Quadro 4 – Lente 1	39
Quadro 5 – Diferenças entre as visões <i>hard</i> e <i>soft</i> da pesquisa operacional	46
Quadro 6 – Definições de Avaliação de Desempenho	51
Quadro 7 – Comparativo entre os paradigmas racionalista e construtivista	57
Quadro 8 – Matriz de perguntas resumidas do questionário EASI, por dimensão e categorias temporais	68
Quadro 9 – Diferentes abordagens para conceituar a integridade das eleições	70
Quadro 10 – Artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB)	78
Quadro 11 – Síntese do resultado da Lente 1	86
Quadro 12 – Síntese da Análise Sistêmica	95
Quadro 13 – Relação dos 10 primeiros EPAs identificados na pesquisa	98
Quadro 14 – Conceitos construídos a partir dos 10 primeiros EPAs	100
Quadro 15 – Relação dos Pontos de Vista Fundamentais	104
Quadro 16 – Matriz de Roberts para os PVEs	127
Quadro 17 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação envolvendo os PVEs “Apoio à governança” e “Participação <i>stakeholders</i> ”	128
Quadro 18 – Levantamento do <i>status quo</i>	130
Quadro 19 – Valores parciais do <i>status quo</i> dos PVFs e do valor global dos <i>status quo</i> do modelo	135
Quadro 20 – Critérios com os melhores e os piores desempenhos	136
Quadro 21 – Critérios com o pior desempenho e significativo potencial de contribuição de melhoria	140
Quadro 22 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Avaliar”	141
Quadro 23 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Participação <i>stakeholders</i> ”	142
Quadro 24 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Reconhecimento”	143
Quadro 25 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Identidade externa”	144
Quadro 26 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Partidos políticos”	145
Quadro 27 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Votação”	146
Quadro 28 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Apuração”	147
Quadro 29 – Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e conceitos	162
Quadro 30 – Descritor “Valorizar”	170
Quadro 31 – Descritor “Capacitar”	170
Quadro 32 – Descritor “Avaliar”	170
Quadro 33 – Descritor “Recrutamento”	171
Quadro 34 – Descritor “Delegação de poder”	171
Quadro 35 – Descritor “Segregação de funções”	171
Quadro 36 – Descritor “Apoio à governança”	172
Quadro 37 – Descritor “Participação dos <i>stakeholders</i> ”	172
Quadro 38 – Descritor “Princípios de governança”	172
Quadro 39 – Descritor “Conselho de administração”	173
Quadro 40 – Descritor “Governança setorial”	173
Quadro 41 – Descritor “Projetos institucionais”	173
Quadro 42 – Descritor “Comunicação institucional”	174
Quadro 43 – Descritor “Comunicação interna”	174
Quadro 44 – Descritor “Reconhecimento”	175
Quadro 45 – Descritor “Recompensa”	175
Quadro 46 – Descritor “Soluções tecnológicas”	175
Quadro 47 – Descritor “Gerenciamento de projetos”	176
Quadro 48 – Descritor “Parcerias institucionais”	176
Quadro 49 – Descritor “Responsabilidade social”	176
Quadro 50 – Descritor “Responsabilidade ambiental”	177
Quadro 51 – Descritor “Identidade interna”	177
Quadro 52 – Descritor “Identidade externa”	177
Quadro 53 – Descritor “Monitoramento”	178
Quadro 54 – Descritor “Avaliação”	178
Quadro 55 – Descritor “Sistemas eleitorais”	178
Quadro 56 – Descritor “Organização”	179

Quadro 57 – Descritor “Execução”	179
Quadro 58 – Descritor “Segurança”	179
Quadro 59 – Descritor “Combate à corrupção”	180
Quadro 60 – Descritor “Identificação biométrica”	180
Quadro 61 – Descritor “Voluntários”	180
Quadro 62 – Descritor “Parcerias”	181
Quadro 63 – Descritor “Partidos políticos”	181
Quadro 64 – Descritor “Campanhas”	181
Quadro 65 – Descritor “Serviços eleitorais”	182
Quadro 66 – Descritor “Processos”	182
Quadro 67 – Descritor “Gestão processual”	182
Quadro 68 – Descritor “TIC”	183
Quadro 69 – Descritor “Alinhamento”	183
Quadro 70 – Descritor “Aderência”	183
Quadro 71 – Descritor “Gestão por competências”	184
Quadro 72 – Descritor “Capacitação”	184
Quadro 73 – Descritor “Clima organizacional”	184
Quadro 74 – Descritor “Recursos”	185
Quadro 75 – Descritor “Gestão documental”	185
Quadro 76 – Descritor “Base de conhecimento”	185
Quadro 77 – Descritor “Abrangência”	186
Quadro 78 – Descritor “Avaliação da Instituição”	186
Quadro 79 – Descritor “Prevenção”	186
Quadro 80 – Descritor “Investigação”	187
Quadro 81 – Descritor “Divulgação dos resultados”	187
Quadro 82 – Descritor “Ouvidoria”	187
Quadro 83 – Descritor “Canais de comunicação”	188
Quadro 84 – Descritor “Transparências das ações e atos”	188
Quadro 85 – Descritor “Votação”	188
Quadro 86 – Descritor “Apuração”	189
Quadro 87 – Descritor “Acesso à informação”	189
Quadro 88 – Descritor “Cultura organizacional”	189
Quadro 89 – Descritor “Riscos nos processos de trabalho”	190
Quadro 90 – Descritor “Riscos nas eleições”	190
Quadro 91 – Descritor “Plano de continuidade”	190
Quadro 92 – Descritor “Respostas”	191
Quadro 93 – Descritor “Segurança da informação”	191
Quadro 94 – Descritor “Custos e riscos”	192
Quadro 95 – Descritor “Auditoria de conformidade”	192
Quadro 96 – Descritor “Auditoria operacional”	192
Quadro 97 – Descritor “Controle prévio”	193
Quadro 98 – Construção da função de valor para o descritor “Valorizar”	194
Quadro 99 – Construção da função de valor para o descritor “Capacitar”	195
Quadro 100 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliar”	196
Quadro 101 – Construção da função de valor para o descritor “Recrutamento”	197
Quadro 102 – Construção da função de valor para o descritor “Delegação de poder”	198
Quadro 103 – Construção da função de valor para o descritor “Segregação de funções”	199
Quadro 104 – Construção da função de valor para o descritor “Apoio à governança”	200
Quadro 105 – Construção da função de valor para o descritor “Participação dos <i>stakeholders</i> ”	201
Quadro 106 – Construção da função de valor para o descritor “Princípios de governança”	202
Quadro 107 – Construção da função de valor para o descritor “Conselho de administração”	203
Quadro 108 – Construção da função de valor para o descritor “Governança setorial”	204
Quadro 109 – Construção da função de valor para o descritor “Projetos institucionais”	205
Quadro 110 – Construção da função de valor para o descritor “Comunicação institucional”	206
Quadro 111 – Construção da função de valor para o descritor “Comunicação interna”	207
Quadro 112 – Construção da função de valor para o descritor “Reconhecimento”	208
Quadro 113 – Construção da função de valor para o descritor “Recompensa”	209
Quadro 114 – Construção da função de valor para o descritor “Soluções tecnológicas”	210
Quadro 115 – Construção da função de valor para o descritor “Gerenciamento de projetos”	211
Quadro 116 – Construção da função de valor para o descritor “Parcerias institucionais”	212

Quadro 117 – Construção da função de valor para o descritor “Responsabilidade social”	213
Quadro 118 – Construção da função de valor para o descritor “Responsabilidade ambiental”	214
Quadro 119 – Construção da função de valor para o descritor “Identidade interna”	215
Quadro 120 – Construção da função de valor para o descritor “Identidade externa”	216
Quadro 121 – Construção da função de valor para o descritor “Monitoramento”	217
Quadro 122 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliação”	218
Quadro 123 – Construção da função de valor para o descritor “Sistemas eleitorais”	219
Quadro 124 – Construção da função de valor para o descritor “Organização”	220
Quadro 125 – Construção da função de valor para o descritor “Execução”	221
Quadro 126 – Construção da função de valor para o descritor “Segurança”	222
Quadro 127 – Construção da função de valor para o descritor “Combate à corrupção”	223
Quadro 128 – Construção da função de valor para o descritor “Identificação biométrica”	224
Quadro 129 – Construção da função de valor para o descritor “Voluntários”	225
Quadro 130 – Construção da função de valor para o descritor “Parcerias”	226
Quadro 131 – Construção da função de valor para o descritor “Partidos políticos”	227
Quadro 132 – Construção da função de valor para o descritor “Campanhas”	228
Quadro 133 – Construção da função de valor para o descritor “Serviços eleitorais”	229
Quadro 134 – Construção da função de valor para o descritor “Processos”	230
Quadro 135 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão processual”	231
Quadro 136 – Construção da função de valor para o descritor “TIC”	232
Quadro 137 – Construção da função de valor para o descritor “Alinhamento”	233
Quadro 138 – Construção da função de valor para o descritor “Aderência”	234
Quadro 139 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão por competências”	235
Quadro 140 – Construção da função de valor para o descritor “Capacitação”	236
Quadro 141 – Construção da função de valor para o descritor “Clima organizacional”	237
Quadro 142 – Construção da função de valor para o descritor “Recursos”	238
Quadro 143 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão documental”	239
Quadro 144 – Construção da função de valor para o descritor “Base de conhecimento”	240
Quadro 145 – Construção da função de valor para o descritor “Abrangência”	241
Quadro 146 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliação da Instituição”	242
Quadro 147 – Construção da função de valor para o descritor “Prevenção”	243
Quadro 148 – Construção da função de valor para o descritor “Investigação”	244
Quadro 149 – Construção da função de valor para o descritor “Divulgação dos resultados”	245
Quadro 150 – Construção da função de valor para o descritor “Ouvidoria”	246
Quadro 151 – Construção da função de valor para o descritor “Canais de comunicação”	247
Quadro 152 – Construção da função de valor para o descritor “Transparências das ações e atos”	248
Quadro 153 – Construção da função de valor para o descritor “Votação”	249
Quadro 154 – Construção da função de valor para o descritor “Apuração”	250
Quadro 155 – Construção da função de valor para o descritor “Acesso à informação”	251
Quadro 156 – Construção da função de valor para o descritor “Cultura organizacional”	252
Quadro 157 – Construção da função de valor para o descritor “Riscos nos processos de trabalho”	253
Quadro 158 – Construção da função de valor para o descritor “Riscos nas eleições”	254
Quadro 159 – Construção da função de valor para o descritor “Plano de continuidade”	255
Quadro 160 – Construção da função de valor para o descritor “Respostas”	256
Quadro 161 – Construção da função de valor para o descritor “Segurança da informação”	257
Quadro 162 – Construção da função de valor para o descritor “Custos e riscos”	258
Quadro 163 – Construção da função de valor para o descritor “Auditoria de conformidade”	259
Quadro 164 – Construção da função de valor para o descritor “Auditoria operacional”	260
Quadro 165 – Construção da função de valor para o descritor “Controle prévio”	261
Quadro 166 – Matriz de Roberts para os PVF 1	263
Quadro 167 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 1	264
Quadro 168 – Matriz de Roberts para os PVF 2	266
Quadro 169 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 2	267
Quadro 170 – Matriz de Roberts para os PVF 3	269
Quadro 171 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 3	270
Quadro 172 – Matriz de Roberts para os PVF 4	274
Quadro 173 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 4	274
Quadro 174 – Matriz de Roberts para os PVF 5	277
Quadro 175 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 5	277
Quadro 176 – Matriz de Roberts para os PVF 6	281

Quadro 177 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 6	281
Quadro 178 – Matriz de Roberts para os PVF 7	285
Quadro 179 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 7	285
Quadro 180 – Matriz de Roberts para os PVF	287
Quadro 181 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação dos PVFs	287
Quadro 182 – Matriz de Roberts para as áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”	289
Quadro 183 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação das áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”	289

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valor do desempenho corrente dos critérios (função de valor)	135
Tabela 2 – Valor do potencial de contribuição de melhoria	140
Tabela 3 – Fatores críticos de sucesso	147

SIGLAS E ABREVIACÕES

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EPAs – Elementos Primários de Avaliação

EHV – Estrutura Hierárquica de Valor

IE – Instituição Eleitoral

LabMCDA – Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

MCDA – *Multicriteria Decision Aid*

MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista

MCDM – *Multicriteria Decision Making*

OM – Oportunidade de melhoria

ProKnow-C – *Knowledge Development Process-Constructivist*

PVF – Ponto de Vista Fundamental

PVE – Ponto de Vista Elementar

SubPVEs Pontos de Vista Subelementares

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	25
2.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	25
2.1.1 Paradigma científico	26
2.1.2 Lógica da pesquisa	27
2.1.3 Estratégia da pesquisa	28
2.1.4 Abordagem da pesquisa	28
2.1.5 Ambiente do estudo	30
2.1.6 Atores	31
2.1.7 Coleta e análise dos dados	33
2.1.8 Horizonte de tempo	33
2.2 INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA (PROKNOW-C)	34
2.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)	35
2.2.2 Análise Bibliométrica	36
2.2.3 Análise Sistêmica	36
2.2.3.1 Lente 1 – Abordagem e Uso/Aplicação	38
2.2.3.2 Lente 2 – Singularidade	39
2.2.3.3 Lente 3 – Processo para identificação dos objetivos	40
2.2.3.4 Lente 4 – Mensuração	41
2.2.3.5 Lente 5 – Integração	43
2.2.3.6 Lente 6 – Gestão	43
2.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)	44
2.3.1 Fase de Estruturação	48
2.3.2 Fase de Avaliação	49
2.3.3 Fase de Recomendações	49
3. REFERENCIAL TEÓRICO	50
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	50
3.1.1 Avaliação de Desempenho Construtivista	55
3.2 GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES ELEITORAIS	59
3.2 Avaliação de Desempenho para apoiar a governança em instituições eleitorais	66
4. RESULTADOS	75
4.1 SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	75
4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	80
4.2.1 Relevância dos periódicos bibliográficos	80
4.2.2 Reconhecimento científico dos artigos	81
4.2.3 Autores de maior destaque	82
4.2.4 Palavras-chave de destaque	83

4.2.5 Fator de impacto dos periódicos	84
4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA	85
4.3.1 Lente Abordagem e Uso/Aplicação	85
4.3.2 Lente Singularidade	89
4.3.3 Lente Processo para identificação dos objetivos	92
4.3.4 Lente Mensuração	92
4.3.5 Lente Integração	93
4.3.6 Lente Gestão	94
4.3.7 Considerações sobre a Análise Sistêmica	95
4.4 ESTUDO DE CASO – ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	96
4.4.1 Fase de Estruturação	97
4.4.1.1 Contextualização	97
4.4.1.2 Elementos Primários de Avaliação	98
4.4.1.3 Conceitos e Áreas de Preocupação	98
4.4.1.4 Família de Pontos de Vista Fundamental	100
4.4.1.5 Mapas Meios-Fins, Clusters e Árvore de Pontos de Vista Fundamentais	101
4.4.1.6 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores	103
4.4.2 Fase de Avaliação	108
4.4.2.1 Teste de Aderência dos descritores quanto ao atendimento dos Fundamentos da Teoria da Mensuração	108
4.4.2.2 Análise de Independência	109
4.4.2.2.1 Teste da Independência Preferencial Ordinal (IPO)	113
4.4.2.2.2 Teste da Independência Preferencial Cardinal (IPC)	117
4.4.2.2.3 Interpretação dos valores Deltas	121
4.4.2.3 Funções de Valor	123
4.4.2.4 Taxas de Compensação	125
4.4.2.5 Avaliação global e perfil de impacto do status quo	130
4.4.3 Fase de Recomendações	136
4.4.3.1 Análise de sensibilidade	137
4.4.3.2 Elaboração de recomendações	137
5. CONCLUSÕES	148
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICE A – ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO (EPAS) E CONCEITOS	161
APÊNDICE B – DESCRITORES	169
APÊNDICE C – DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DAS ESCALAS ORDINAIS EM ESCALAS CARDINAIS	193
APÊNDICE D – DETERMINAÇÃO DAS TAXAS DE COMPENSAÇÃO DOS PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS	261

1 INTRODUÇÃO

A introdução tem o propósito de apresentar o problema que conduz a pesquisa, além de situá-la no contexto da literatura acadêmica como um todo, alcançando um público específico (CRESWELL, 2010). Neste estudo a introdução está segmentada nas seguintes seções: contextualização do tema e problematização; objetivos da pesquisa e justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A credibilidade da instituição responsável pela administração do processo eleitoral é um dos fatores que influenciam na percepção da legitimidade do resultado das eleições em regimes democráticos ou em transição democrática. Por isso os meios científicos têm avaliado o desempenho dessas instituições como variável determinante para a confiança nas eleições, para a estabilidade do regime político ou sua consolidação (PASTOR, 1999; MOZAFFAR, SCHEDLER, 2002; IDEA, 2002). A pesquisa sugerida abordará a governança nos chamados *election management bodies*, simplesmente denominados aqui como Instituições Eleitorais (IE), considerando a sua natureza institucional, formal e pública (LOPEZ-PINTOR, 2000), e o foco que se pretende conferir ao estudo do desempenho de suas funções institucionais.

Ainda que as IE estejam inseridas num contexto multifacetado e mais abrangente da “governança eleitoral”, influenciado por variáveis sociais, econômicas e políticas que podem contribuir para a percepção do processo eleitoral como democrático ou, por implicação, parcial ou totalmente ilegítimo (MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002), o estudo com ênfase no seu desempenho constitui elemento essencial para entender como a gestão eficaz do processo eleitoral contribui para a estabilidade ou consolidação das democracias em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Elas não conseguem sozinhas garantir boas eleições, contudo, boas eleições são inviáveis sem um bom desempenho e a credibilidade dessas instituições. Isso porque embora o público em geral possa não entender os padrões internacionais de integridade de uma eleição, como livre, transparente e justa, ele sabe o que constitui uma eleição injusta ou corrupta ao associarem essa percepção à atuação das IE (CLARK, 2014; BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; ALVAREZ e HALL, 2008). Geralmente as instituições eleitorais atraem a atenção e provocam inquietação quando ocasionalmente possuem desempenho ruim (HALL, 2017), pois afetam negativamente os sistemas eleitorais, principal veículo de escolha e governança representacional, que é a base fundamental da democracia. Dessa maneira deixa-se de assegurar oportunidades para todos,

especialmente aos mais desfavorecidos, cerceando-lhes a participação no processo eleitoral e a possibilidade de influenciar diretamente ou por representação na política governamental. Assim é que “a gestão eficaz dos sistemas eleitorais requer instituições que são inclusivas, sustentáveis, justas e independentes, que inclui, em particular, os órgãos de gestão eleitoral que têm a legitimidade para fazer cumprir as regras e assegurar a equidade com a cooperação de partidos políticos e cidadãos” (LOPEZ-PINTOR, 2000, p. 2-21).

Considerando a relevância dessas estruturas para a performance do processo eleitoral, esta agenda de pesquisa concentra-se na construção de um modelo de avaliação de desempenho institucional para apoiar a governança do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), especialmente no que se refere aos mecanismos de governança necessários para construir a confiança nas eleições¹. Pretende-se, portanto, desenvolver modelo de avaliação de desempenho associado a esses aspectos, visando criar condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições², visto que a melhoria do desempenho institucional favorece o processo de transmissão de entendimento quanto à percepção desta legitimidade.

A referida instituição integra a Justiça Eleitoral brasileira e tem por função constitucional preservar o regime democrático, mediante a garantia da legitimidade do processo eleitoral e do livre exercício do direito do cidadão votar e ser votado. Visto sob esta ótica, a confiança no resultado das eleições no Brasil – a escolha dos agentes públicos representantes e governantes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo da União, dos Estados e dos Municípios – depende em grande medida da credibilidade dessa instituição perante a sociedade. Essa credibilidade está diretamente associada ao desempenho obtido pelo TRESC na organização e realização das eleições, na prestação jurisdicional e nas ações voltadas à garantia do exercício dos direitos políticos.

¹ O “Mapa Estratégico” da instituição pesquisada indica que sua “Visão de Futuro” é “Fortalecer a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança” (TRESC, 2018b).

² Este estudo contempla a aplicação de princípios e regras de governança pública, com a finalidade de avaliar o desempenho organizacional nos aspectos que possibilitam estabelecer condições favoráveis para o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições, tais como liderança organizacional, alinhamento institucional, evolução e sustentabilidade, estratégia organizacional, *accountability* e transparência, gestão de riscos e controle interno. Isso significa que não se pretende considerar todos os aspectos relacionados ao monitoramento da gestão, visto que muitos deles são processos organizacionais internos que não afetam diretamente a performance institucional no que se refere ao já mencionado propósito desta pesquisa. Não obstante, princípios da governança corporativa como transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001), e liderança, compromisso e integração (ANAO, 2003) serão levados em conta. Na Seção 3.2, Governança em Instituições Eleitorais, são detalhadas as boas práticas de governança aplicadas ao setor público.

Além disso, nos últimos anos têm aumentado a exigência da sociedade por controles mais rigorosos e maior transparência na atuação dos órgãos e entidades públicas brasileiras. Para atender a essa demanda, os órgãos externos de fiscalização e controle têm frequentemente recomendado a implantação de modelos de gestão com foco em *compliance*, incompatíveis, todavia, com a natureza peculiar das atividades desenvolvidas por essa justiça especializada. Por tal razão, a pesquisa sugerida vai além do estudo de modelos de avaliação de desempenho voltados para o cumprimento de exigências legais no âmbito do TRESA, pois a conformidade às normas não implica necessariamente no aumento da credibilidade da instituição e na confiança no processo eleitoral, ou seja, não perfaz integralmente o propósito do apoio à governança de impulsionar o progresso em direção aos objetivos da instituição eleitoral. Modelos convencionais de avaliação de desempenho baseados em controle podem mascarar o risco potencial de que tudo está sendo feito corretamente, enquanto as coisas certas a fazer são negligenciadas até que um dano sério e irremediável ocorra (HALACHMI, 2011).

A ciência tem buscado múltiplos instrumentos para realizar a gestão do desempenho, a maioria dos quais está assentado em modelos únicos, genéricos para todos os ambientes organizacionais. Esses modelos padronizados têm seus fundamentos científicos comprometidos quando examinados à luz do apoio à decisão (ROY, 1993), ensejando o aprofundamento dos estudos nessa área.

Dentre as inúmeras concepções adotadas para a avaliação de desempenho, a proposta Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) (ENSSLIN, *et al.*, 2010) atende a esse propósito, pois propicia ao decisor construir conhecimento sobre o contexto no qual está inserido, em forma singular, identificando o que é importante e estratégico para a organização, segundo seus valores. A complexidade do contexto organizacional do TRESA revela a necessidade de se compreender suas características específicas, o que importa no uso de modelos que consideram múltiplos aspectos a serem avaliados de forma integrada e sob a perspectiva do decisor, a exemplo da abordagem construtivista de avaliação de desempenho adotada nesta pesquisa, por meio de escolhas que atendam aos fundamentos da teoria da mensuração (STEVENS, 1946; MICHELI; MARI, 2014; KEENEY, 1992; ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2009).

Nesse cenário, emerge a pergunta que orienta o presente estudo: quais aspectos devem ser considerados na construção de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a governança no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, a partir da visão do gestor?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à pergunta que pauta a presente pesquisa foi estabelecido um objetivo geral e traçados objetivos específicos para seu atingimento.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é construir um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a governança no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), fundamentado na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), com base na visão do diretor-geral do TRESC.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) com reconhecimento científico, representativo e alinhado ao tema e proceder a análise bibliométrica, de modo a expandir o entendimento do pesquisador, por meio do exame e crítica da literatura selecionada, identificando lacunas de conhecimento e oportunidades de contribuição científica da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral;
- b) identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor (diretor-geral do TRESC) relativamente à governança do órgão público pesquisado;
- c) estruturar um conjunto de critérios sistematicamente integrados que permita mensurar o desempenho institucional, de forma específica e geral, mediante a construção de escalas ordinais e cardinais;
- d) identificar o perfil de desempenho (*status quo*) do TRESC, evidenciando aspectos com desempenho comprometedor (que necessite de melhorias) e os que estão em nível de excelência;
- e) evidenciar o processo de geração de ações de aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho institucional e as consequências destas ações nos critérios estruturados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização desta pesquisa justifica-se em razão de sua relevância, originalidade e viabilidade (CRESWELL, 2010; CASTRO, 2006). Evidencia-se a importância deste trabalho em razão de questão essencial que afeta segmento substancial da sociedade brasileira, além do potencial de estudo acadêmico. A pesquisa envolve organização específica responsável pelas eleições, e cujo desempenho constitui variável determinante para a estabilidade do regime democrático ou sua consolidação (PASTOR, 1999; MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002; IDEA, 2002).

O desenvolvimento de metodologia sistematizada para a construção das etapas de identificação, organização, mensuração, avaliação e proposição de ações de aperfeiçoamento dos aspectos relevantes para a governança eleitoral exigem o levantamento de conteúdos científicos representativos e proeminentes, necessários e suficientes para a consecução da pesquisa. Nesse sentido, a elaboração de um modelo multicritério construtivista contribuirá para a comunidade acadêmica por oferecer nova perspectiva de estudo sobre a temática.

Também é original, por não ter sido encontrado na literatura analisada referência a trabalhos relacionados à construção de modelo multicritério construtivista para apoiar a governança em uma instituição eleitoral, oferecendo, portanto, *insights* à comunidade científica. A análise do portfólio bibliográfico selecionado pelo pesquisador revela que a maior parte das publicações aborda modelos genéricos, sem preocupação com a singularidade da organização e os gestores a quem os modelos se destinam, conforme demonstrado na Seção 3.1.1. Isso significa que tais estudos não consideram as necessidades, os valores e as preferências do gestor da organização, legítimo ator com poder de decisão e transformação do *status quo*.

E viável, porque há base teórica suficiente para o estudo do tema. A seleção de trabalhos científicos de forma estruturada e sistematizada a partir de bases internacionais qualificadas, com critérios e avaliações qualitativas, permite a construção de portfólio bibliográfico com representatividade científica. Além disso, o potencial de resolução das questões envolvidas na pesquisa, a partir da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) selecionada, e sua vocação para tratar temas similares, torna possível o estudo proposto.

Devido à construção do modelo construtivista numa abordagem multicritério de apoio à decisão, os resultados do presente trabalho serão evolutivos e estarão continuamente

associados à percepção do gestor sobre o contexto estudado, projetando-se para o futuro de acordo com os valores por ele preservados ou modificados. O estudo de caso foi adotado como procedimento técnico para a construção do modelo personalizado de apoio à governança eleitoral, com as coletas de dados primária, disponibilizados pelo próprio decisor, e secundária, utilizando-se dados estatísticos da instituição para a determinação do *status quo*. O termo decisor, para a metodologia MCDA-C adotada nesta pesquisa, refere-se ao gestor “a quem foi formalmente ou moralmente delegado o poder de decisão” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 18).

Por fim, registra-se o interesse da instituição e do gestor responsável em desenvolver um modelo específico de avaliação de desempenho para apoiar a governança eleitoral no TRESA, caracterizando-se, desse modo, sua viabilidade prática.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

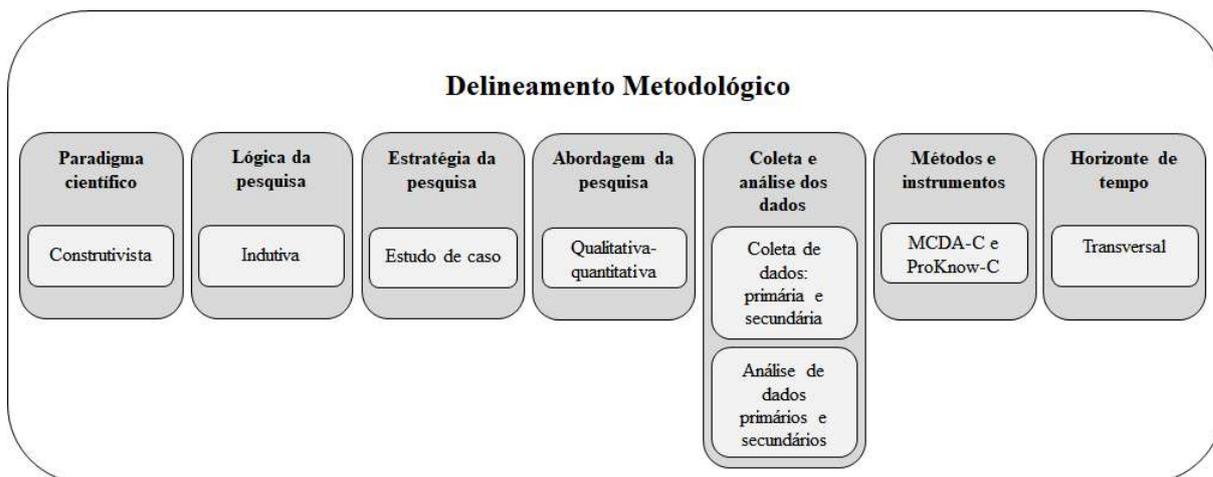
O procedimento científico compreende a aquisição de um saber, o aperfeiçoamento de uma metodologia e a elaboração de uma “norma” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1991, p. 16). Para o autor a metodologia compreende a gênese e o desenvolvimento dos procedimentos científicos, não se restringindo à aplicação de uma técnica de medição dos fatos científicos. Além de explicitar o objeto da investigação científica, a metodologia da pesquisa descreve os métodos e seu próprio processo, pois seus requisitos não se submetem a procedimentos rígidos, mas principalmente à fecundidade das respostas aos problemas investigados (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1991).

Esta seção compreende o delineamento metodológico da pesquisa, segundo a classificação proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2012); descrição do instrumento para revisão e análise da literatura (*ProKnow-C*); e apresentação da metodologia multicritério construtivista (MCDA-C).

2.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A Figura 1 apresenta o quadro metodológico, elaborado a partir da classificação proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2012). Destaca-se, em síntese, o alinhamento da pesquisa ao paradigma construtivista, a utilização da lógica indutiva e o estudo de caso como estratégia da pesquisa. Evidencia-se, ainda, a abordagem mista (qualitativa-quantitativa) e as técnicas e procedimentos de coleta e de análise de dados, operacionalizados pela metodologia MCDA-C e pela ferramenta *ProKnow-C*, detalhados a seguir.

Figura 1 - Delineamento metodológico



Fonte: Autor (2019), adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2012).

2.1.1 Paradigma científico

O paradigma científico é o liame, o fio condutor da pesquisa, que orienta o estudo segundo a visão de mundo e as escolhas metodológicas defendidas pelo pesquisador. Para Creswell (2010), trata-se de uma concepção filosófica subjacente a qualquer investigação e que precisa ser claramente exposta. Ensslin *et. al.* (2010) assinalam que as abordagens, paradigmas científicos ou concepções filosóficas, são visões de conhecimento que atuam como filtros nos olhares dos pesquisadores, fazendo-os ver certas coisas do contexto em que atuam e ignorar outras, segundo um conjunto de premissas que orientam o modo com que o problema é entendido e tratado. Para entender o problema e modelar soluções é preciso compreender e aplicar a abordagem mais adequada, dentre as disponíveis no meio científico.

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho pauta-se pelos pressupostos da abordagem utilizada, seja realista, que orienta o processo de tomada de decisão a partir da generalização do objeto, do contexto e do gestor; seja prescritivista ou construtivista, que orienta o processo de apoio à decisão, considerando o contexto específico, as preferências e os valores do decisor (ROY, 1993). Diferentemente dos modelos de aplicação genérica que consideram apenas o objeto para o contexto decisório, sem nenhuma ou pouca participação do decisor na identificação do problema e na construção de alternativas para solucioná-lo, os modelos de avaliação de desempenho para apoiar a decisão permitem incorporar, estruturar e aperfeiçoar o sistema de valores e percepções do decisor, para quem o modelo será construído (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; ROY, 1993).

Em contextos específicos, singulares, a abordagem construtivista é a mais adequada para o apoio à decisão, visto que as variáveis constituintes do modelo de avaliação e suas escalas emergem da figura do decisor (BORTOLUZZI, *et al.*, 2011; ENSSLIN, *et al.* 2010, 2012a). Sua visão, entendimento e preocupações constituem a principal fonte de dados para a construção do modelo, envolvendo sujeito e objeto no processo do conhecimento (ROY, 1993). Desse modo, considerando que a realidade é percebida e examinada por meio da visão do decisor (LANDRY, 1995) e que o objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo para apoiar a governança em uma instituição eleitoral, adotou-se, preferencialmente, o paradigma construtivista para a sua consecução.

2.1.2 Lógica da pesquisa

Na investigação científica geralmente são utilizados métodos dedutivos para desenvolver uma teoria e hipótese e delinear uma estratégia de pesquisa para testar e validar essa hipótese, ou métodos indutivos, para formular teorias e regras a partir da observação de fenômenos e da análise de dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012). A lógica dedutiva, dominante no campo das ciências naturais, tem como principais características a necessidade de explicar relações causais entre variáveis, a coleta de dados quantitativos, a utilização de controles para garantir a validade de dados, a independência do pesquisador em relação ao objeto da pesquisa e a generalização do resultado. Com o surgimento das ciências sociais no século 20 a causa-efeito entre variáveis particulares passou a ser questionada, pois não fornecia um entendimento sobre o modo como os humanos interpretavam seu mundo social, limitando-se a uma análise mecanicista de certas circunstâncias. Desenvolver tal entendimento é, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012), a força de uma abordagem indutiva.

A pesquisa indutiva possibilita investigar o contexto onde o problema está inserido levando em conta a percepção dos atores envolvidos, ou seja, a compreensão dos significados humanos ligados aos eventos pesquisados. Por meio da coleta de dados qualitativos e o envolvimento do pesquisador nesse processo, considera a singularidade de cada contexto social para formular problemas e apresentar alternativas específicas, sem vincular-se a conhecimentos gerais preestabelecidos e sem almejar resultados universais (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012). Com o objetivo de analisar e compreender o contexto organizacional pesquisado, segundo os valores e preferências (critérios de decisão e mensuração) do decisor, associados a esse contexto, adota-se a lógica indutiva no presente estudo.

2.1.3 Estratégica da pesquisa

A estratégia da pesquisa pressupõe definir a forma adequada para a coleta e análise de dados, ou seja, o tipo de pesquisa. De acordo com a classificação proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2012), a pesquisa poderá ser experimental, *survey*, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante, etnográfica e bibliográfica. Neste trabalho aplica-se o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica empregada para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares. O propósito de um estudo de caso é, dessa forma, reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um ambiente organizacional específico, sendo sustentado por um referencial teórico, que orienta e aprofunda as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (FREITAS e JABBOUR, 2011).

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), instituição pública federal integrante da Justiça Eleitoral brasileira e responsável pela realização das eleições (TRESC, 2018a). O órgão tem por missão constitucional preservar o regime democrático, mediante a garantia da legitimidade do processo eleitoral e do livre exercício do direito de o cidadão votar e ser votado³. Visto sob essa ótica, a confiança no resultado das eleições no Brasil – do processo de escolha dos agentes públicos representantes e governantes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo da União, dos Estados e dos Municípios – depende em grande medida da credibilidade dessa instituição perante a sociedade. Este ativo intangível é o reconhecimento público da legitimidade do processo eleitoral e está diretamente associado ao desempenho da instituição na organização e realização das eleições, na prestação jurisdicional e nas ações voltadas à garantia dos direitos políticos dos eleitores. O estudo envolve, portanto, a geração de conhecimento relacionado aos aspectos relevantes do apoio à governança institucional, por meio do levantamento das especificidades e das oportunidades de pesquisa no contexto estudado.

A pesquisa bibliográfica revela base teórica suficiente para o estudo do tema, conforme constatado no exame dos artigos selecionados. A escolha de trabalhos científicos de forma estruturada e sistematizada a partir de bases internacionais qualificadas, com critérios e

³ De acordo com o Mapa Estratégico da instituição pesquisada, sua “Missão” é “Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia” (TRESC, 2018b).

avaliações qualitativas, permite a construção de portfólio bibliográfico com representatividade científica.

2.1.4 Abordagem da pesquisa

A abordagem da pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa ou mista. A primeira compreende a investigação e o entendimento do significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano; a segunda, permite testar teorias objetivas, analisando a relação entre as variáveis pesquisadas; e, a terceira, quali-quantitativa, emprega métodos de pesquisa utilizados em ambas as abordagens (CRESWELL, 2010).

Os dados qualitativos referem-se a todos os dados não numéricos que não foram quantificados e podem ser um produto das estratégias de pesquisa. Pode variar de uma pequena lista de respostas a perguntas abertas em um questionário ou estruturação de dados mais complexos, como transcrições de entrevistas ou documentos políticos completos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012). O processo de pesquisa aborda as questões que emergem das particularidades do contexto social investigado para os temas gerais, de acordo com as análises e leituras realizadas pelo pesquisador acerca do conjunto e significado dos dados coletados (CRESWELL, 2010). Por outro lado, os dados quantitativos são baseados em significados derivados de números, a coleta resulta em valores numéricos e dados padronizados, sendo a análise realizada por meio de diagramas, instrumentos, métodos e técnicas de estatística (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012).

A pesquisa mista foi impulsionada pelos estudos desenvolvidos nas áreas de ciências sociais e humanas, valendo-se dos atributos das abordagens qualitativas e quantitativas, de modo a suprir limitações no uso isolado dessas abordagens e proporcionar maior compreensão do problema (CRESWELL, 2010). Por isso adota-se neste estudo a abordagem quali-quantitativa.

Evidencia-se o emprego da abordagem qualitativa na etapa de construção do portfólio bibliográfico, devido às escolhas realizadas pelo pesquisador na aplicação do instrumento de intervenção (*ProKnow-C*), notadamente no levantamento inicial e seleção de artigos e na análise sistêmica de seu conteúdo (CHAVES, 2017). Além disso, também se observa seu uso nas fases de estruturação e recomendação da metodologia adotada (MCDA-C). A estruturação visa a explicar o contexto e gerar conhecimento no decisor para a construção do modelo de avaliação de desempenho, envolvendo a coleta de dados relacionados às suas percepções e preocupações, à identificação dos elementos primários de avaliação, à construção

dos conceitos e dos mapas cognitivos e à construção dos descritores com escalas ordinais. Já a fase de recomendação analisa possíveis alternativas para melhorar o desempenho da organização. A pesquisa qualitativa foi adotada neste trabalho, portanto, com a finalidade de compreender o fenômeno estudado em seu ambiente habitual, visto que esse tipo de pesquisa considera o pressuposto da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa qualitativa confere profundidade aos dados, riqueza interpretativa, entendimento sobre o contexto do ambiente organizacional e as particularidades de experiências únicas, propiciando um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos pesquisados, além de promover amplitude e flexibilidade à pesquisa.

A abordagem quantitativa é observada no mapeamento bibliométrico do *ProKnow-c*, devido à contagem e correlação de variáveis do portfólio bibliográfico, e na fase de avaliação da metodologia MCDA-C, mediante a transformação das escalas ordinais e cardinais, para mensuração dos indicadores do modelo de avaliação de desempenho e na obtenção das taxas de compensação para posterior agregação aditiva.

2.1.5 Ambiente do estudo

O ambiente deste estudo é o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), órgão da Justiça Eleitoral brasileira que tem por função constitucional preservar o regime democrático, mediante a garantia da legitimidade do processo eleitoral e do livre exercício do direito do cidadão votar e ser votado. Visto sob esta ótica, a confiança no resultado das eleições no Brasil – da escolha dos agentes públicos representantes e governantes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo da União, dos Estados e dos Municípios – depende em grande medida da credibilidade deste órgão perante a sociedade. Essa credibilidade está diretamente associada ao desempenho obtido pelo TRESC na organização e realização das eleições, na prestação jurisdicional e nas ações voltadas para a garantia do direito da cidadania. Para mantê-la, o órgão tem investido em constante aperfeiçoamento da sua governança corporativa e gestão estratégica.

Criada pelo Código Eleitoral (CE) de 1932, a Justiça Eleitoral brasileira é composta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por vinte e sete tribunais regionais eleitorais, sediados nas capitais dos Estados e no Distrito Federal, pelos juízes eleitorais e pelas juntas eleitorais. A composição desses órgãos e suas competências estão estabelecidas na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988), no Código Eleitoral e em leis esparsas,

tais como a Lei Complementar n. 64 de 1990 (Lei das Inelegibilidades), alterada pela Lei Complementar n. 135 de 2010, e a Lei n. 9.504 de 1997 (Lei das Eleições).

O TRESA, objeto do presente estudo de caso, é o órgão regional responsável pela realização das eleições no estado de Santa Catarina. Sua composição compreende o Tribunal Pleno e as seguintes estruturas orgânicas: Presidência, Corregedoria Regional Eleitoral e Secretaria, sendo esta última formada pela Direção-Geral e Secretarias Judiciária, de Administração e Orçamento, de Gestão de Pessoas, e de Tecnologia da Informação (Resolução TRESA n. 7.930/2015). Também integram essa estrutura as Zonas Eleitorais, a Escola Judiciária Eleitoral e a Ouvidoria Eleitoral.

Para cumprir sua missão o órgão conta com técnicos especializados e equipes multidisciplinares. Além dos servidores selecionados por meio de concurso público, lotados na sede do Tribunal e nas Zonas Eleitorais, o TRESA reúne a cada eleição aproximadamente 65.000 colaboradores, convocados e voluntários, para as funções de mesários, escrutinadores, delegados de prédio, entre outros. São 98 Zonas Eleitorais distribuídas no território catarinense. Nessas circunscrições atuam os juizes e promotores eleitorais. Assim como ocorre no TSE, nota-se que os tribunais regionais, incluindo as unidades de primeiro grau, não dispõem de magistratura própria, organizada em carreira.

Esses órgãos regionais e suas respectivas unidades administrativas, no âmbito de sua esfera de atuação, asseguram a consecução de todas as etapas do processo eleitoral, tais como: o planejamento das eleições, o cadastramento de eleitores, o registro de candidaturas, a fiscalização das campanhas eleitorais, o processo de votação, a apuração e a totalização dos votos, a prestação de contas partidárias e eleitorais e a diplomação dos candidatos eleitos. O objetivo deste trabalho é, portanto, investigar o apoio à governança nesse contexto decisório, visando contribuir com a melhoria do desempenho organizacional por meio da construção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho.

2.1.6 Atores

Atores são os indivíduos que podem influenciar um processo decisório, direta ou indiretamente, através de um sistema de valores. Cada ator tem seu sistema de valores, que orientam seus objetivos, interesses e aspirações (Roy, 1996).

De acordo com a classificação sugerida por Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), os atores podem ser decisor, representante e facilitador. O primeiro tem o poder de decisão, formal e moralmente, com o objetivo de fazer prevalecer seu sistema de valores. O

representante (*demandeur*) é o ator incumbido pelo decisor para representá-lo no processo de apoio à decisão. E, por fim, o facilitador, embora tenha como função facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão, executa essa tarefa apenas na fase de construção do modelo, devendo manter isenção quanto à interferência do seu sistema de valores na construção do modelo de apoio à decisão. Importante ressaltar que a atuação do facilitador é instrumental, ou seja, de facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão por meio da construção do modelo multicritério construtivista, contribuindo para a evolução do entendimento do decisor sobre o contexto decisório.

Nesta pesquisa o decisor compreende o diretor-geral do TRESA, em razão da competência para tomar decisões a respeito da governança institucional, competindo-lhe avaliar, direcionar e monitorar internamente o órgão, com poderes para encaminhar soluções. O facilitador será o especialista na metodologia MCDA-C, professor orientador do Programa de Mestrado em Administração da UNISUL, que propiciará ao decisor reflexões sobre o contexto pesquisado, de modo a identificar, organizar, mensurar e integrar os aspectos por ele (decisor) julgados como necessários e suficientes para apoiar a governança na referida instituição.

Conforme demonstra o Quadro 1, os intervenientes são os gestores internos e assessores diretamente vinculados ao diretor-geral, que podem contribuir para a construção do modelo construtivista de apoio à governança institucional do TRESA. Os agidos compreendem as partes que poderão ser afetadas pela aplicação do modelo de apoio à decisão.

Quadro 1: Atores do contexto

Papéis		Atores
<i>Stakeholders</i>	Decisor	Diretor-Geral
	Intervenientes	Gestores internos (Secretários e Coordenadores)
		Assessores
Facilitador	Especialista em MCDA-C	
Agidos		Servidores
		Sociedade

Fonte: Autor.

2.1.7 Coleta e análise dos dados

O estudo de caso foi adotado como procedimento técnico para a construção do modelo personalizado de apoio à governança institucional com as coletas de dados primários, disponibilizados pelo próprio decisor, e secundários, utilizando-se publicações científicas sobre o tema e dados estatísticos da instituição para a determinação do *status quo* (perfil de desempenho atual).

Os dados primários serão obtidos na fase de estruturação da metodologia MCDA-C diretamente com o decisor, com o apoio do facilitador. Esta sistemática tem o propósito de identificar os valores e preocupações do decisor, incorporando dados primários ao estudo, conforme previsto na etapa de estruturação da metodologia multicritério adotada.

Os dados secundários decorrem inicialmente da construção de um discurso científico sobre o tema proposto e envolvem uma ampla revisão de literatura, capaz de expandir o conhecimento e alicerçar um posicionamento em referencial teórico representativo (AFONSO, *et al.*, 2011). Esse processo possibilita o levantamento de conteúdos científicos relevantes e necessários para o desenvolvimento da temática, mediante o conhecimento dos principais autores, periódicos e pesquisas em andamento (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013), seguindo as etapas de seleção do portfólio bibliográfico previstas no instrumento de intervenção *ProKnow-C*. Também constituem dados secundários os documentos e regulamentações da instituição pesquisada e do seu contexto, tais como legislação, regimentos internos, planejamento estratégico, projetos institucionais e dados estatísticos da organização.

A análise dos dados primários e dados secundários (documentais) será orientada pela metodologia MCDA-C (*Multicriteria Methodology of Decision Support – Constructivist*) descrita na Seção 2.3, e dos dados secundários (bibliográficos) pelo instrumento para mapeamento e análise da literatura *Proknow-C* (*Knowledge Development Process – Constructivist*) detalhado na Seção 2.2.

2.1.6 Horizonte de tempo

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012) a questão de pesquisa define o horizonte de tempo, transversal, quando a pesquisa analisa um fenômeno particular em um determinado momento, ou longitudinal, quando o fenômeno é analisado em um período definido, considerando uma sucessão de eventos.

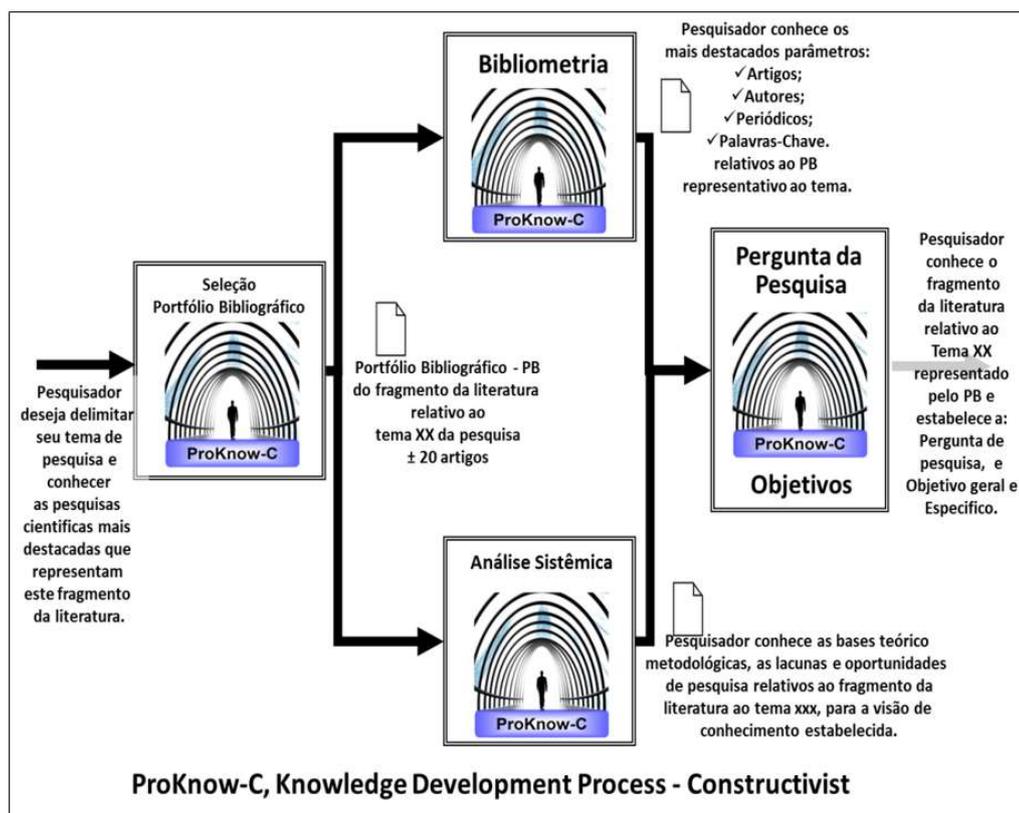
Adota-se neste trabalho o horizonte de tempo transversal, tendo em vista a necessidade de se obter e analisar informações sobre variáveis em um determinado momento, para a construção de conhecimento no decisor da instituição pesquisada, a elaboração do modelo de avaliação de desempenho e a proposição de recomendação de melhorias do *status quo*.

2.2 INSTRUMENTO PARA MAPEAMENTO E ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA (*ProKnow-C*)

A escolha do método *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)* como instrumento de intervenção permitiu realizar o levantamento inicial e a seleção de artigos alinhados ao tema deste estudo, além das análises bibliométrica e sistêmica, de modo a explicitar o reconhecimento científico e a relevância das publicações selecionadas e dos autores que se destacam na área de conhecimento pesquisada. O objetivo principal da utilização do *ProKnow-C* foi construir no pesquisador conhecimento sobre o tema pesquisado em uma perspectiva construtivista, a partir dos parâmetros estabelecidos pelo próprio pesquisador (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; DUTRA, *et al.*, 2015). A aplicação desse instrumento, com visibilidade e repetitividade, pode ser observada em trabalhos de diversos autores, dentre eles Thiel, Ensslin e Ensslin (2017); Cardoso, Ensslin e Dutra (2017); Ensslin, *et al.* (2017b); Ensslin, *et al.* (2015); Dutra, *et al.* (2015); Valmorbida, Ensslin e Ensslin (2014); Waiczuk e Ensslin (2013).

A estruturação e a sistematização desse processo de pesquisa compreende as seguintes etapas: 1) seleção de Portfólio Bibliográfico (PB); 2) análise bibliométrica; 3) análise sistêmica, e 4) formulação de perguntas e objetivos de pesquisa, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Etapas do instrumento de intervenção *ProKnow-C*



Fonte: Ensslin, *et al.* (2019).

2.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)

O processo de seleção do *ProKnow-C* permitiu gerar um conjunto de artigos alinhados ao fragmento da literatura que aborda a temática em estudo, de acordo com a percepção do pesquisador. Esta etapa inicial consiste em três fases: 1) seleção do banco bruto de artigos; 2) filtragem do banco bruto de artigos, e 3) teste de representatividade dos artigos do Portfólio Bibliográfico (PB).

A etapa de teste da representatividade dos artigos que compõem o PB analisa as respectivas referências bibliográficas, com a finalidade de perscrutar acerca de contribuições adicionais à fundamentação teórica da pesquisa a ser desenvolvida (DUTRA, *et al.*, 2015). O procedimento baseia-se, em síntese, na análise das referências bibliográficas dos 20 artigos do portfólio bibliográfico, aplicando-se o método *ProKnow-C* nos moldes do processo descrito anteriormente, para a seleção de artigos representativos que possam ser incorporados ao referido portfólio.

2.2.2 Análise bibliométrica

Apresentada a etapa de seleção do portfólio bibliográfico do *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, descreve-se a seguir as etapas de análise bibliométrica e sistêmica do PB.

O objetivo da análise bibliométrica é gerar conhecimento no pesquisador sobre o tema pesquisado (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013), por meio do exame de um conjunto de elementos indicadores do grau de reconhecimento científico dos artigos, dos autores de maior destaque e da relevância dos periódicos que compõem o PB. Nessa etapa é possível quantificar dados e mapear a estrutura de conhecimento sobre a temática pesquisada.

2.2.3 Análise sistêmica

A análise sistêmica do portfólio bibliográfico é uma das principais etapas do processo *ProKnow-C*. Isso porque possibilita uma análise criteriosa das publicações relacionadas ao tema da pesquisa, especialmente no que concerne à identificação de eventuais lacunas de conhecimento e à percepção de oportunidades de contribuição científica. Constitui-se, portanto, no processo de cunho científico utilizado para a partir de uma visão de conhecimento (filiação teórica), analisar uma amostra de artigos representativa de um dado assunto de pesquisa, visando evidenciar para cada área de conhecimento e globalmente, para a perspectiva estabelecida, os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimentos encontrados na amostra (TASCA, *et al.*, 2010; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; DA ROSA, *et al.*, 2012; DE AZEVEDO, *et al.*, 2013; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014a; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017).

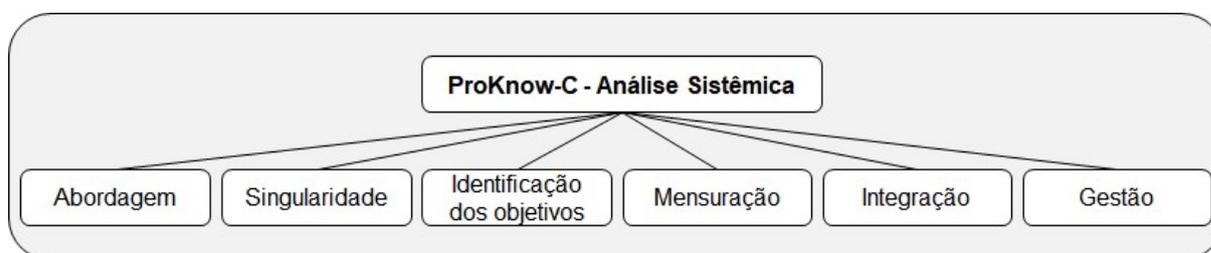
Por meio desse processo de avaliação dos artigos do portfólio bibliográfico é possível identificar quais abordagens estão sendo empregadas para atender aos desafios dos pesquisadores de incorporar entendimento e conhecimento à temática da avaliação de desempenho para apoiar a governança. Considerando que a escolha da abordagem de avaliação de desempenho é entendida pela comunidade acadêmica de diferentes formas e propósitos, para efeito do presente trabalho a avaliação de desempenho será utilizada com o objetivo de ser uma ferramenta para auxiliar um gestor em um determinado contexto decisório, ou seja, como instrumento de apoio à decisão a ser aplicado à gestão de uma instituição eleitoral.

Utiliza-se, com essa finalidade, a perspectiva do apoio à decisão proposta por Ensslin, Ensslin e Dutra (2009), segundo a qual “a avaliação de desempenho consiste no processo

para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento”. A definição de avaliação de desempenho proposta envolve múltiplas áreas de conhecimento que se integram em forma indissociável para formar uma nova entidade, que permite com fundamentação científica promover a gestão. Dada a relevância e a contribuição de cada uma dessas áreas de conhecimento elas foram denominadas lentes (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2009).

As lentes configuram postulados explicativos da visão de conhecimento proposta pelo pesquisador. A partir deste entendimento, foi realizada uma análise do conteúdo dos artigos do PB visando verificar o alinhamento dos artigos com as lentes propostas para o apoio à decisão. Elas permitem evidenciar as potencialidades e as lacunas existentes para o foco orientado pelo *ProKnow-C* (avaliação de desempenho para promover a gestão). A partir das lacunas encontradas serão definidos a pergunta da pesquisa e seus objetivos, etapa derradeira da metodologia de seleção bibliográfica. A Figura 3 apresenta as lentes (eixos) de avaliação para a visão de conhecimento adotada.

Figura 3 – Lentes da análise sistêmica do *ProKnow-C*



Fonte: Tasca (2013).

A definição proposta de avaliação de desempenho contempla assim seis eixos de conhecimento que são utilizados para abranger integralmente os conteúdos da referida definição. As lentes (ou eixos) apresentados no Quadro 2, com seus respectivos objetivos, permitem identificar a visão de conhecimento adotada pelo pesquisador nos artigos do PB e avaliar sua adequação ao contexto pesquisado.

Quadro 2 – Lentes da Análise Sistêmica

#	Lente ou eixo	O que busca?
01	Abordagem/Usos	Harmoniza abordagem e dados do problema com sua aplicação?
02	Singularidade	Reconhece que o problema é único (atores, contexto, momento)?
03	Identificação dos objetivos	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
04	Mensuração	As escalas (Nominais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; Homogeneidade; Inteligibilidade; Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior)?
05	Integração	Reconhece que a integração requer níveis de referência?
06	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Fonte: Ensslin *et al.* (2007).

Serão apresentados a seguir os aspectos metodológicos da análise dos artigos do portfólio bibliográfico à luz de cada uma das lentes que compõem o modelo de análise sistêmica do *ProKnow-C*:

2.2.3.1 Lente 1 – Abordagem e Uso/Aplicação

Segundo Ensslin, *et al.* (2007), as abordagens são visões de conhecimento que atuam como filtros nos olhares dos pesquisadores, fazendo-os ver certas coisas do contexto em que atuam e ignorar outras. Cada abordagem carrega consigo um conjunto de premissas que condiciona o modo com que o problema é entendido e tratado. Entender e utilizar a abordagem mais apropriada, que a ciência dispõe, para atender aos desafios de um pesquisador quando se propõe a realizar uma dada aplicação é parte do processo de entender seu problema e modelá-lo em forma adequada.

O *ProKnow-C* em sua Lente 1 – Abordagem se propõe a orientar as pesquisas para estabelecer a abordagem (Realista: Normativista/Descritivista; ou Prescritivista/Construtivista) recomendada para cada situação em função de seu uso genérico ou específico, a fim de assegurar sua harmonia e, por conseguinte, sua apropriação a cada contexto pesquisado. Desse modo a Lente 1 permite averiguar se a escolha da abordagem decorre das demandas do uso programado para o modelo de avaliação de desempenho desejado.

O Quadro 3 sintetiza os aspectos relacionados à abordagem e ao uso/aplicação, a serem considerados na aferição da harmonia.

Quadro 3 – Harmonia entre Abordagem e Uso/Aplicação

Abordagem	Uso/Aplicação	Harmonia
Realista (Normativista/Descritiva)	Genérico	Sim
	Singular	Não
Prescritivista/Construtivista	Genérico	Não
	Singular	Sim

Fonte: Ensslin (2007).

Para verificar se os artigos constantes do PB harmonizam o método com o problema de decisão que se pretende apoiar o gestor (a adequação da abordagem utilizada para construir o modelo com o seu uso ou aplicação), utiliza-se os parâmetros descritos no Quadro 4.

Quadro 4 – Lente 1

	Normativista e Descritivista	Prescritivista e Construtivista
Participação do decisor na construção do modelo	Pouca ou nenhuma.	Total, o modelo contém o que para o decisor é importante monitorar e aperfeiçoar.
Quem legitima o modelo e diz se o modelo é adequado	Legitimação é externa ao contexto onde as decisões são tomadas	O decisor legitima. Informa que o modelo contempla o que é importante no contexto.
A quem o modelo se propõe ajudar.	O modelo é genérico. Pode ser utilizado por todos os decisores de contextos similares.	O modelo representa a percepção, valores e preferências do decisor, logo é recomendado somente para o decisor que o construiu.
Tipo de decisão que se propõe favorecer.	Tomada de decisão.	Apoio à decisão.

Fonte: Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

A classificação das abordagens neste trabalho compreenderá as concepções Prescritivista/Construtivista sem distinção, e Realista, incorporando abordagens Normativista e Descritivista, de acordo com Roy (1993).

2.2.3.2 Lente 2 – Singularidade

Se o modelo de avaliação de desempenho a ser estruturado tem o propósito de apoiar a decisão de um gestor em um contexto social único, este gestor tem que expor, introduzir e incorporar sua percepção e seus valores no modelo, pois, ao não fazê-lo, o modelo deixa de ter legitimidade (ROY, 1993). Nesse sentido, realizar um modelo singular em termos das

características do contexto e dos valores e preferências do decisor é uma contribuição a esta área de conhecimento.

Para assegurar que o modelo construído seja a partir dos fatores, dos critérios e dos aspectos julgados por aquele a quem o modelo se destina como adequado, representativo ou importante, o *ProKnow-C* em sua Lente 2 examina a singularidade do contexto físico e dos atores na pessoa do decisor, de modo a reconhecer as características de singularidade do ambiente para o qual o modelo de apoio à decisão se destina (ROY, 1993).

Portanto, a análise sistêmica da Lente 2 - Singularidade permite averiguar se o modelo de avaliação de desempenho para apoiar a decisão possui legitimidade, a partir da verificação da singularidade ou da existência de um problema único estudado nos artigos do PB, mediante o reconhecimento dos atores envolvidos na construção do modelo e do contexto físico onde foi utilizado (ENSSLIN, *et al.*, 2010).

A formulação de problemas de apoio à decisão dissociada de contexto social único, em termos de ambiente físico e atores, revela a fragilidade nos fundamentos científicos utilizados no conjunto dos artigos quando examinados à luz do apoio à decisão. Desse modo, o resultado da pesquisa representa uma oportunidade para o aperfeiçoamento dos estudos relacionados ao apoio à governança eleitoral (BORTOLUZZI, *et al.*, 2011; ENSSLIN, *et al.*, 2010, 2012a).

Nesse sentido, Roy (1993) indica a abordagem Construtivista como a mais adequada para a construção do modelo de apoio à decisão, possibilitando emergir do decisor as variáveis constituintes do modelo de avaliação e suas escalas.

2.2.3.3 Lente 3 – Processo para identificação dos objetivos

De acordo com Roy (1993), Bana e Costa e Vansnick (1995), as decisões são atos de um decisor: um bem definido ator, agindo segundo seu sistema de valor e preferências. Quando da construção de um modelo de apoio à decisão este necessita ser realizado a partir da percepção do decisor a quem se destina, bem como necessita de um processo de expansão do seu conhecimento para permitir-lhe compreender como as propriedades do ambiente interagem com seu sistema de valor.

A Lente 3 – Processo para Identificar possibilita verificar se os artigos constantes do PB identificam os objetivos integralmente a partir do decisor a quem o modelo de avaliação de desempenho se destina e se é utilizado processo para ajudar a esse decisor evidenciar seus

valores e preferências, assegurando a legitimidade do modelo. Isso porque, segundo Roy (1993), o apoio à decisão é atividade em que o facilitador, de forma científica (segundo o paradigma Construtivista), busca obter elementos que respondam a questões levantadas pelo gestor durante o desenvolvimento de um processo decisório. Esses elementos ajudam a clarificar sua decisão, com o objetivo de aumentar a coerência da evolução do processo decisório, considerando os sistemas de valores do próprio decisor.

A abordagem Construtivista é a mais adequada para apoio à decisão, no dizer de Roy (1993), pois busca desenvolver no decisor, de forma interativa e a partir dos critérios que ele julgar importantes, um escopo de conhecimentos suficientes que propicie compreender o contexto organizacional, monitorá-lo e aperfeiçoá-lo por meio de mecanismo sistêmico e sistemático de avaliação de desempenho.

2.2.3.4 Lente 4 – Mensuração

A análise sistêmica dos artigos do PB, no que se refere ao atendimento da Lente 4 – Mensuração, visa a responder aos seguintes questionamentos: (i) se foi realizada mensuração; (ii) se a mensuração realizada utiliza escalas que atendem às dimensões ordinais de não ambiguidade, mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade, e permitem distinguir os desempenhos melhor e pior; e, por fim, (iii) se as escalas nominais, ordinais, de intervalo, e de razão utilizadas atendem, quando de seu uso, aos fundamentos da teoria da mensuração quanto às operações estatísticas realizadas, isto é, se são utilizadas em conformidade com as propriedades estatísticas que a escala permite. A Lente 4 destina-se, portanto, a analisar mais uma dimensão constante na definição de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão, entendendo que esta é um processo para construir conhecimento no decisor por meio de atividades que mensuram, ordinalmente e cardinalmente (Ensslin, *et al.*, 2010).

A avaliação de desempenho é um instrumento destinado a expandir o conhecimento do decisor e para isto se vale da mensuração, como tal deve obedecer às teorias de fundamentação científica de mensuração, alicerçadas em duas grandes vertentes. A primeira corresponde à propriedade inerente à teoria da mensuração estabelecida no Concílio de 1946 e publicada por Stevens (1946), segundo a qual as escalas utilizadas, sejam elas nominais, ordinais, cardinais, de intervalo ou de razão devem realizar operações estatísticas apenas com os graus de liberdade que a escala selecionada tiver. A segunda, instituída no Concílio de 2008 e publicada nos trabalhos de Micheli e Mari (2014), informa que as escalas quando construídas

têm que atender aos requisitos da objetividade, precisão e acuracidade, ou, valendo-se da nomenclatura de Keeney (1992), instrumentalizadas a partir das seguintes dimensões:

1. Não Ambiguidade – todos entendem de igual maneira cada nível;
2. Mensurabilidade – o indicador de desempenho mensura a propriedade que efetivamente se deseja acompanhar;
3. Operacionalidade – é fisicamente possível medir a propriedade que se deseja avaliar;
4. Homogeneidade – todos os níveis da escala mensuram às mesmas propriedades do contexto;
5. Inteligibilidade – todos que forem medir aquela propriedade chegarão ao mesmo resultado; e,
6. Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior – a escala deve comunicar de forma clara o que se deve fazer para alcançar o nível superior. (ENSSLIN, ENSSLIN e DUTRA, 2009).

O não atendimento desses requisitos inviabiliza a construção da escala adequada, perdendo-se sua cientificidade, bem como a oportunidade de incorporar entendimento e conhecimento ao problema. Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), uma escala é um método ou regra que associa propriedades físicas e químicas que se deseja mensurar a algum tipo de representação simbólica: números; desenhos e descrições. Segundo os autores a utilização de escala sem o atendimento das propriedades inerentes à teoria da mensuração acarreta um erro técnico que deve ser evitado, razão pela qual a construção de um modelo que atenda aos Fundamentos da Teoria da Mensuração será uma contribuição para o estado da arte.

Entretanto, antes de se construir uma escala é preciso identificar a forma de seu uso, para que usos ela será construída, ou seja, é necessário primeiramente construir um descritor (escala ordinal). Apresentado em 1940 como pré-requisito para que as escalas sensoriais pudessem mensurar propriedades nas áreas organizacionais e sociais, o descritor possibilitou operacionalizar a mensuração por meio de um vetor, também chamado de indicador de desempenho. Um descritor é um atributo (KEENEY, 1992) ou um conjunto de níveis de impacto associados a um objetivo, o qual descreverá e hierarquizará todas as possíveis consequências da propriedade no objeto que se deseja mensurar (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Dessa maneira, a Lente 4 confere uma oportunidade para investigar lacunas nos artigos do PB, verificando-se a incorporação de indicadores de desempenho que atendam aos

critérios da objetividade, precisão e acuracidade, por meio de descritores que sejam não ambíguos, mensuráveis, operacionais, inteligíveis, homogêneos e que permitam distinguir os desempenhos melhor e pior (ENSSLIN, ENSSLIN e DUTRA, 2009).

2.2.3.5 Lente 5 – Integração

Considerando que os modelos de avaliação de desempenho são de mensuração é de fundamental importância que exista a integração entre os critérios de avaliação estabelecidos, de tal forma que seja possível realizar um diagnóstico global do contexto, além de permitir identificar como é realizada essa integração: numericamente, descritivamente ou graficamente (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). De acordo com esses autores, o processo de integração é realizado a partir de constantes de integração determinadas a partir de níveis de referência. A preocupação com o processo de integração decorre da necessidade de se evitar o que Keeney (1996) afirma ser o erro mais comum nesta iniciativa, ou seja, a importância do critério deve ser relativa e associada aos níveis de referência da escala – mudando os níveis, mudam as constantes de integração.

Nesse ponto da pesquisa torna-se necessário verificar se os artigos do PB contemplam a construção de modelos de agregação de critério único de síntese e se evidenciam a contribuição original de realizar um procedimento que atenda a esse critério. Do contrário, revela-se uma oportunidade para a construção de modelo de gestão para apoiar a governança em uma instituição eleitoral de forma organizada e estruturada matematicamente, que irá mais uma vez expandir o nível de conhecimento, a fronteira de conhecimento desse assunto, por meio de uma abordagem Construtivista.

2.2.3.6 Lente 6 – Gestão

A última Lente, mas não menos importante, refere-se à verificação da aplicação de todo o conhecimento gerado na construção dos modelos de avaliação de desempenho apresentados nos artigos do PB, mais especificamente, se o conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, favorecer sua monitoração e, a partir desse conhecimento, promover ações de aperfeiçoamento.

Para fazer gestão é preciso essencialmente monitorar e aperfeiçoar (ROY, 1993). Somente será possível a intervenção do decisor num determinado contexto em forma

fundamentada e científica, se conhecer o desempenho atual dos aspectos por ele percebidos como necessários e suficientes para a gestão que se propõe a realizar.

Monitorar a partir de um modelo de avaliação de desempenho significa, para cada um dos critérios de avaliação reconhecidos como necessário e suficiente, evidenciar a escala ordinal e cardinal e nesta escala onde se encontra a situação atual. A este conhecimento denominamos monitorar (ROY, 1993). A utilização deste conhecimento e das expectativas de gestão do decisor lhe permitirá estabelecer a meta para o prazo que julgar adequado. Este conhecimento favorecerá o processo de geração de ações de aperfeiçoamento. A avaliação de desempenho quando vista nesta perspectiva age em forma preventiva, evitando que as situações não desejadas ocorram, diferentemente das estratégias de controle que promovem a gestão controlando sistematicamente os desempenhos indesejados, e assim permanentemente vivenciando tais desempenhos. No mais, é preciso considerar que as decisões dos gestores inserem-se num processo evolutivo, são tomadas quando escolhem fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando escolhem fazê-las de uma certa forma ao longo do tempo, inclusive com vistas ao próprio aperfeiçoamento da gestão (ROY, 1996; ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

2.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

Na Pesquisa Operacional (PO) são aplicados métodos monocritério, que se preocupam em otimizar um dado critério considerado por um decisor ou grupo de decisores como, por exemplo, maximizar benefícios ou minimizar custos, e métodos multicritério, que consideram mais de um aspecto, permitindo avaliar as ações segundo um conjunto de critérios. Cada critério constitui uma função matemática que mede a performance das ações potenciais com relação a um determinado aspecto e propicia a otimização de todas as funções de forma integrada e simultânea (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Na metade do século XX os métodos utilizados na Pesquisa Operacional (PO) tinham por objetivo identificar a “solução ótima” para problemas organizacionais, desenvolvendo-se modelos genéricos destinados aos gestores indistintamente, sem considerar as peculiaridades e a integração dos diversos aspectos envolvidos no contexto decisório. Com supedâneo nas ciências matemáticas, a objetividade aplicada na concepção do problema pesquisado limitava a compreensão do ambiente organizacional e do processo decisório, na

medida em que os modelos desenvolvidos tinham por finalidade precípua apenas indicar aos decisores quais das alternativas analisadas deveriam ser consideradas para a tomada de decisão, notadamente com ênfase no custo benefício (LANDRY, 1995; ROY, 1993).

Entretanto, uma nova vertente se consolida no campo da PO na década de 70, a partir do reconhecimento da existência de relações de poder imbricadas no processo decisório e da relevância do capital intelectual para o êxito das estratégias organizacionais. Essa mudança de perspectiva no estudo do ambiente decisório organizacional tornou possível a integração de elementos de natureza objetiva e subjetiva na modelagem de contextos decisórios, por meio da incorporação da percepção e dos valores dos gestores no processo decisório (ENSSLIN *et al.*, 2010; FRANCO e MONTIBELLER, 2010). Como alternativa à visão *hard* da PO e sua lógica racionalista dedutiva, circunscrita a aspectos objetivos extraídos da realidade em si, a visão *soft* da PO emerge, portanto, com o propósito de estruturar, avaliar e apoiar a gestão em um determinado contexto decisório mediante a construção de conhecimento nos atores envolvidos, possibilitando a compreensão das consequências de suas decisões nos aspectos que julgarem importantes, sem impor os limites da racionalidade e da objetividade (KEENEY, 1992; ROY, 1993, 1994; LANDRY, 1995; ENSSLIN *et al.*, 2010). A distinção entre essas visões possibilita compreender o potencial e os limites da PO, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Diferenças entre as visões *hard* e *soft* da Pesquisa Operacional (PO)

Visão	Abordagem
<i>Hard</i>	<p>Reconhece apenas os elementos da natureza objetiva.</p> <p>Descobre ou descreve algo que, por definição, preexiste.</p> <p>Analisa um axioma particular, que, necessariamente, levará a uma verdade através de ‘normas para prescrever’.</p> <p>Não existe a preocupação em fazer com que o tomador da decisão compreenda seu problema.</p>
<i>Soft</i>	<p>Reconhece da presença e necessidade de integração, tanto dos elementos da natureza objetiva como os de natureza subjetiva.</p> <p>Constrói ou cria algo (decisores e facilitadores em conjunto) que, por definição não preexiste, necessariamente.</p> <p>Entende um axioma particular, que terá seu significado e seu papel para a elaboração de ‘recomendações’.</p> <p>Existe a preocupação de ajudar a entender o comportamento do tomador de decisão, trazendo para ele argumentos capazes de fortalecer ou enfraquecer suas próprias convicções.</p>

Fonte: Adaptado de Ensslin, *et al.* (2005, p. 8).

Nesse cenário, duas metodologias multicritério se destacam nos meios científicos: a *Multicriteria Decision Making* (MCDM), desenvolvida pela Escola Americana; e a *Multicriteria Decision Aid* (MCDA), criada pela Escola Européia. Enquanto a metodologia MCDM filia-se à visão *hard* da PO, a metodologia MCDA busca a estruturação de contextos organizacionais na acepção *soft* da PO para a avaliação e apoio à decisão (ENSSLIN, *et al.*, 2005).

A nova perspectiva da PO baseada na metodologia MCDA evoluiu a partir dos estudos de Roy (1993) e Landry (1995), que estabeleceram os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; de Skinner (1986) e Keeney (1992), ao definirem os atributos (critérios e objetivos) específicos para cada contexto pesquisado, levando em conta as percepções do decisor; e de Bana e Costa (1993), expondo os fundamentos da MCDA. Esses parâmetros permitem distinguir a metodologia MCDA tradicional, pautada num posicionamento racionalista, da MCDA fundamentada no construtivismo como lógica de investigação científica (ROY, 1993; LANDRY, 1995). Nessa acepção, a presente pesquisa empreende estudos a partir da metodologia MCDA, orientados pelas convicções da Escola Francesa: onipresença da subjetividade e visão construtivista no processo decisório; reconhecimento do paradigma da aprendizagem pela participação; reconhecimento das limitações das abordagens que estabelecem pré-condições com fundamento na objetividade estrita; construção de modelos que habilitam os atores a evoluir no processo decisório como resultado dos próprios objetivos, convicções e sistemas de valores (ROY, 1996). Em situações de decisão, segundo Keeney (1996), deve-se começar com valores e não com alternativas, pois pensar focado no valor permitirá descrever e ilustrar conceitos e procedimentos para criar melhores alternativas para os problemas de decisão, identificando oportunidades mais atraentes, articulando e usando valores fundamentais para orientar e integrar as atividades de tomada de decisões.

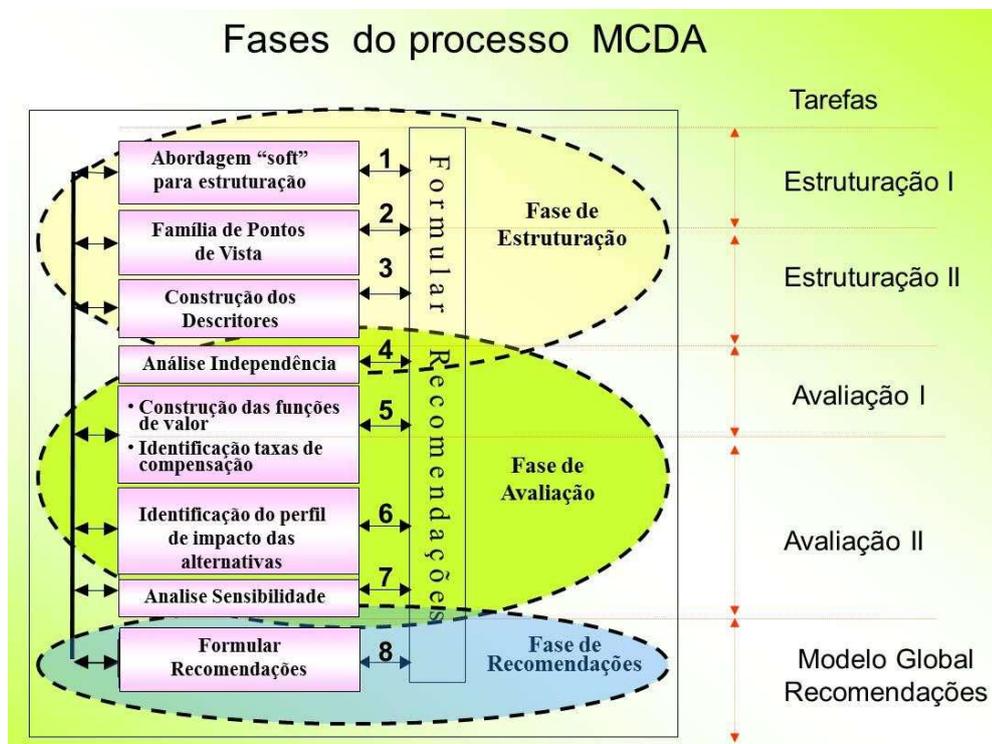
A vertente construtivista da metodologia MCDA consolida-se no início nos anos 2000 por meio dos estudos desenvolvidos no Laboratório de Metodologias de Apoio à Decisão-Constructivista – LabMCDA-C, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (Brasil). Com a finalidade de se diferenciar da versão MCDA tradicional, caracterizada pelo viés racionalista realista e ou descritiva, a *Multicriteria Methodology of Decision Support - Constructivist* (MCDA-C) enfatiza a singularidade dos problemas, os limites da objetividade

como proposto por Skinner (1986), Roy (1993; 1996; 2005), Bana e Costa (1993), Keeney (1992), Landry (1995), Ensslin, Dutra e Ensslin (2000), Shenhar (2001), e a forma construtivista de abordar os contextos e apoiar a decisão de forma interativa e em fases incrementais, de modo que o decisor perceba, interprete e desenvolva o seu entendimento a respeito do ambiente organizacional em que está inserido (ROY, 1993; ENSSLIN, *et al.*, 2010).

A escolha da metodologia MCDA-C justifica-se em razão dos objetivos da presente pesquisa: construção de modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a governança de uma instituição eleitoral. A metodologia adotada propiciará a utilização de procedimentos sistematizados para o melhor entendimento do problema e sua estruturação no contexto decisório, de acordo com os critérios, diversos e multifacetados, identificados pelo gestor (decisor) como relevantes (LONGARAY, *et al.*, 2015; LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; ENSSLIN, *et al.*, 2010; ENSSLIN, DUTRA e ENSSLIN, 2000).

Segundo Ensslin *et al.* (2010), a metodologia MCDA-C consubstancia-se em um arcabouço sistêmico e sistematizado de três grupos de atividades: Estruturação, Avaliação e Recomendações, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)



Fonte: Adaptado de Ensslin, *et al.* (2000, p. 81).

2.3.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação tem por objetivo a geração de conhecimento no decisor a respeito do contexto, do problema por ele enfrentado e dos prognósticos (relação de meios e fins) relacionados ao processo decisório. Permite, desse modo, que o decisor identifique suas preferências e os aspectos mais relevantes a serem incorporados ao modelo para a avaliação do desempenho organizacional (BORTOLUZZI, *et al.*, 2017; LACERDA, *et al.*, 2017; LONGARAY, *et al.*, 2015; AZEVEDO, *et al.*, 2013; ENSSLIN, *et al.*, 2011).

Estes aspectos são transformados em conceitos orientados para a ação, agrupados e testados quanto à coesão e à representatividade. O agrupamento desses conceitos em mapas cognitivos e, posteriormente, em *clusters*, permite identificar interrelações entre os diversos conceitos. A partir do agrupamento em *clusters* é possível estabelecer uma estrutura hierárquica de valor, construir as escalas ordinais para mensuração dos Pontos de Vista Elementares (PVEs), denominados descritores, e identificar os níveis de referência. Nesse processo identifica-se o *status quo* (níveis de desempenho atual) e define-se as metas para os respectivos indicadores. Segundo Ensslin, Ensslin, Lacerda (2013a), tais etapas proporcionam a construção de um modelo qualitativo, consubstanciado em aspectos relevantes, necessários e suficientes para avaliar o contexto, conforme as percepções, valores e preocupações do decisor.

2.3.2 Fase de Avaliação

A avaliação, segunda fase da metodologia MCDA-C, compreende a construção do modelo matemático multicritério, por meio da transformação de escalas ordinais (qualitativas) em escalas cardinais (quantitativas), conformadas a partir dos indicadores construídos na fase de estruturação (ENSSLIN, *et al.* 2010; LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2014a; LACERDA, *et al.*, 2014b; LONGARAY, *et al.*, 2015). Essa transformação tem por finalidade possibilitar a mensuração do desempenho da organização mediante a avaliação de cada critério considerado isoladamente e de sua interação no contexto global. Neste processo são construídas as funções de valor, escalas cardinais de cada aspecto considerado relevante e que atendam aos juízos de preferências do decisor (BANA e COSTA e VANSNNICK, 2005). Em seguida são determinadas as taxas de compensação dos critérios e obtida a agregação aditiva do modelo, possibilitando consolidá-lo e realizar a avaliação global do desempenho da organização (ENSSLIN, ENSSLIN e PINTO, 2013).

2.3.3 Fase de Recomendações

A última fase se refere às recomendações, destinada à definição de ações que possam contribuir para a melhoria do desempenho e à explicitação das consequências dessas ações nos objetivos estratégicos do decisor. A participação do decisor na elaboração das recomendações é uma característica distintiva da metodologia MCDA-C, não adotada pelas abordagens racionalistas nas pesquisas operacionais (ENSSLIN, *et. al.*, 2010).

Neste estudo, as recomendações possibilitarão ao decisor compreender as ações em cada nível estratégico, ensejando oportunidade de revisão completa e adequada priorização das atividades relacionadas à implantação e estruturação, no contexto pesquisado, de mecanismos adicionais de apoio à governança institucional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Geralmente o referencial teórico de uma pesquisa atende às seguintes finalidades: situar o autor no contexto da literatura acadêmica alusiva ao tema pesquisado; compartilhar com o leitor do estudo o arcabouço teórico utilizado para o desenvolvimento de um assunto específico; analisar lacunas e propiciar *insights* ao meio científico para futuras investigações no contexto da pesquisa (CRESWELL, 2010). O referencial teórico utilizado no presente estudo orienta-se pelos eixos de pesquisa (1) avaliação de desempenho, entendida como um instrumento de apoio à decisão, (2) governança pública e (3) instituições eleitorais, os quais subsidiaram o levantamento da literatura alinhada ao tema ora proposto, considerando as delimitações, os interesses e as motivações do pesquisador (DUTRA *et al.*, 2015; ENSSLIN *et al.*, 2017a). Os dois últimos eixos de pesquisa têm implicações em comum, visto que à governança das instituições eleitorais aplicam-se os princípios da governança pública.

O instrumental teórico necessário para aprofundar e ampliar a compreensão sobre a temática objeto deste estudo é resultado da contribuição do *ProKnow-C*, ferramenta utilizada para o mapeamento e a análise da literatura que permitiu explicitar o reconhecimento científico e a relevância das publicações selecionadas e dos autores que se destacam na área de conhecimento pesquisada. O objetivo da utilização do *ProKnow-C* foi construir no pesquisador conhecimento sobre o tema em estudo numa perspectiva construtivista, a partir dos parâmetros estabelecidos pelo próprio pesquisador (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012; DUTRA *et al.*, 2015).

Com base na literatura pesquisada, são apresentados em seguida os conceitos e as abordagens que orientam este trabalho, com o propósito de identificar oportunidades de contribuição científica sobre o tema da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entre o fim do século XIX, em plena revolução industrial, e a metade do século XX, com a intensificação da produção em larga escala, a Avaliação de Desempenho (AD) esteve fortemente associada às questões contábeis, à produtividade e ao lucro. Na década de 1950 indicadores financeiros foram bastante utilizados para monitorar o retorno dos investimentos e, nas décadas seguintes, a AD passou a atender demandas relacionadas à

mensuração de aspectos como tempo, qualidade, flexibilidade, inovação e satisfação do cliente (HAYES e PISANO, 1994; BITITCI, *et al.*, 2012). Contudo, contextos organizacionais complexos e o acirramento da competitividade no final da década de 1980 revelaram a insuficiência dos modelos tradicionais para atender a essas novas demandas, provocando a incorporação de medidas não-financeiras aos modelos de AD (BITITCI, *et al.*, 2012; NEELY, GREGORY e PLATTS, 1995). Esses novos fatores tornaram a AD multidimensional (BITITCI, *et al.*, 2012; VERNADAT, *et al.*, 2013), ampliando seu alcance para atender as mais variadas necessidades e expectativas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004; VERNADAT, *et al.*, 2013).

Não obstante a transformação da AD ao longo de décadas, Vernadat, *et al.*, (2013) observa que ainda há dificuldade de os modelos integrarem os múltiplos critérios, limitando oportunidades ao gestor para entender e assimilar a consolidação das consequências dos desempenhos operacionais nos objetivos estratégicos da organização (VERNADAT, *et al.*, 2013). Dessa dificuldade decorrem diferentes abordagens e pouco consenso quanto ao conceito de avaliação de desempenho e aos seus principais elementos e características. A multiplicidade de áreas que pesquisam e utilizam as diversas ferramentas disponibilizadas pela AD geram definições dissonantes e dispersão dos parâmetros utilizados como referência na construção de modelos de avaliação, conforme pode ser observado no trabalho de Franco-Santos, *et al.* (2007), apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 – Definições de Avaliação de Desempenho (AD)

Autor	Definição
Rogers (1990)	Os sistemas BPM podem ser caracterizados como “um conjunto integrado de planejamento e revisão de procedimentos que avançam através da organização para fornecer uma conexão entre cada individual e a estratégia global da organização”. (em Smith & Goddard, 2002, p. 248).
McGee (1992)	A medição de desempenho estratégico é o conjunto integrado de processos de gestão que ligam a estratégia à execução” (p. B6-1). Os componentes de um sistema de medição de desempenho estratégico são: “(1) métricas de desempenho - definindo critérios de avaliação e correspondentes medidas que irão operar como indicadores de desempenho contra metas e iniciativas estratégicas. (2) Alinhamento do processo de gestão - concepção e reengenharia de processos de gerenciamento central para incorporar novas métricas de desempenho à medida que elas evoluem e balanceamento dos vários processos de gestão da organização, de modo que eles possam reforçam um ao outro. Os processos incluem: planejamento e alocação de capital, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas da administração e partes interessadas. (3) Medição e relatório de infra-estrutura: estabelecer processos e apoiar infraestruturas de tecnologia para coletar os dados brutos necessários para

	<p>todas as métricas de desempenho de uma organização e para divulgar os resultados em toda a organização de acordo com a necessidade (p. B6-2 e 3).</p>
Lynch e Cross (1991)	<p>Um sistema de medição de desempenho estratégico é baseado em conceitos de gestão da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade de atividades. Um sistema de comunicação bidirecional é necessário para instituir a visão estratégica na organização. Os contadores devem participar das informações, da evolução e das sugestões sobre como fazer: (1) fornecendo a informação certa no momento certo; (2) mudando de <i>scorekeeper</i> para <i>coach</i>; e (3) focando no que mais importa. Interpretar os sinais financeiros e não-financeiros do negócio e responder a eles mesmo quando não há concordância é uma questão de gestão, não uma questão contábil.</p>
Lebas (1995)	<p>A medição de desempenho é o sistema que apoia uma filosofia de gerenciamento de desempenho” (p. 34). Um sistema de medição de desempenho inclui medidas de desempenho que podem ser fatores-chave de sucesso, medidas para detecção de desvios, medidas para rastrear realizações, medidas para descrever o potencial conquistas, medidas de saída e de entrada, etc. Um sistema de medição de desempenho também deve incluir componente que verificará continuamente a validade das relações de causa e efeito entre as medidas.</p>
Neely, Gregory e Platts (1995)	<p>Um Sistema de Medição de Desempenho (PMS) é “o conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações (p. 81). Um PMS pode ser examinado em três níveis diferentes. (1) Ao nível de medidas individuais de desempenho, o PMS pode ser analisado fazendo perguntas como: Que medidas de desempenho são usadas? Para que são usadas? Quantas elas custam? Qual benefício elas fornecem? (2) No próximo nível, o sistema de medição de desempenho como entidade, pode ser analisado explorando questões como: Todos os elementos apropriados (internos, externos, financeiro, não financeiro) foram cobertos? Medidas que se relacionam com a taxa de melhoria foram introduzidas? Medidas relacionadas tanto com o longo quanto com os objetivos de curto prazo do negócio foram introduzidas? As medidas foram integradas, tanto na vertical como horizontalmente? Alguma das medidas está em conflito com uma outra? (3) E ao nível da relação entre o sistema de medição de desempenho e ambiente em que opera. Neste nível o sistema pode ser analisado, avaliando se: medidas reforçam as estratégias da empresa; se as medidas correspondem à cultura da organização; se as medidas são consistentes com o reconhecimento e estrutura de recompensa; se algumas medidas se concentram em satisfação do cliente; se algumas medidas se concentram no que a concorrência está fazendo.</p>
Kaplan e Norton (1996)	<p>Um <i>balanced scorecard</i> é um conjunto abrangente de medidas de desempenho definidas a partir de quatro perspectivas de mensuração (financeira, cliente, interna, e aprendizado e crescimento) que fornece uma estrutura para traduzir a estratégia de negócios em termos operacionais (p. 55).</p>
Atkinson, Waterhouse e Wells (1997)	<p>Nossa abordagem de medição de desempenho concentra-se no resultado do planejamento estratégico: a alta administração escolhe, de acordo com a natureza e o seu âmbito, os contratos que negocia explícita e implicitamente com as partes interessadas. O sistema de medição de desempenho é a ferramenta que a empresa usa para monitorar os contratos e o relacionamentos com as partes interessadas (p. 26).</p>

Bititci, Carrie e Mcdevitt (1997)	Um sistema de medição de desempenho é o sistema de informação que está no centro do processo de gestão do desempenho e é de importância crítica para o funcionamento eficaz e eficiente do sistema de gestão do desempenho (p. 533).
Atkinson (1998)	A medição de desempenho estratégico define o foco e escopo da contabilidade gerencial [...] O processo de medição de desempenho estratégico começa com os proprietários da organização, especificando os principais objetivos da organização [...] Os responsáveis pelo planejamento da organização se comprometem em prover o planejamento estratégico para identificar e dar continuidade aos objetivos principais da organização [...] o plano estratégico escolhido resulta em um conjunto de contratos entre a organização e as partes que se relacionam com ela, as partes interessadas [...] o dar e receber entre a organização e seus principais interessados definirá os objetivos secundários da organização. Secundário são os objetivos que derivam sua importância do suposto efeito sobre o nível de realização dos objetivos primários. São críticos porque são variáveis que os funcionários da organização usam para promover o sucesso - definido como o desempenho desejado no principal objetivo da organização [...] Como os funcionários monitoraram o nível dos objetivos primários e secundários alcançados, eles podem usar os dados resultantes para revisar crenças ou modelo de relação entre o objetivos secundários e os objetivos primários da organização - um processo de aprendizagem organizacional [...] A etapa final da medição de desempenho estratégico é associar o pagamento de incentivos aos resultados de medição de desempenho (p. 553-555).
Neely (1998)	Um sistema de medição de desempenho permite decisões a serem tomadas e ações a serem tomadas porque quantifica a eficiência e eficácia de ações passadas através da aquisição, agrupamento, triagem, análise, interpretação e divulgação de dados apropriados. Organizações medem seu desempenho para verificar a sua posição (como meio de estabelecer posição, comparar posição ou <i>benchmarking</i> e monitorar o progresso), comunicar sua posição (como meio de comunicação do desempenho internamente e com o regulador), confirmar prioridades (como meio de gerir o desempenho, custo e controle, foco de investimento e ações), e progresso (como meio de motivação e recompensa) (p.5-6).
Gates (1999)	Um sistema de medição de desempenho estratégico traduz estratégias de negócios em resultados finais. Combinar medidas financeiras, estratégicas e operacionais para medir bem uma empresa no cumprimento de suas metas (p. 4).
Otley (1999)	“Sistema que fornece as informações que se destinam a ser útil aos gerentes no desempenho de seus trabalhos e ajudar as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento. Qualquer avaliação requer consideração de como os gerentes fazem uso das informações que lhes são fornecidas” (p. 364). Principais componentes de um PMS: (1) objetivos, (2) estratégia, (3) metas, (4) recompensas, (5) fluxos de informação (<i>feedback</i> e <i>feed-forward</i>).
Forza e Salvador (2000)	Um sistema de medição de desempenho é um sistema de informação que apoia os gerentes no processo de gestão do desempenho, cumprindo principalmente duas funções: a primeira consiste em habilitar e estruturar a comunicação entre todas as unidades organizacionais (indivíduos, equipes, processos, funções, etc.) envolvidas no processo de definição de metas. O segundo é o de coletar, processar e entregar informações sobre o desempenho de pessoas, atividades, processos, produtos, unidades de negócio, etc. (p.359).

Maisel (2001)	Um sistema de BPM permite que uma empresa planeje, mensure, e controle o seu desempenho e ajuda a garantir que as vendas e iniciativas de <i>marketing</i> , práticas operacionais, recursos de tecnologia da informação, decisões de negócios e as atividades das pessoas estejam alinhadas com as estratégias de negócios para alcançar os resultados desejados e criar valor para os acionistas (p. 12).
Bourne, Neely, Mills e Platts (2003)	Um sistema de medição de desempenho de negócios refere-se ao uso de um conjunto multidimensional de medidas de desempenho para o planejamento e a gestão de negócios (p. 4).
Ittner, Larcker e Randall (2003)	Um sistema de medição de desempenho estratégico: (1) fornece informações que permitem à empresa identificar as estratégias que oferecem o maior potencial para alcançar os objetivos da organização e (2) alinha os processos de gestão, com a definição de alvo, tomada de decisão e avaliação de desempenho, com a realização dos objetivos estratégicos escolhidos (p.715).
Kerssens-van Drongelen e Fisscher (2003)	A medição e o relatório de desempenho ocorrem em 2 níveis: (1) empresa como um todo, reportando-se a <i>stakeholders</i> externos; (2) dentro da empresa, entre gerentes e seus subordinados. Em ambos os níveis existem 3 tipos de atores: (a) avaliadores (por exemplo, gestores, partes interessadas); (b) avaliados (por exemplo, gerentes intermediários); (c) avaliador, que é a pessoa ou instituição que avalia a eficácia e eficiência da medição de desempenho e relata seus resultados (por exemplo, controladores, auditorias externas de contadores) (p.52).

Fonte: Franco-Santos *et al.* (2007, p. 788), tradução do autor.

A questão fundamental, todavia, é saber qual conceito é o mais adequado para orientar a construção de um modelo de AD na presente pesquisa, visto que o estudo de caso, sob a perspectiva da avaliação de desempenho multicritério, deverá ser capaz de indicar a existência de elementos relevantes para a compreensão do problema e a definição da forma como a solução poderá ser estruturada e implementada.

Dentre as inúmeras concepções adotadas para a avaliação de desempenho, a proposta construtivista propicia ao gestor construir conhecimento sobre o contexto no qual está inserido, em forma singular, identificando o que é importante e estratégico para a organização, segundo seus valores (ENSSLIN, *et al.*, 2010). A complexidade do contexto organizacional da instituição pesquisada revela a necessidade de se compreender suas características específicas, o que importa no uso de modelos que consideram múltiplos aspectos a serem avaliados de forma global e integrada e sob a perspectiva do decisor, por meio de escolhas que atendam aos fundamentos da teoria da mensuração.

Nesse sentido, utiliza-se a perspectiva do apoio à decisão proposta por Ensslin, Ensslin e Dutra (2009), segundo a qual a avaliação de desempenho consiste no processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a

partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

Essa proposta envolve múltiplas áreas de conhecimento que se integram em forma indissociável para formar uma nova entidade, que permite com fundamentação científica promover a gestão. Em contextos nos quais as variáveis não estão claramente definidas, os gestores precisam de apoio para identificar o que é estratégico para a organização e o que precisa ser monitorado e aperfeiçoado (ROY, 1993; ENSSLIN, *et al.*, 2010; MARAFON, *et al.*, 2015; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013). Esta perspectiva de avaliação de desempenho propicia ao gestor construir conhecimento sobre o contexto no qual está inserido, permite identificar o que é importante, organizar, mensurar e integrar os aspetos relacionados ao problema pesquisado (ENSSLIN, *et al.*, 2010).

3.1.1 Avaliação de desempenho construtivista

Como visto no item 2.1.1 – Paradigma Científico deste trabalho, o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho pauta-se pelos pressupostos da abordagem utilizada, “que definem o que é válido e o que não é válido realizar, quais métodos podem ser utilizados, quais problemas a serem resolvidos, qual o objetivo desejado, como encarar as informações e os decisores” (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001, p. 15).

No meio acadêmico geralmente são consideradas as abordagens paradigmáticas normativista, descritivista, prescritivista e construtivista (ROY, 1993; KEENEY, 1996; ENSSLIN *et al.*, 2017a). Tais concepções legitimam os problemas e os métodos utilizados em determinado campo de pesquisa (KUHN, 1970; ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Em regra, a abordagem realista (normativista ou descritivista) orienta o processo de tomada de decisão a partir da generalização do objeto, do contexto e do gestor, enquanto as abordagens prescritivista e construtivista orientam o processo de apoio à decisão, considerando o contexto específico, as preferências e os valores do decisor (ROY, 1993). Diferentemente dos modelos de aplicação genérica que consideram apenas o objeto para o contexto decisório, sem nenhuma ou pouca participação do decisor na identificação do problema e na construção de alternativas para solucioná-lo, os modelos de avaliação de desempenho para apoiar a decisão permitem incorporar, estruturar e aperfeiçoar o sistema de valores e percepções do decisor, para quem o modelo será construído (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Segundo Tasca (2013) a abordagem normativista permite que o pesquisador selecione o modelo e defina as variáveis a serem consideradas na investigação utilizando principalmente a literatura alinhada ao tema e as contribuições de estudiosos da área. O modelo resultante desse trabalho é apresentado ao decisor como uma “solução ótima” para o problema pesquisado (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2014a), restando-lhe a incumbência de apenas implementá-la.

A abordagem descritivista, também fundamentada no paradigma racionalista, define as variáveis necessárias para a construção do modelo a partir do contexto físico a ser avaliado, facultando ao decisor a participação no processo de identificação das variáveis. Contudo, em ambas as abordagens racionalistas o decisor tem como principal função implementar a solução proposta, sem que o modelo de avaliação possa ser por ele questionado (Tasca, 2013). A racionalidade do decisor é o pressuposto desse tipo de abordagem, buscando-se a neutralidade na decisão a ser tomada. Isso significa que não há diferenciação no nível e no tipo de conhecimento dos decisores, pois a lógica é a mesma para todos, as informações são percebidas igualmente e buscam atingir idênticos objetivos racionais, geralmente associados à minimização de custos e maximização de resultados, sem considerar a natureza singular de cada ser humano (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Por outro lado, a abordagem prescritivista busca identificar os valores e preferências do decisor para construir o modelo de avaliação, ou seja, a partir do discurso do decisor e do emprego de lógicas dedutivas. A percepção do decisor a respeito do contexto físico é considerada previamente, antes da construção do modelo, sendo-lhe prescritas as soluções e orientada a sua implementação (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012).

Entretanto, em contextos específicos, singulares, a abordagem construtivista é a mais adequada para o apoio à decisão, visto que as variáveis constituintes do modelo de avaliação e suas escalas emergem da figura do decisor (BORTOLUZZI, *et al.*, 2011; ENSSLIN *et al.*, 2010, 2012a). Sua visão, entendimento e preocupações constituem a principal fonte de dados para a construção do modelo, envolvendo sujeito e objeto no processo do conhecimento (ROY, 1993). Desse modo, considerando que a realidade é percebida e examinada por meio da visão do decisor (LANDRY, 1995) e que o objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo para apoiar a governança em uma instituição eleitoral, adotou-se, preferencialmente, o paradigma construtivista para a sua consecução.

Enquanto o pressuposto do paradigma racionalista exige dos decisores o mesmo nível e tipo de conhecimento, a utilização das mesmas informações e da mesma lógica para

perseguir idênticos objetivos racionais e tangíveis, a estruturação de um modelo multicritério construtivista de apoio à decisão considera a subjetividade dos decisores envolvidos no contexto decisório, seus valores e objetivos (ROY e VANDERPOOTEN, 1996). Ocorre que o entendimento de cada decisor sobre o contexto decisório é naturalmente diferente, ou seja, valores, interesses, cultura, relações sociais e de poder, entre outros fatores de natureza subjetiva, determinam objetivos diversos a serem perseguidos. Assim é que a representação ontológica da realidade, própria das abordagens racionalistas, não consegue capturar e condensar num conjunto coeso aspectos de natureza subjetiva e objetiva, imprescindíveis à estruturação do modelo de apoio à decisão (KEENEY, 1992; ROY, 1993, 1994; LANDRY, 1995; ENSSLIN *et al.*, 2005).

Sob o ponto de vista construtivista é o decisor quem constrói seu próprio problema a partir de representações mentais e, conseqüentemente, também é ele o protagonista do processo de construção do modelo de solução adequada ao contexto decisório (Ensslin, *et al.*, 2010). O contexto do problema é estruturado e organizado a partir dos aspectos julgados mais relevantes pelo decisor, assim como são levadas em consideração as percepções de outros atores que afetam ou são afetados pelas atitudes do decisor (LANDRY, 1995).

Considerando que a abordagem realista é geralmente utilizada para o desenvolvimento de pesquisas operacionais tradicionais (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001), apresenta-se a seguir um comparativo entre essa abordagem e a abordagem construtivista:

Quadro 7 – Comparativo entre os paradigmas racionalista e construtivista

CARACTERÍSTICAS	PARADIGMA RACIONALISTA	PARADIGMA CONSTRUTIVISTA
Tomada de decisão	Momento em que ocorre a escolha da solução ótima.	Processo ao longo do tempo envolvendo interação entre os atores.
Decisor	Totalmente racional.	Dotado de sistema de valores próprios.
Problema a ser resolvido	Problema real.	Problema construído (cada decisor constrói seu próprio problema).
Os modelos	Representam a realidade objetiva.	São ferramentas aceitas pelos decisores como úteis ao apoio à decisão.
Os resultados dos modelos	Soluções ótimas.	Recomendações que visam atender aos valores dos decisores.

O objetivo da modelagem	Encontrar a solução ótima.	Gerar conhecimento aos decisores sobre seu problema.
A validade do modelo	Modelo é válido quando representa a realidade objetivamente.	Modelo é válido quando serve como ferramenta de apoio à decisão.
Preferência dos decisores	São extraídas pelo analista.	São construídas com o facilitador.
Forma de atuação	Tomada de decisão.	Apoio à decisão.

Fonte: Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 36).

Na estruturação multicritério é identificado o subsistema dos atores, fornecido um rótulo que represente o que se busca e identificados, organizados e mensurados ordinalmente os objetivos julgados pelos decisores como necessários e suficientes para avaliar o contexto, de acordo com seus valores e preferências (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001; ROY, 1993).

A modelagem de um contexto organizacional é definida de acordo com o propósito a ser alcançado. O modelo resultante deverá possibilitar ao decisor o conhecimento do ambiente pesquisado, considerando os aspectos objetivos e subjetivos que conferem significado e unidade ao contexto decisório pesquisado. Portanto, o modelo deverá servir como instrumento para apreender aspectos da realidade (objeto de estudo) percebidos, pelo decisor, como relevantes no processo decisório. Nesse sentido, a abordagem construtivista multicritério possibilitará construir modelos suficientemente estruturados para promover o entendimento sobre a realidade, identificar as entidades que potencialmente participam do contexto decisório e desenvolver um conhecimento no decisor que lhe permita compreender as consequências de suas ações (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

3.2 GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES ELEITORAIS

Segundo Bland, Andrew e Moore (2013), a gestão dos processos eleitorais emergiu como área de estudo e prática após os anos 30 do século passado, quando se tornaram mais comuns as eleições multipartidárias em países em desenvolvimento. Em algumas democracias antigas e estáveis o tema também era pouco estudado, vindo a ganhar força como reação reflexa da terceira onda de democratização no final do século XX, que envolveu principalmente países

do Leste Europeu e da América Latina. Entretanto, ainda são incipientes os estudos relacionados à gestão nas instituições eleitorais, ou de forma mais específica, à gestão ou administração eleitoral, concentrando-se nas áreas das Ciências Políticas e praticamente inexistente nas Ciências da Administração (NORRIS, 2013; LÓPEZ-PINTOR, 2000).

Ao citarem o desempenho dos sistemas eleitorais nos Estados Unidos, Montjoy (2008) e Hale e Slaton (2008) destacam a importância da aplicação dos conceitos da administração pública ao campo emergente da administração eleitoral e indicam a necessidade de pesquisas adicionais para complementar os estudos existentes. De acordo com Montjoy (2008), uma possível causa para os escassos estudos na área da administração pública aplicada à gestão eleitoral é o desconhecimento das estruturas e procedimentos e a incerteza sobre como o conhecimento da administração pública pode contribuir e ser aplicado nesse campo. Sugere, portanto, a identificação das principais tarefas da administração eleitoral e a consolidação de pesquisas relevantes sobre o tema, de modo a demonstrar que o sistema eleitoral é, na verdade, uma rede complexa de diversos atores e tipos de relacionamentos, e que diferentes teorias podem ser apropriadas para a compreensão de diferentes partes desse sistema, ensejando, desta maneira, *insights* acerca da relevância da atuação e responsabilidade dos gestores públicos.

Considerando os desenvolvimentos históricos na tentativa de atravessar as nuvens de influências econômicas, sociais e políticas globais e nacionais que moldam o serviço público, é importante ter em conta que os gestores públicos são os responsáveis por acomodar e sustentar esse progresso histórico (PERRY e BUCKWALTER, 2010). Do mesmo modo, os administradores eleitorais no exercício de sua função pública são fundamentais para a sustentabilidade e evolução das instituições responsáveis pela organização das eleições, pois assumem enorme responsabilidade no complexo cenário do processo eleitoral (MONFARDINI, 2010), ao passo que também lhes é exigido o cumprimento de regras de governança do setor público. Como visto, toda entidade do setor público precisa de um ou um grupo de indivíduos que seja explicitamente responsável por fornecer orientação estratégica e supervisão à organização. De acordo com IFAC (2013, p. 11) a pessoa ou grupo com a responsabilidade primária de supervisionar a direção estratégica e responsabilidade da entidade pública, ou seja, quem poderá orientar as boas práticas de governança:

Deve promover uma cultura em que agir em interesse público em todos os momentos é a norma, devendo fazer isso assumindo a liderança e cumprindo os valores específicos para a organização e seu corpo funcional. Esses valores devem ser fáceis de comunicar e entender, para além dos requisitos legais mínimos e devem basear-se nos princípios estabelecidos para o comportamento na vida pública, como objetividade, abnegação e honestidade. Esses princípios refletem expectativas do público sobre a conduta e comportamento de entidades, grupos e indivíduos que prestam serviços e aplicam os recursos públicos.

O corpo diretivo deve ser um modelo (freqüentemente chamado de “*tone-at-the-top*”) por manter esses valores à frente de seu próprio pensamento e comportamento e usá-los para guiar suas decisões e outras ações. Os valores também podem ser usados para promover uma cultura de integridade e colaboração em toda a entidade através de vários mecanismos. Estes incluem definição e comunicação através de códigos de conduta, consulta frequente do corpo funcional e comunicação, comportamento exemplar, avaliação de desempenho e processos de recompensa. [tradução nossa]

No que concerne à definição da política de governança nas instituições eleitorais, diversos fatores influenciam esta escolha, tais como a qualificação e a capacidade de atuação dos agentes públicos (NORRIS, 2013); a discricionariedade conferida à atuação desses agentes e o quanto recebem de carga administrativa (BURDEN, CANON e MAYER, 2012); as preferências que impulsionam as decisões dos gestores (MOYNIHAN e LAVERTO, 2011); os recursos envolvidos (CLARK, 2017); a evolução tecnológica implementada no aprimoramento do processo organizacional e eleitoral (HERRNSON, *et al.*, 2008); e os fatores externos que influenciam a percepção do contexto eleitoral (FRIDKIN e KENNEY, 2008; GÉLINEAU, 2013; CRISP, *et al.*, 2014).

Do ponto de vista teórico, possíveis estratégias para melhorar a governança pública passam necessariamente pela adequada avaliação do desempenho organizacional. Este raciocínio aplica-se à governança do processo eleitoral, como pressuposto para a atuação eficiente das instituições eleitorais em regimes democráticos ou em consolidação democrática, conforme apresentado no próximo item.

Nos países democráticos ou em transição democrática, a gestão eficaz do processo eleitoral configura fator essencial para a estabilidade do regime político ou para sua consolidação (PASTOR, 1999; MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002; IDEA, 2002). Isso significa que a percepção da legitimidade do resultado das eleições pelos atores políticos (candidatos e eleitores) está associada fortemente à atuação e credibilidade das instituições eleitorais. Ainda que outras variáveis extraídas do contexto social, econômico e político possam influenciar na percepção do processo eleitoral como democrático ou ilegítimo, o grau de institucionalização, a independência e a governança dessas instituições contribuem de forma significativa para a percepção das eleições como livres, justas e transparentes (PASTOR, 1999; LOPEZ-PINTOR, 2000; MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002).

Segundo Birch (2008), a legitimidade das eleições é crucial para o estabelecimento e manutenção de uma democracia saudável. Entretanto, em que pese o interesse crescente dos cientistas no estudo dos fatores que legitimam o processo eleitoral, pouco se sabe a respeito do que realmente motiva a confiança do cidadão nesse processo. Investigar os fatores

determinantes da confiança popular inclui, especialmente, explicitar o quanto o desempenho das instituições eleitorais e sua credibilidade conferem legitimidade às etapas do processo de escolha dos candidatos. Para os autores, os aspectos que influenciam a confiança popular nos processos eleitorais podem incluir *design* institucional, fatores contextuais e variações de níveis de governança, considerando em especial os fatores institucionais especificamente relacionados às eleições: projeto do sistema eleitoral, regulamentos que governam as finanças políticas e a administração eleitoral, sendo este último o foco deste estudo.

Na presente pesquisa será desenvolvido, portanto, um estudo de caso de uma instituição eleitoral atuante em um país com regime democrático consolidado, visto que nesse tipo de regime é possível considerar a legitimidade substancial das escolhas políticas e associá-la à integridade de todo processo eleitoral. Do contrário, o contexto que envolve uma eleição em um regime ditatorial não comportaria averiguar essa integridade, pois a escolha dos representantes não será democrática.

Assim é que, nas últimas décadas, tendo em vista as mudanças nos regimes democráticos, sobretudo em países em desenvolvimento com histórico de instabilidade política e a polêmica envolvendo as eleições presidenciais do ano 2000 nos Estados Unidos, os meios científicos têm continuamente avaliado a gestão dos processos eleitorais, com o objetivo de contribuir para a melhoria na percepção da legitimidade das eleições (CLARK, 2014; BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014; ALVAREZ e HALL, 2008).

Com efeito, a relevância da administração eleitoral para a legitimidade do processo democrático torna imprescindível o estudo de mecanismos de apoio à governança nas instituições eleitorais. Isso não permite inferir, todavia, que aplicar modelos de gestão de desempenho com o objetivo de apenas controlar o cumprimento de exigências legais implique necessariamente na melhoria da performance organizacional, no aumento da credibilidade da instituição e da confiança no processo eleitoral. Por tal razão, a pesquisa sugerida vai além do estudo de modelos de avaliação de desempenho voltados para o cumprimento de exigências legais no âmbito do órgão pesquisado, pois a conformidade às normas não implica necessariamente no aumento da credibilidade da instituição e na confiança no processo eleitoral, ou seja, não perfaz integralmente o propósito do apoio à governança de impulsionar o progresso em direção aos objetivos da instituição eleitoral. Modelos convencionais de avaliação de desempenho baseados em controle podem mascarar o risco potencial de que tudo está sendo feito corretamente, enquanto as coisas certas a fazer são negligenciadas até que um dano sério e irremediável ocorra (HALACHMI, 2011).

A pesquisa ora sugerida abordará a governança nos chamados *election management bodies*, simplesmente denominados aqui como Instituições Eleitorais (IE), considerando a sua natureza institucional, formal e pública (LOPEZ-PINTOR, 2000), e o foco que se pretende conferir ao estudo do desempenho de suas funções institucionais. Ainda que as IE estejam inseridas num contexto multifacetado e mais abrangente da “governança eleitoral”, influenciado por variáveis sociais, econômicas e políticas que podem contribuir para a percepção do processo eleitoral como democrático ou, por implicação, parcial ou totalmente ilegítimo (MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002), o estudo com ênfase no seu desempenho constitui elemento essencial para entender como a gestão eficaz desse processo contribui para a estabilidade ou consolidação das democracias em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Elas não conseguem sozinhas garantir boas eleições, contudo, boas eleições são inviáveis sem um bom desempenho e a credibilidade dessas instituições (BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014; ALVAREZ e HALL, 2008; MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002). Isso porque embora o público em geral possa não entender os padrões internacionais de integridade de uma eleição, como livre, transparente e justa, ele sabe o que constitui uma eleição injusta ou corrupta ao associarem essa percepção à atuação das IE (CLARK, 2014; BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014; ALVAREZ e HALL, 2008). Geralmente as instituições eleitorais atraem a atenção e provocam inquietação quando ocasionalmente possuem desempenho ruim (HALL, 2017).

Considerando a relevância dessas estruturas para a performance do processo eleitoral, esta agenda de pesquisa concentra-se na construção de um modelo de avaliação de desempenho institucional para apoiar a governança do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), especialmente sob os aspectos da estratégia organizacional, accountability e transparência, mecanismos de governança necessários para construir a confiança nas eleições. Pretende-se, portanto, desenvolver modelo de avaliação de desempenho associado a estes e a outros aspectos, não sendo escopo do trabalho proposto a avaliação da governança corporativa, conforme já assinalado no seu intróito. De todo modo, buscou-se neste estudo o entendimento acerca das contribuições da governança corporativa para a “boa governança no setor público” (ANAO, 2003; CIPFA, 2004; IBGC, 2009; IIA, 2009; IFAC, 2013b; TCU, 2014), destacando-se nesse sentido a publicação da IFAC (2013b) que, em conjunto com o *Chartered Institute of Public Finance and Accounting* (CIPFA), consolidou o Quadro Internacional de Governança do Setor Público (*International Framework*), incluindo princípios defendidos pelo Banco Mundial e pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA). A referida compilação aponta como

requisitos necessários para a obtenção da “boa governança”: i) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; ii) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; iii) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; iv) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; v) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio à decisão; vi) dialogar com e prestar contas à sociedade; vii) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; viii) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; ix) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; x) institucionalizar estruturas adequadas de governança; xi) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); xii) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; xiii) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; xiv) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; xv) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e xvi) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

O *International Framework* tem por finalidade encorajar organizações do setor público a serem melhor administradas e gerenciadas, com decisões mais acertadas e comprometidas com o uso eficiente dos recursos públicos. Para o atingimento do interesse público, por meio de regras de governança, a IFAC (2013b) indica a necessidade de um forte compromisso das instituições públicas com a integridade, os valores éticos e o estado de direito e a abertura e envolvimento abrangente dos *stakeholders* internos e externos. O engajamento aprimorado de partes interessadas, o escrutínio robusto e a supervisão dos responsáveis pela determinação da direção estratégica, das operações e da responsabilidade de uma entidade levam a intervenções mais eficazes e melhores resultados para o público em geral (IFAC, 2013b). Todos esses princípios e regras de governança do setor público permeiam e sempre deveriam afetar positivamente a gestão das eleições, principalmente se consideramos a complexidade do contexto em que ocorrem e os fatores externos que interferem no processo eleitoral.

Esta pesquisa também não visa a abordar amplamente a *electoral governance* na acepção de Mozaffar e Schedler (2002), entendida como “um conjunto mais amplo de atividades que cria e mantém a vasta estrutura institucional no qual a votação e a competição

eleitoral ocorrem”. A governança eleitoral, segundo os autores, mantém o amplo marco institucional no qual ocorre a disputa eleitoral, operando nos seguintes níveis: criação de regras (*rule making*), que envolve o desenho das regras básicas do jogo eleitoral; aplicação de regras (*rule application*), relacionado à implementação dessas regras para organizar o jogo eleitoral; e adjudicação de regras (*rule adjudication*), envolvendo a resolução de disputas que surgem dentro do jogo (MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002, p. 8). Embora esta abordagem incorpore aspectos bastante amplos do processo eleitoral, como um todo, não alcança características mais intrínsecas da administração eleitoral propriamente dita.

Um conceito mais consentâneo com o que se busca pesquisar no presente trabalho (desempenho institucional e legitimidade das eleições) é o da integridade eleitoral. Para Norris (2013) tal conceito parece difícil de definir, mas a autora registra que é possível reconhecer violação dessa integridade quando ela ocorre. Considera-se que as más práticas enfraquecem a qualidade da governança democrática, distorcendo a competição eleitoral e potencialmente desperdiçando sentimentos de confiança política e legitimidade, além de inibir o comparecimento e a participação dos eleitores e, nos casos mais extremos, estimulando a instabilidade do regime, a violência e até mesmo a guerra civil. Por isso a autora defende que normas globais têm se difundido amplamente e que hoje existe consenso compartilhado sobre os princípios básicos internacionais em níveis nos quais é possível valorizar os direitos humanos e fortalecer a integridade de todas as etapas do processo eleitoral para determinar a legitimidade das eleições (NORRIS, 2013; CLARK, 2014).

Segundo Alvarez e Hall (2008, p. 830), “a administração eleitoral é uma atividade para a qual esperamos alta confiabilidade”, por isso a gestão eficaz das eleições requer instituições inclusivas, sustentáveis, justas e independentes - o que inclui, em particular, órgãos de gestão eleitoral que têm a legitimidade para fazer cumprir as regras e assegurar justiça com a cooperação de partidos políticos e dos cidadãos. Clark (2014), por sua vez, observa que a administração eleitoral tende apenas a prestar atenção crítica ao problema de erros para destacar e levantar questões sobre a integridade do processo, o que pouco afeta a sua credibilidade se os erros forem aleatórios e não impactarem no resultado. No entanto, dada a fragilidade das práticas democráticas em muitos países, e os altos níveis de ceticismo e desconfiança em relação à política e ao processo eleitoral, inclusive nas democracias avançadas, tais erros ou problemas podem se agravar e contribuir ainda mais para as percepções políticas de um processo inerentemente falho e não confiável. Em razão disso os autores sugerem que a administração eleitoral seja considerada uma variável independente para julgar se as eleições

são vistas como bem-sucedidas ou não. Por conta desse cenário, a confiança nas instituições públicas e, em especial, nas instituições que organizam e controlam o processo eleitoral, tem sido tema relevante para as pesquisas relacionadas à manutenção e consolidação de regimes democráticos (PASTOR, 1999; LÓPEZ-PINTOR, 2000).

3.2.1 Avaliação de desempenho para apoiar a governança em instituições eleitorais

O uso de padrões internacionais para avaliar a integridade e qualidade de uma eleição é defendido por alguns autores, e embora exista certo consenso sobre as normas internacionais para eleições legítimas, esses autores reconhecem que esses padrões não podem ser avaliados isoladamente (BLAND; ANDREW; MOORE, 2013; VAN HAM, 2015). Segundo estes autores, apesar da importância que eleições credíveis e regulares desempenham na determinação da trajetória política, social e econômica de um país, atualmente não existe uma medida abrangente e prática da natureza e saúde dos sistemas de administração eleitoral em todo o mundo.

Neste ponto reside a dificuldade de se estabelecer padrões práticos para medir e aperfeiçoar o processo eleitoral, especialmente porque fatores contextuais locais são determinantes, embora frequentemente deixem de ser considerados nessa avaliação. Isso significa que análises baseadas apenas em parâmetros universais não alcançam aspectos singulares das eleições e não abordam questões de ordem interna que interferem no processo eleitoral, aqui incluídas as relacionadas à maneira como é realizada a gestão pelas IE. De outro vértice, análises de contextos locais não podem prescindir de regras basilares norteadoras dos regimes democráticos.

Em geral o esforço empreendido no meio acadêmico para estabelecer modelos de avaliação do processo eleitoral resultou no desenvolvimento de índices construídos a partir da análise de um conjunto de dados sobre as características determinantes do que venha a ser integridade, qualidade ou legitimidade das eleições. Tomando como ponto de partida a análise seminal de Mozaffar e Schedler (2002), os autores Bland, Andrew e Moore (2013), discorrem sobre quatro abordagens gerais para a coleta de dados e avaliação de uma eleição, ressaltando suas limitações para uma análise comparativa. São elas: abordagem abrangente; abordagem seletiva; abordagem subjetiva; e abordagem indireta.

A primeira abordagem envolve a avaliação das eleições por meio de uma “lista de itens de escopo amplo”, inspirada pelo trabalho de monitores e assistentes eleitorais (BLAND; ANDREW; MOORE, 2013). Os autores indicam como exemplo o trabalho de Elklit e Reynolds

(2005), estruturado em um rol de perguntas que buscam “governar as eleições”, abrangendo aspectos como educação de eleitores, regulamentação de campanhas, candidatura e alguns aspectos da administração eleitoral; o Conjunto de Dados sobre Monitoramento Eleitoral Internacional – DIEM, baseado na codificação de relatórios eleitorais emitidos por organizações internacionais e o Conjunto de Dados de Qualidade de Eleições – QED, que considera a codificação anual dos EUA (KELLEY e KOLEV, 2010); além do conjunto de dados da Prática Eleitoral e da Manipulação Eleitoral, que também se baseia nos relatórios de missões de observadores de organizações internacionais (BIRCH, 2009).

A segunda, a abordagem seletiva, tem o foco voltado para aspectos ou questões específicas do processo eleitoral, tais como o financiamento de partidos políticos ou a atuação de órgãos de gestão eleitoral. O resultado dos estudos desenvolvidos por meio dessa abordagem apresenta índices gerais, especialmente relacionados à classificação da “democracia eleitoral” mencionada por Bland, Andrew e Moore (2013), a exemplo do índice Liberdade no Mundo (FH) da *Freedom House*; do *Global Integrity Index* (GII); e do Índice de Democracia da *Economist Intelligence Unit's* (EIU). Esses esforços de medição não têm o propósito explícito de medir a qualidade das eleições, produzem indicadores gerais projetados para um objetivo maior, seja democracia, anticorrupção ou participação política.

A abordagem subjetiva considera na avaliação das eleições as percepções dos atores envolvidos em uma eleição, por meio de pesquisas, entrevistas, etc. Para Bland, Andrew e Moore (2013) a lacuna entre a percepção e a realidade pode ser ampla, mas as percepções podem estar muito bem alinhadas à agenda e à relevância da atuação do indivíduo que fornece uma opinião. Assim como os erros de julgamento não podem ser desconsiderados, a sensibilidade à precisão dos relatos torna-se imprescindível.

Por fim, a abordagem indireta da avaliação eleitoral foca os resultados, visto que alguns autores consideram que as avaliações do processo eleitoral não são confiáveis. A lógica dessa abordagem é a de que, em contextos políticos multipartidários e democráticos, a vitória da oposição nas eleições e a alternância de poder são relevantes para configurar quão legítimas são as eleições. Embora esses aspectos identificáveis do processo eleitoral sejam democraticamente significativos, eles não são suficientes, pois não permitem concluir por si só que houve garantia da livre participação dos atores políticos (eleitores e candidatos) ou que não houve manipulação do processo eleitoral.

A partir da análise dessas abordagens Bland, Andrew e Moore (2013) sugerem o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que reflita tanto abordagens seletivas quanto

subjetivas, introduzindo uma série de ressalvas que, segundo os autores, permitem “tirar proveito dos pontos fortes de outras abordagens, limitar fraquezas e tornar possível uma boa mensuração”. Assim, com o objetivo de suprir limitações a proposta do Sistema de Administração Eleitoral – EASI procura abordar três dimensões do processo eleitoral: participação, competição e integridade (BLAND; ANDREW; MOORE, 2013). Após agrupar temporalmente cada um dos atributos de uma eleição nessas dimensões, são agregados os dados da pesquisa de modo a permitir uma avaliação equilibrada de uma seleção entre as dimensões e os ciclos eleitorais. O Quadro 8 demonstra o alcance dessa abordagem.

Quadro 8 – Matriz de perguntas resumidas do questionário EASI, por dimensão e categorias temporais

	Pré-votação	Votação	Pós-votação
Participação	1. Registro do eleitor exato?	5. Salvaguardas de identidade do eleitor?	10. Processo de recurso eleitoral aplicado?
	2. Registro eleitoral discriminatório?	6. Lugares de pesquisa com pessoal, fornecidos?	11. Os monitores observam a abertura da urna, contando?
	3. Autoridade clara para manutenção do registro?	7. Locais de votação mantêm sigilo?	
	4. Locais de votação conhecidos e acessíveis?	8. Eleitores fisicamente seguros? 9. Os monitores observam os procedimentos de habilitação ao voto?	
Competição	12. As regras partidárias são aplicadas?	18. Os agentes do partido podem impugnar a elegibilidade do eleitor?	21. Os agentes do partido observam a abertura da urna, contando?
	13. As regras para candidaturas são aplicadas?	19. Os desafios do agente do partido são justos?	22. Os agentes do partido têm capacidade de solicitar recontagens?
	14. As regras de votação são aplicadas?	20. Os agentes do partido observam os procedimentos de habilitação ao voto?	
	15. As regras de financiamento são aplicadas?		
	16. As regras de mídia são aplicadas?		
	17. Delimitação limítrofe imparcial?		
Integridade	23. Caráter dos membros da IE?	30. Qualidade da segurança dos trabalhadores de pesquisa?	33. Materiais de votação seguros em trânsito e armazenados?
	24. Partidarismo de membros do IE?	31. Suprimentos seguros antes da abertura da pesquisa?	34. Monitores independentes observam a contagem dos votos?

25. A IE tem autoridade orçamentária?	32. Suprimentos seguros durante a votação?	35. Resultados publicados em tempo hábil?
26. A IE tem controle orçamentário?		36. Autoridade de certificação clara?
27. A IE tem orçamento e capacidade administrativa?		
28. Pesquisador tem viés de trabalhador?		
29. Treinamento de trabalhador de pesquisa?		

Fonte: Adaptado de Bland, Andrew e Moore (2013, p. 368), tradução do autor.

No entanto, os autores também reconhecem que é bastante difícil desenvolver padrões práticos para medir as eleições, devido a fatores contextuais locais e aos vieses que poderão limitar a pesquisa de dados, cujas fontes muitas vezes são interessadas no resultado ou estão direta ou indiretamente envolvidas no processo de escolha política. De outro lado, embora o modelo de Sistemas de Administração Eleitoral – EASI proposto por Bland, Andrew e Moore (2013) alcance contextos eleitorais mais complexos e aprofunde questões relacionadas à governança eleitoral, ele também não apresenta elementos intrínsecos das IE, relacionados ao seu funcionamento e desempenho, ou seja, como estas instituições são afetadas e como respondem a esses desafios.

Devido à dificuldade para identificar os critérios para a medição da legitimidade eleitoral, Van Ham (2015) propõe que sejam considerados conceitos de integridade operacionalizados em termos de atributos conceituais mais específicos, permitindo, de acordo com o seu entendimento, o “uso de indicadores múltiplos e claramente especificados”, “com vistas a obter uma ampla definição medida com um único indicador geral”. O Quadro 9 apresenta as conceituações de integridade eleitoral, segundo a classificação proposta por Van Ham (2015).

Quadro 9 – Diferentes abordagens para conceituar a integridade das eleições

Autores	Abordagem			
	Conceito	Positivo / negativo	Universal / particular	Processo / conceito
Hermet <i>et al.</i> (1978)	Eleições sem escolha	Negativo	Universal	Conceito
Elklit e Svensson (1997)	Eleições livres e justas	Positivo	Universal	Conceito e processo

Anglin (1998)	Eleições livres e justas	Positivo	Universal	Processo
Pastor (1999)	Eleições erradas	Negativo	Particular	Conceito
O'Donnell (2001)	Eleições democráticas	Positivo	Universal	Conceito
Mozaffar e Schedler (2002)	Governança eleitoral	Neutra	Universal	Processo
Schedler (2002, 2013)	Manipulação eleitoral	Negativo	Universal	Conceito e processo
Schmeets (2002)	Eleições livres e justas	Positivo	Universal	Conceito e processo
Lehoucq (2003)	Fraude eleitoral	Negativo	Particular	Conceito
Van de Walle (2003)	Eleições livres e justas	Positivo	Universal	Conceito
Elklit e Reynolds (2005)	Qualidade eleitoral	Positivo	Universal e particular	Processo
Calingaert (2006)	Equipamento Eleitoral	Negativo	Universal	Processo
Lindberg (2006)	Eleições livres e justas	Positivo	Universal	Conceito
Birch (2011)	Imperícia eleitoral	Negativo	Universal	Conceito e processo
Hartlyn <i>et al.</i> (2008)	Qualidade eleitoral	Positivo	Universal	Conceito
Munck (2009)	Eleições democráticas	Positivo	Universal	Conceito
Davis-Roberts e Carroll (2010)	Eleições democráticas	Positivo	universal	Conceito e processo
Kelley e Kiril (2010)	Qualidade eleitoral	Positivo	universal	Conceito e processo
López-Pintor (2010)	Fraude eleitoral	Negativo	Universal	Conceito
Hyde e Marinov (2012)	Eleições competitivas	Positivo	Universal	Conceito
Norris (2012)	Integridade eleitoral	Positivo	Universal	Conceito
Donno (2013)	Má conduta eleitoral	Negativo	Universal	Conceito
Simpser (2013)	Manipulação eleitoral	Negativo	Universal	Conceito e processo

Fonte: Adaptado de Van Ham (2015, p. 717), tradução do autor.

Essa classificação considera três aspectos diferenciadores das abordagens apresentadas no Quadro 9: primeiro, se a integridade da eleição é definida de forma positiva ou negativa; se é definida usando critérios particulares ou universais; e, por fim, se é definida usando um processo ou uma abordagem baseada em conceitos ou processos.

As conceituações diferem positivamente na definição da integridade eleitoral, especificando a presença de critérios (ou cumprimento de normas) para eleições democráticas,

ou negativamente, identificando a ausência de critérios (ou normas-violações) que tornam as eleições menos democráticas ou claramente não-democráticas. Definições positivas envolvem eleições livres e justas, limpas e democráticas para a qualidade das eleições e integridade eleitoral. As negativas referem-se à malversação ou má conduta eleitoral, eleições manipuladas, fraude ou corrupção. Tanto as conceituações positivas quanto as negativas identificam normas que devem ser cumpridas para que as eleições tenham alta integridade ou, inversamente, normas que devem ser violadas para que as eleições tenham baixa integridade. No entanto, conforme Van Ham (2015), as definições negativas enfatizam os atores, a intencionalidade e, às vezes, as consequências para o resultado das eleições. O termo “manipulação” de Birch (2011) e Schedler (2002) implica, por exemplo, o ator envolvido na manipulação, assim como a “ação intencional” de López-Pintor (2010). A questão a ser resolvida aqui diz respeito às irregularidades que resultam de incapacidade administrativa, não consideradas como ação intencional (“malversação” ou “fraude”), e isso revela uma limitação nesse tipo de abordagem.

Outro aspecto diferenciador das conceituações é se elas usam critérios universais ou particulares para avaliar a integridade eleitoral. Para Van Ham (2015), embora abordagens universais definam a integridade das eleições com referência a um padrão democrático universal, muitas vezes baseado na teoria democrática e/ou no direito internacional, abordagens específicas definem a integridade das eleições com referência aos cidadãos e partes envolvidas. Nesse sentido o autor cita Elklit e Reynolds (2005), para quem “a qualidade da eleição pode [...] ser conceituada como o grau em que atores políticos em todos os níveis e de diferentes tendências políticas consideram o processo eleitoral legítimo e vinculativo”. Ocorre que, como visto anteriormente, nem mesmo o reconhecimento da legitimidade da disputa eleitoral pelos perdedores (atores políticos interessados diretamente no resultado) constitui elemento suficiente para qualificar uma eleição como “genuína”, “livre e justa” ou “legítima” (BLAND, ANDREW e MOORE, 2013).

Por último, a conceitualização da integridade das eleições pode ser abordada como conceitos ou processos, ou mista. A primeira define a integridade das eleições com base em padrões democráticos ideais ou universais, já a segunda considera o processo eleitoral em suas principais etapas (antes, durante e depois do dia das eleições). Cita-se como exemplos de conceituações baseadas em processos as estruturas para a qualidade das eleições propostas por Elklit e Reynolds (2005) e a governança eleitoral proposta por Mozaffar e Schedler (2002). Para Van Ham (2010), a conceituação baseada em processos tem a vantagem de permitir a medição precisa da integridade das eleições, visto que as “eleições são operações logísticas

complexas, portanto, ordenar o processo eleitoral pelas etapas sequenciais tomadas antes, durante e após o dia das eleições, ajuda a assegurar que todos os aspectos relevantes sejam levados em consideração” (p. 719).

A operacionalização da integridade eleitoral por meio da transformação de conceitos em indicadores implica em definir quais e quantos indicadores usar e se tais indicadores representam adequadamente o conceito a ser medido. Contudo, devido às limitações para a avaliação de pontos fortes e fracos relativos ao conjunto de dados coletados por meio dessa sistemática, Van Ham (2010) reconhece que não existe uma medida objetiva ou verdadeira de integridade de eleição que poderia ser usada como um *benchmark* para avaliar quão bem os diferentes conjuntos de dados permitem obter a medida dessa integridade. No mesmo sentido Bland, Amndrew e Moore (2013) afirmam que as listas de verificação e conjuntos de dados existentes são agregados em um nível que muitas vezes não é útil para avaliar os detalhes da administração eleitoral. “Embora geralmente abrangentes, portanto, eles perdem detalhes importantes e, em última análise, são menos úteis para diagnosticar problemas de administração eleitoral” (BLAND, ANDREW e MOORE, 2013, p. 361).

Não obstante a diversidade de fontes para a coleta de dados, a exemplo das mencionadas por Van Ham (2015) e Bland, Andrew e Moore (2013) – de relatórios de observadores eleitorais; mídia de notícias; fontes históricas; reclamações de partidos políticos, candidatos e eleitores; pesquisas por meio de entrevistas; pesquisas etnográficas e avaliações de especialistas –, existem variáveis importantes a serem ponderadas, pois alguns autores podem considerar determinados aspectos (violência, interferência da mídia, etc.) com maior ou menor grau de relevância, gerando vieses sistemáticos nas pontuações gerais da integridade eleitoral. Por outro lado, tais fontes não costumam apontar dados relativos ao desempenho das IE responsáveis pela administração do processo eleitoral, cuja performance e credibilidade também constituem variáveis importantes para medir a integridade eleitoral ou, sob o aspecto do resultado, para a percepção da legitimidade das eleições (ALVAREZ e HALL, 2008; BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014; CLARK, 2014). Estas são as principais razões que justificam o foco do presente trabalho, validando um modelo de avaliação de desempenho em uma IE e não um modelo universal de averiguação da performance das instituições eleitorais em geral.

Como visto, o conceito de integridade ou legitimidade das eleições varia muito, revelando sua complexidade. A maneira como os autores decidem conceituá-la dependerá de seus propósitos específicos de pesquisa (VAN HAM, 2015).

Os estudos concernentes à avaliação das eleições não têm alcançado com profundidade o tema da performance das IE e do impacto do seu desempenho na percepção da legitimidade das eleições. Embora nos meios científicos sejam bastante diversificadas as abordagens para conceituar e analisar a integridade, a qualidade e a legitimidade das eleições, especialmente no campo das Ciências Políticas e das Ciências Jurídicas, ainda são incipientes os estudos relacionados ao desempenho das IE (NORRIS, 2013; LÓPEZ-PINTOR, 2000). Ademais, como visto na Seção 3.2, são praticamente inexistentes os esforços empreendidos no campo das Ciências da Administração para a construção de um arcabouço teórico sobre a gestão eleitoral, ainda mais no que se refere à participação dos gestores nesse processo. Em geral, os autores têm abordado essa temática de forma limitada, reconhecendo a gestão realizada pelas IE como uma variável dependente associada a um conjunto de elementos caracterizadores da governança eleitoral (HALL, 2017), enredada em contextos complexos e superficialmente incorporada ao rol de critérios comumente adotados para avaliar a integridade, a qualidade e a legitimidade do processo eleitoral.

Ocorre que a avaliação de desempenho de uma IE constitui parte fundamental do processo de avaliação de uma eleição e, sob certos aspectos, é fator preponderante para o seu sucesso. As eleições envolvem a maior mobilização em tempo de paz da população nacional (MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002), sua organização exige exercícios logísticos bastante complexos, geralmente sob severas restrições de tempo e recursos. Para obter um processo eleitoral confiável e uma votação sem problemas, essas complexidades e restrições determinam um alto nível de coordenação central e planejamento estratégico por parte dos gestores envolvidos. Por essa razão o desafio está em monitorar esse desempenho e aprimorá-lo, com o objetivo de contribuir para a melhoria na percepção da legitimidade das eleições.

Ressalta-se, por fim, que todos os trabalhos constantes do PB utilizados na presente pesquisa, além dos desenvolvidos por autores seminais do estudo da governança em IE acrescidos pelo pesquisador no referencial teórico, tais como Mozaffar e Schedler (2002), López-Pintor (2000) e Pastor (1999), que de alguma forma se propunham a mensurar as eleições como um todo, incluindo o desempenho das instituições eleitorais, ou a formular indicadores específicos relacionados à temática, adotaram a abordagem realista. Significa que a abordagem utilizada em todos esses estudos partiu da generalização do objeto, do contexto e do gestor, sem considerar o contexto específico, as preferências e os valores do decisor. Ocorre que os modelos genéricos de avaliação de desempenho que consideram apenas o objeto para o contexto decisório, sem nenhuma ou pouca participação do decisor na identificação do problema e na

construção de alternativas para solucioná-lo, não permitem incorporar, estruturar e aperfeiçoar o sistema de valores e percepções desse decisor para quem o modelo será construído (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001; ROY, 1993; KEENEY, 1996).

Identifica-se, portanto, uma lacuna na literatura pesquisada, que ainda não foi estudada ou completamente elucidada no arcabouço de conhecimentos científicos levantado por meio do *ProKnow-C*. Assim, a proposta da presente pesquisa é atender a essa lacuna, desenvolvendo um modelo de avaliação de desempenho multicritério construtivista que propicie ao decisor construir conhecimento sobre o contexto no qual está inserido, em forma singular, identificando o que é importante e estratégico para a organização, segundo seus valores. A contribuição do referencial teórico consubstancia-se, desse modo, na identificação e no detalhamento dessa lacuna, a partir da análise sistêmica do Portfólio Bibliográfico, quando da apresentação dos resultados desta pesquisa.

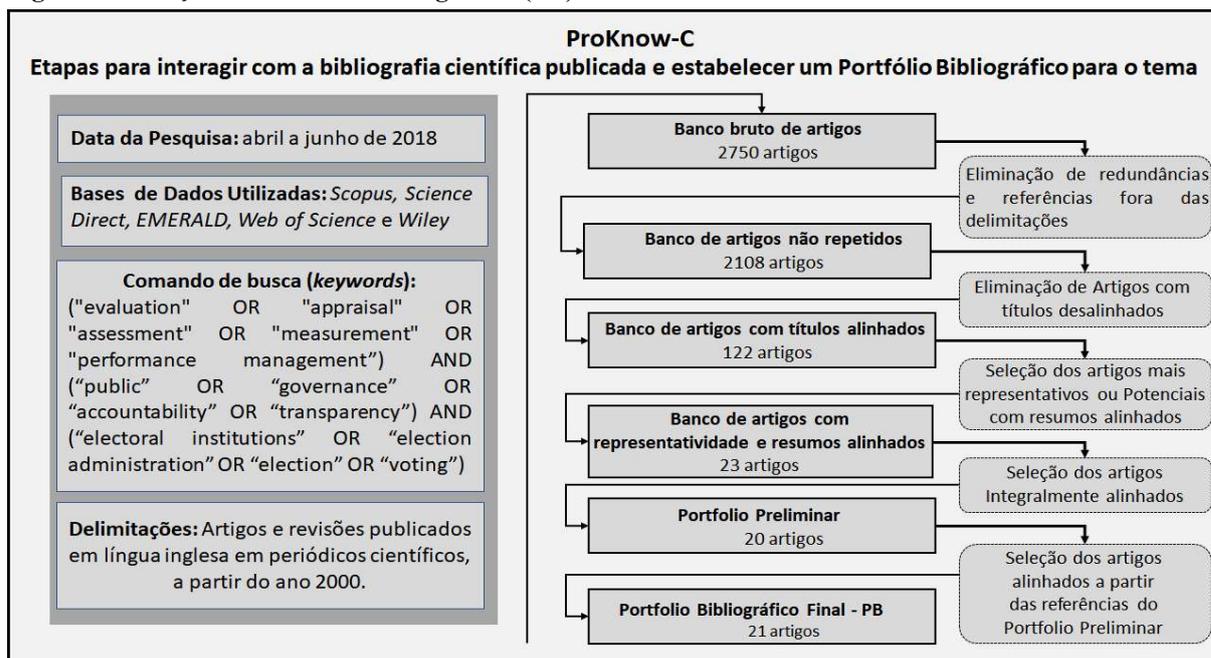
4. RESULTADOS

Esta seção materializa o conjunto de procedimentos envolvidos na pesquisa que possibilitou a construção do modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a governança no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, apresentando os resultados que constatacionam o atingimento dos objetivos específicos delineados na parte introdutória deste estudo: a) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) com reconhecimento científico, representativo e alinhado ao tema, de modo a expandir o entendimento do pesquisador, por meio do exame crítico da literatura selecionada, identificando lacunas de conhecimento e oportunidades de contribuição científica da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral; b) identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor (diretor-geral do TRESA) relativamente à governança do órgão público pesquisado, sob os aspectos da estratégia organizacional, *accountability* e transparência; c) estruturar um conjunto de critérios sistematicamente integrados que permita mensurar o desempenho institucional, de forma específica e geral, mediante a construção de escalas ordinais e cardinais; d) identificar o perfil de desempenho (*status quo*) do TRESA, evidenciando aspectos com desempenho comprometedor (que necessite de melhorias) e os que estão em nível de excelência; e e) evidenciar o processo de geração de ações de aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho institucional e as consequências destas ações nos critérios estruturados.

4.1 SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

O processo de seleção do *ProKnow-C* permitiu gerar um conjunto de artigos alinhados ao fragmento da literatura que aborda a temática em estudo, de acordo com a percepção do pesquisador. Esta etapa inicial consiste em três fases: 1) seleção do banco bruto de artigos; 2) filtragem do banco bruto de artigos, e 3) teste de representatividade dos artigos do Portfólio Bibliográfico (PB), conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)



Fonte: Autor, 2018.

A etapa inicial de levantamento dos trabalhos acadêmicos considerou as delimitações, os interesses e as motivações do pesquisador (DUTRA, *et al.*, 2015; ENSSLIN, *et al.*, 2017b), revelados nos seguintes eixos de pesquisa e palavras-chave: *Performance Evaluation* (*evaluation, appraisal, assessment, measurement e performance management*); *Public Governance* (*public, governance, accountability e transparency*); e *Electoral Institutions* (*electoral institutions, election administration, election e voting*). Registra-se que o pesquisador preferiu não estabelecer parâmetros de pesquisa para o termo apoio à decisão, associado à governança, com a finalidade de propiciar maior abrangência na busca por trabalhos alinhados à temática em estudo, especialmente em razão da limitação de publicações relacionadas à avaliação de desempenho em instituições eleitorais.

O resultado desta fase corresponde à seleção de 2.750 artigos, publicados no período de 2008 a 2018, disponíveis nas bases de dados qualificadas *Web of Science, SCOPUS, Science Direct, Emerald e Wiley Online Library*.

A operacionalização da Fase 2 consistiu na conformação do PB, mediante a realização dos seguintes procedimentos: exclusão de artigos repetidos; verificação do alinhamento dos títulos com o tema da pesquisa; reconhecimento científico; alinhamento dos resumos com o tema da pesquisa; disponibilidade dos artigos para leitura; e alinhamento integral dos artigos do PB (ENSSLIN, ENSSLIN e PINTO, 2013; DUTRA *et al.*, 2015).

Dos 2.750 artigos do banco bruto de artigos, foram excluídos os que não eram periódicos (artigos acadêmicos) e os que estavam duplicados, restando 2.108 artigos. Na

sequência verificou-se o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema da pesquisa, restando 122 trabalhos.

O reconhecimento científico dos artigos consistiu na análise dos artigos de acordo com o respectivo número de citações, utilizando-se para tanto o *software* Zotero, gerenciador de dados bibliográficos. Considerando a quantidade de artigos resultantes da etapa anterior (122), foi estabelecido o limite mínimo de 8 citações para cada artigo, perfazendo um total de 36 artigos selecionados. Os demais artigos, com número de citação inferior a 8, foram reexaminados quanto à sua relevância, por serem mais recentes (lapso temporal de 2 anos anteriores à data estabelecida como parâmetro final desta pesquisa) e, ainda, por algum de seus autores figurar no conjunto de autores dos artigos mais citados, resgatando-se um total de 12 artigos nesse processo.

Após a leitura dos resumos dos 36 artigos selecionados de acordo com o número mínimo de citações e dos 12 artigos aproveitados no reexame, restou um rol de 35 artigos com títulos e resumos alinhados. Esses trabalhos foram então submetidos a uma leitura integral, para averiguar seu alinhamento ao tema da pesquisa, chegando-se ao total de 20 artigos incorporados ao PB.

Já a etapa de teste da representatividade dos artigos que compõem o PB possibilitou analisar as respectivas referências bibliográficas, com a finalidade de perscrutar acerca de contribuições adicionais à fundamentação teórica da pesquisa a ser desenvolvida (DUTRA, *et al.*, 2015). O procedimento, em síntese, consistiu na análise das referências bibliográficas dos 20 artigos do portfólio bibliográfico, aplicando-se o método *ProKnow-C* nos moldes do processo descrito anteriormente, para a seleção de artigos representativos que foram incorporados ao referido portfólio.

Nesse processo também foi aplicado o parâmetro mínimo de 8 citações para cada artigo, resultando em 4 artigos que, após a leitura do resumo e do seu teor, propiciou a incorporação de mais 1 artigo ao PB, consolidando um portfólio de 21 artigos, proeminentes e representativos da temática pesquisada, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB)

Item	Artigo	Referência
01	BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. (2014). “Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management”, <i>Public Administration Review</i> , Vol. 68 pp. 445-456.	(BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014)

02	BIRCH, S. (2008). "Electoral institutions and popular confidence in electoral processes: A cross-national analysis", <i>Electoral Studies</i> , Vol. 27, pp. 305-320.	(BIRCH, 2008)
03	AUCOIN, P. (2012). "New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk", <i>Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions</i> , Vol. 25, n° 2, pp. 177-199.	(AUCOIN, 2012)
04	ADAMS, J. (2012). "Causes and Electoral Consequences of Party Policy Shifts in Multiparty Elections: Theoretical Results and Empirical Evidence", <i>Annual Review of Political Science</i> , Vol. 15, pp. 401-419.	(ADAMS, 2012)
05	FRIDKIN, K. L.; KENNEY, P. J. (2008). "Dimensions of Negative Messages", <i>American Politics Research</i> , Vol. 36, n° 5.	(FRIDKIN; KENNEY, 2008)
06	MONFARDINI, P. (2010). "Accountability in the new public sector: a comparative case study", <i>International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 23, pp. 632-646.	(MONFARDINI, 2010)
07	PERRY, J. L.; BUCKWALTER, N. D. (2010). "The Public Service of the Future", <i>Public Administration Review</i> , Vol. 70, pp. S238-S245.	(PERRY; BUCKWALTER, 2010)
08	MONTJOY, R. S. (2008). "The Public Administration of Elections", <i>Public Administration Review</i> , Vol. 68, pp. 788-799.	(MONTJOY, 2008)
09	BURDEN, B. C.; CANON, D. T.; MAYER, K. R. (2012). "The Effect of Administrative Burden on Bureaucratic Perception of Policies: Evidence from Election Administration", Vol. 72, pp. 741-751.	(BURDEN; CANON; MAYER, 2012)
10	NORRIS, P. (2013). "Does the world agree about standards of electoral integrity? Evidence for the diffusion of global norms", <i>Electoral Studies</i> , Vol. 32 pp. 576-588.	(NORRIS, 2013)
11	HALACHMI, A. (2011), "Imagined promises versus real challenges to public performance management", <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , Vol. 60, pp. 24-40.	(HALACHMI, 2011)
12	VAN HAM, C. (2015). "Getting elections right? Measuring electoral integrity", <i>Democratization</i> , Vol. 22, n° 4, pp. 714-737.	(VAN HAM, 2015)
13	MOYNIHAN, D. P.; LAVERTU, S. (2011). "Cognitive Biases in Governing: Technology Preferences in Election Administration", <i>Public Administration Review</i> , Vol. 72, pp. 68-77.	(MOYNIHAN; LAVERTU, 2011)
14	HERRNISON, P. S.; NIEMI, R. G.; HANMER, M. J.; FRANCA, P. L.; BEDERSON, B. B.; CONRAD, F. G. (2008). "Voters' Evaluations of Electronic Voting Systems: Results From a Usability Field Study", <i>American Politics Research</i> , Vol. 36, n° 4, pp. 580-611.	(HERRNISON, <i>et al.</i> , 2008)
15	HALE, K.; SLATON, C. D. (2008). "Building Capacity in Election Administration: Local Responses to Complexity and Interdependence", <i>Public Administration Review</i> , Vol. 68, pp. 839-849.	(HALE; SLATON, 2008)
16	ALVAREZ, R. M.; HALL, T. E. (2008). "Building Secure and Transparent Elections through Standard Operating Procedures", <i>Public Administration Review</i> , Vol. 68, pp. 828-838.	(ALVAREZ; HALL, 2008)

17	CRISP, B. F.; OLIVELLA, S.; POTTER, J. D.; MISHLER, W. (2014). "Elections as instruments for punishing bad representatives and selecting good ones", <i>Electoral Studies</i> , Vol. 34, pp. 1-15.	(CRISP, <i>et al.</i> , 2014)
18	CLARK, A. (2014). "Public Administration and the Integrity of the Electoral process in British Elections", <i>Public Administration</i> , Vol. 93, p. 86-102.	(CLARK, 2014)
19	GÉLINEAU, F. (2013). "Electoral accountability in the developing world", <i>Electoral Studies</i> , Vol. 32, pp. 418-424.	(GÉLINEAU, 2013)
20	BLAND, G.; ANDREW, G.; MOORE, T. (2013). "Measuring the Quality of Election Administration", <i>Democratization</i> , Vol. 20, nº 2, pp. 358-377.	(BLAND; ANDREW; MOORE, 2013)
21	CLARK, A. (2017). "Identifying the determinants of electoral integrity and administration in advanced democracies: the case of Britain", <i>European Consortium for Political Research</i> , Vol. 9, pp. 471-492.	(CLARK, 2017)

Fonte: Autor.

4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

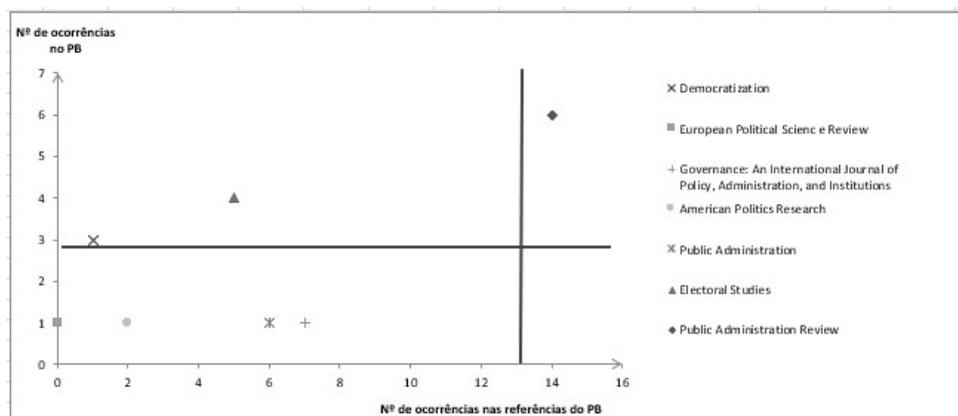
Apresentada a etapa de seleção do portfólio bibliográfico do *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, descreve-se a seguir o resultado das etapas de análise bibliométrica e sistêmica do PB.

O objetivo da análise bibliométrica é gerar conhecimento no pesquisador sobre o tema pesquisado (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013), por meio do exame de um conjunto de elementos indicadores do grau de reconhecimento científico dos artigos, dos autores de maior destaque e da relevância dos periódicos que compõem o PB. Nessa etapa é possível quantificar dados e mapear a estrutura de conhecimento sobre a temática pesquisada.

4.2.1 Relevância dos periódicos bibliográficos

O PB construído para esta pesquisa compreende 10 periódicos distintos, destacando-se, em razão do número de ocorrências no portfólio bibliográfico nas referências, os periódicos *Public Administration Review*, *Electoral Studies* e *Public Administration*, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Periódicos relevantes dentre os artigos do Portfólio Bibliográfico e das referências bibliográficas

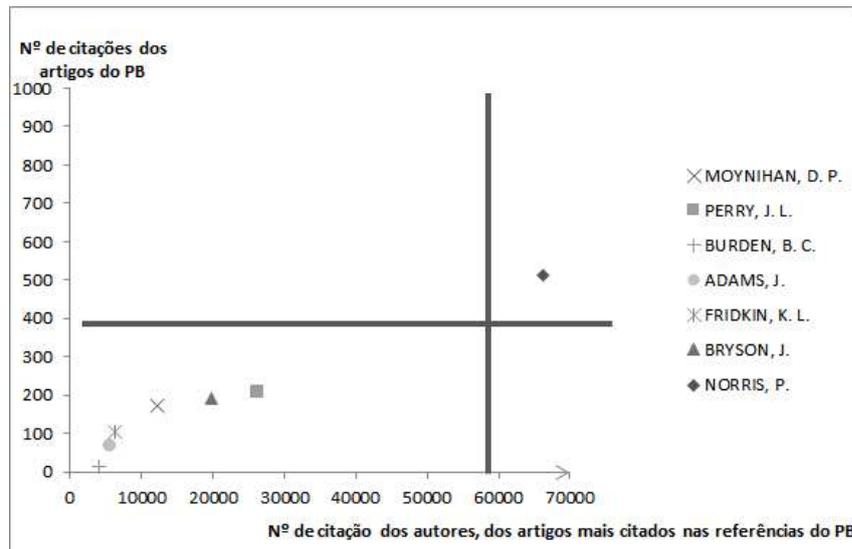


O periódico de destaque *Public Administration Review* constitui o jornal oficial da *American Society of Public Administration* e é publicado pela *Wiley-Blackwell*, com publicações no campo da administração pública. Já o periódico *Electoral Studies*, segundo em destaque, é publicado pela editora *Elsevier*, como revista internacional dedicada ao estudo de eleições e votação em diferentes partes do mundo, contando com publicações sobre votação, sistemas eleitorais e estratégia das ciências políticas.

4.2.2 Reconhecimento científico dos artigos

Do exame dos periódicos do PB verifica-se que o artigo com o maior reconhecimento científico dos artigos que compõem o PB é o *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*, dos autores BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG (2014), com 514 citações no site Google Acadêmico a partir do ano de 2015. Também receberam citações dentre os artigos que compõem o PB as publicações *Electoral institutions and popular confidence in electoral processes: A cross-national analysis*, da autora BIRCH (2008), e *New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk*, de AUCCOIN (2012), com 208 e 191 citações, respectivamente. A figura 7 apresenta os artigos e os autores relevantes do PB.

Figura 7 – Artigos e autores relevantes do Portfólio Bibliográfico (PB)

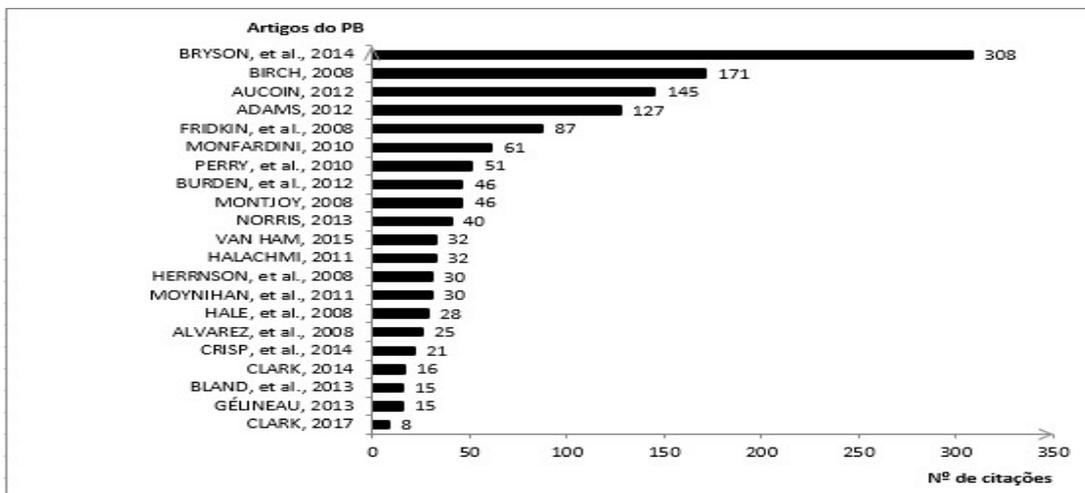


4.2.3 Autores de maior destaque

Dentre os autores dos artigos do Portfólio Bibliográfico destacam-se John M. Bryson e Alistair Clark. O primeiro devido ao número de citações e o segundo em razão do maior número de artigos constantes do portfólio bibliográfico. John M. Bryson é Professor na área de planejamento e assuntos públicos da Universidade de Minnesota, desenvolvendo trabalhos nas áreas de liderança, gestão estratégica e concepção de processos de mudança organizacional e comunitária. Já o autor Alistair Clark atua na área de engenharia, design e matemática aplicada à pesquisa operacional da *University of the West of England*.

A Figura 8 apresenta o número de citações dos autores constantes do portfólio bibliográfico.

Figura 8 – Autores de destaque nos artigos do portfólio bibliográfico e das referências bibliográficas

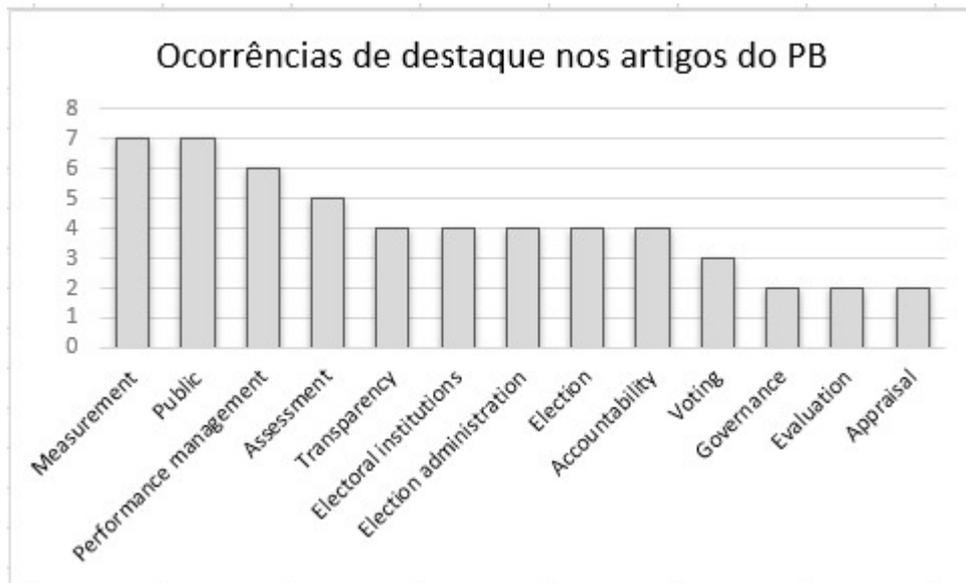


4.2.3 Palavras-chave de destaque

Na etapa inicial de levantamento dos trabalhos foram delimitados os interesses e as motivações do pesquisador (DUTRA, *et al.*, 2015; ENSSLIN, *et al.*, 2017b), com o propósito de revelar os eixos temáticos da presente pesquisa.

Como resultado obteve-se os seguintes eixos de pesquisa e palavras-chave: *Performance Evaluation* (*evaluation, appraisal, assessment, measurement e performance management*); *Public Governance* (*public, governance, accountability e transparency*); e *Electoral Institutions* (*electoral institutions, election administration, election e voting*), cujas ocorrências em destaque nos artigos do portfólio bibliográfico são apresentadas na Figura 9.

Figura 9 – Palavras-chave de destaque nos artigos do portfólio bibliográfico



2.4.5 Fator de impacto dos periódicos dos artigos do PB

Para medir o fator de impacto dos periódicos do PB foram considerados os índices disponibilizados pelo *Scimago Journal & Country Rank* – SJR, portal de acesso livre que inclui os periódicos e os indicadores científicos a partir das informações contidas no banco de dados *Scopus* (*Elsevier B.V.*). Entretanto, nem todos os periódicos que compõem o PB constam na referida base, sendo apresentados na Figura 10 apenas os que estavam disponíveis para consulta.

Figura 10 – Fator de impacto (SJR) dos periódicos do portfólio bibliográfico



O período *Public Administration Review* destaca-se entre os periódicos com índice de impacto SJR 4,85. Neste periódico foram publicados os artigos *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*, dos autores BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG (2014); *The Public Service of the Future*, dos autores PERRY e BUCKWALTER (2010); *Cognitive Biases in Governing: Technology Preferences in Election Administration*, dos autores MOYNIHAN e LAVERTU (2011); e *Building Secure and Transparent Elections through Standard Operating Procedures*, dos autores ALVAREZ e HALL (2008), que compõem o PB.

4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA

Após a análise bibliométrica do *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, onde identificou-se um portfólio alinhado ao tema, como entendido pelo pesquisador e deu-se clareza aos seus parâmetros: autores, artigos, periódicos e palavras-chaves, e suas peculiaridades, empreendeu-se a análise sistêmica do conteúdo dos 21 artigos definidos na etapa inicial de seleção do portfólio bibliográfico.

A análise sistêmica possibilitou uma análise criteriosa das publicações relacionadas ao tema da pesquisa, especialmente no que concerne à identificação de eventuais lacunas de conhecimento e à percepção de oportunidades de contribuição científica. Por meio desse processo de avaliação dos artigos do portfólio bibliográfico foi possível identificar quais abordagens estão sendo empregadas para atender aos desafios propostos no presente estudo, qual seja, de incorporar entendimento e conhecimento à temática da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral, de acordo com a perspectiva do apoio à decisão proposta por Ensslin, Ensslin e Dutra (2009).

A partir deste entendimento, foi possível analisar o conteúdo dos artigos do PB, evidenciando as potencialidades e as lacunas existentes para o foco orientado pelo *ProKnow-C* (avaliação de desempenho para promover a gestão), nas lentes (ou eixos) abordagem, singularidade, identificação dos objetivos, mensuração, integração e gestão.

Serão apresentados a seguir os resultados da análise dos artigos do portfólio bibliográfico à luz de cada uma das lentes que compõem o modelo de análise sistêmica do *ProKnow-C*.

4.3.1 Lente Abordagem e Uso/Aplicação

A classificação das abordagens neste trabalho compreenderá as concepções Prescritivista/Construtivista sem distinção, e Realista, incorporando abordagens Normativista e Descritivista, de acordo com Roy (1993). A síntese do resultado da avaliação dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico é apresentada a seguir, no Quadro 11.

Quadro 11 – Síntese do resultado da Lente 1

#	Artigo na Forma de Citar	Abordagem	Uso/Aplicação	Harmonia
1	Halachmi, 2011	Realista	Genérico	Sim
2	Montjoy, 2008	Realista	Específico	Não

3	Birch, 2008	Realista	Genérico	Sim
4	Bryson et al., 2014	Realista	Genérico	Sim
5	Norris, 2013	Realista	Genérico	Sim
6	Aucoin, 2012	Realista	Específico	Não
7	Adams, 2012	Realista	Genérico	Sim
8	Monfardini, 2010	Realista	Específico	Não
9	Burden, 2012	Prescritivista	Específico	Sim
10	Perry, 2010	Realista	Genérico	Sim
11	Van Ham, 2015	Realista	Genérico	Sim
12	Moynihan, 2015	Prescritivista	Genérico	Não
13	Fridkin, 2008	Realista	Genérico	Sim
14	Herrnson, 2008	Realista	Genérico	Sim
15	Hale, 2008	Prescritivista	Genérico	Não
16	Alvarez, 2008	Realista	Específico	Não
17	Crisp, 2014	Realista	Genérico	Sim
18	Clark, 2015	Realista	Específico	Não
19	Gélineau, 2013	Prescritivista	Genérico	Não
20	Clark, 2014	Realista	Genérico	Sim
20	Clark, 2014	Realista	Genérico	Sim
21	Bland, 2013	Realista	Genérico	Sim

Fonte: Autor.

O Gráfico 1 apresenta a abordagem utilizada pelos pesquisadores, nos 21 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico, para a construção do modelo de avaliação de desempenho.

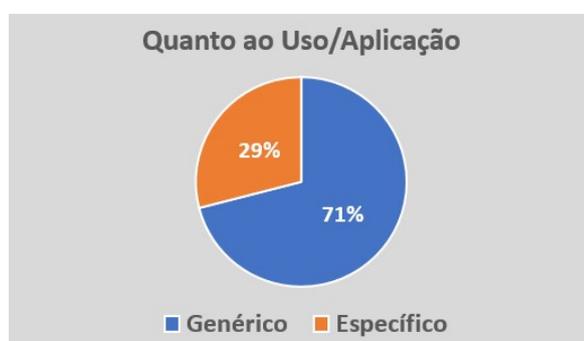
Gráfico 1 - Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto à abordagem

Fonte: Autor.

Os dados analisados demonstram o viés predominante dos pesquisadores pela abordagem Realista, perfazendo 81% (17 artigos). Já a abordagem Prescritivista foi utilizada por 19% dos autores (4 artigos), sendo que nenhum dos pesquisadores optou pelo uso da abordagem Construtivista.

Embora a figura dos atores esteja presente em alguns trabalhos, todos os modelos examinados são deduzidos a partir de análises de correlações entre as propriedades do contexto físico e os resultados esperados genericamente, numa abordagem de natureza Realista, ou, quando desejados pelo decisor, são escolhidos não por ele, mas pelo pesquisador, dentre as variáveis observadas, evidenciando o emprego da abordagem Prescritivista.

A classificação do uso ou aplicação do modelo de avaliação de desempenho utilizado no contexto do problema pesquisado está demonstrada no Gráfico 2.

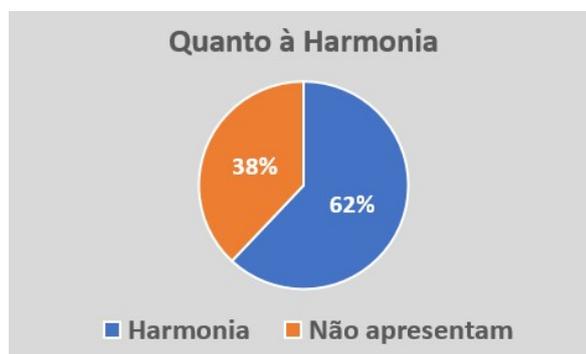
Gráfico 2 - Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao uso do modelo

Fonte: Autor.

A análise deste gráfico demonstra que 71% (15 artigos) dos trabalhos apresentaram modelos para aplicação genérica, enquanto outros 29% (6 artigos) optaram por uso em contextos específicos.

Já no Gráfico 3 é possível verificar o grau de harmonização das abordagens empregadas nos artigos do Portfólio Bibliográfico com o uso do modelo de avaliação de desempenho desenvolvido.

Gráfico 3 – Classificação do Portfólio Bibliográfico quanto à existência de harmonia entre a abordagem e o uso do modelo



Fonte: Autor.

Os dados demonstram que 62% (13 artigos) dos autores harmonizam a abordagem Realista com o uso genérico ou Prescritivista com o uso específico. Por outro lado, 38% (6 artigos) não possuem harmonia entre a abordagem e a aplicação do modelo.

A análise dos artigos do Portfólio Bibliográfico, que representa os mais alinhados e proeminentes trabalhos dentro do tema do apoio à governança em instituições eleitorais, evidencia que em grande medida os pesquisadores utilizam a abordagem Realista, valendo-se de modelos genéricos em que há pouca ou nenhuma participação do decisor na sua construção. Tais modelos limitam-se ao entendimento global dos contextos pesquisados, mas não possuem legitimidade quando utilizados para contextos singulares. As abordagens Realistas identificadas na Análise Sistêmica – Lente 1, se utilizadas para um contexto em que se deseja realizar apoio à decisão, isto é, desenvolver um modelo para auxiliar um ou um grupo de entidade definida de atores, carecem de fundamentação científica, notadamente no que se refere às lentes propostas na definição de Ensslin (2007).

Outra parte dos artigos analisados contempla a abordagem Prescritivista que, embora considere a percepção do decisor sobre o contexto físico para a avaliação do problema e reconheça a singularidade do contexto pesquisado, considera a intenção de revelar o sistema

de valores do decisor pré-existente ao processo de apoio à decisão, latente na mente do decisor, não possibilitando que este aperfeiçoe seu sistema de valores e percepções enquanto o modelo está sendo construído, conforme prescreve a abordagem Construtivista.

A abordagem Construtivista não foi contemplada em nenhum dos artigos do Portfólio Bibliográfico, pois a maior parte baseou-se em fundamentos teóricos para favorecer a geração de conhecimentos de setores ou grupos de decisão nas organizações ou não possibilitou expandir o entendimento do decisor, quando identificado, para permitir compreender as consequências do contexto nos aspectos tidos por ele como relevantes.

Não obstante parcela relevante dos artigos (62%) tenha harmonizado a abordagem e a aplicação do modelo, verifica-se a oportunidade de serem desenvolvidas pesquisas conjugando o uso de abordagem Construtivista para a estruturação de modelos para contextos específicos, onde a figura do decisor seja identificada e seus interesses e preocupações constituam-se na principal fonte dos dados para o modelo de avaliação a ser construído, o que orienta, remete, que a literatura neste assunto ainda demanda um trabalho que desenvolva ou que escolha uma abordagem em consonância com o seu uso.

4.3.2 Lente Singularidade

Para assegurar que o modelo construído o seja a partir dos fatores, dos critérios e dos aspectos julgados por aquele a quem o modelo se destina como adequado, representativo ou importante, o *ProKnow-C* em sua Lente 2 examina a Singularidade do contexto físico e dos atores na pessoa do decisor, de modo a reconhecer as características de singularidade do ambiente para o qual o modelo de apoio à decisão se destina (Roy, 1993).

A Análise Sistêmica da Lente 2 - Singularidade permite verificar se o processo de construção do modelo reconhece que o problema é único, pelo reconhecimento dos atores envolvidos na construção do modelo e do contexto físico onde foi utilizado. O Gráfico 4 apresenta a classificação do Portfólio Bibliográfico quanto à identificação dos atores, a quem o modelo se destina.

Gráfico 4 – Classificação do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento dos atores (decisor)



Fonte: Autor.

A Análise Sistêmica da Lente 2- Singularidade, para a amostra de artigos representada pelo Portfólio Bibliográfico evidenciou que 24% (5 artigos) identificaram os atores (decisor) e 76% (16 artigos) não identificaram o decisor nem os demais atores para quem o modelo se destina.

Por outro lado, a classificação dos artigos quanto ao reconhecimento do contexto físico onde o modelo de avaliação de desempenho foi utilizado é apresentada no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento do contexto físico onde o modelo foi utilizado

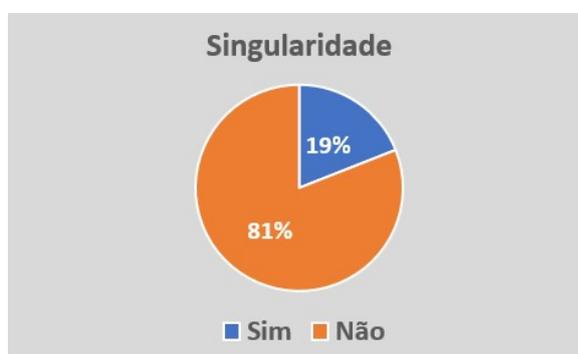


Fonte: Autor.

A análise deste gráfico indica que 43% (9 artigos) dos pesquisadores identificaram o contexto físico onde o modelo foi utilizado e 57% (12 artigos) não identificaram.

O Gráfico 6 e a Tabela 5 apresentam a síntese da Lente 2 – Singularidade, com a finalidade de averiguar se os modelos propostos levam em consideração os atores e contextos em que serão aplicados.

Gráfico 6 – Classificação dos artigos do Portfólio Bibliográfico quanto ao reconhecimento dos atores (decisor) e do contexto físico onde o modelo foi utilizado



Fonte: Autor.

Tabela 5 – Síntese da Lente 2 – Singularidade

	Identifica	Não Identifica
Atores	5	16
Contexto	9	12
Atores/Contexto	4	17

Fonte: Autor.

Na Análise Sistêmica da Lente 2 do Portfólio Bibliográfico, observa-se que apenas 19% dos artigos identificou conjuntamente o decisor e o contexto. Este cenário demonstra que em grande parte dos artigos os pesquisadores ignoram a relevância da singularidade do modelo de apoio à decisão.

A formulação de problemas de apoio à decisão dissociada de contexto social único, em termos de ambiente físico e atores, revela a fragilidade nos fundamentos científicos utilizados no conjunto dos artigos quando examinados à luz do apoio à decisão. Desse modo, o resultado da pesquisa representa uma oportunidade para o aperfeiçoamento das pesquisas relacionadas ao apoio à governança eleitoral (Bortoluzzi et al., 2011; Ensslin et al., 2010, 2012a).

Nesse sentido, Roy (1993) indica a abordagem Construtivista como a mais adequada para a construção do modelo de apoio à decisão, possibilitando emergir do decisor as variáveis constituintes do modelo de avaliação e suas escalas.

4.3.3 Lente Processo para identificação dos objetivos

De acordo com Roy (1993), Bana e Costa (1995), as decisões são atos de um decisor: um bem definido ator, agindo segundo seu sistema de valor e preferências. Quando da construção de um modelo de apoio à decisão este necessita ser realizado a partir da percepção do decisor a quem se destina, bem como necessita de um processo de expansão do seu conhecimento para permitir-lhe compreender como as propriedades do ambiente interagem com seu sistema de valor.

A Lente 3 – Processo para Identificar, possibilita verificar se os artigos constantes do Portfólio Bibliográfico identificam os objetivos integralmente a partir do decisor a quem o modelo de avaliação de desempenho se destina e se é utilizado processo para ajudar a esse decisor evidenciar seus valores e preferências, assegurando a legitimidade do modelo. Isso porque, segundo Roy (1993), o apoio à decisão é atividade em que o facilitador, de forma científica (segundo o paradigma Construtivista), busca obter elementos que respondam a questões levantadas pelo gestor durante o desenvolvimento de um processo decisório. Esses elementos ajudam a clarificar sua decisão, com o objetivo de aumentar a coerência da evolução do processo decisório, considerando os sistemas de valores do próprio decisor.

Para a amostra de artigos representada pelo Portfólio Bibliográfico, evidencia-se que nenhum artigo indicou se os critérios foram determinados a partir dos valores do decisor, nem reconheceu que juntamente com o desenvolvimento do modelo é necessário auxiliá-lo a melhor entender como o contexto afeta seus valores.

Considerando que a abordagem Construtivista é a mais adequada para apoio à decisão, no dizer de Roy (1993), e que busca desenvolver no decisor, de forma interativa e a partir dos critérios que ele julgar importantes, um escopo de conhecimentos suficientes que possibilitem a melhor compreensão do contexto, este panorama representa uma oportunidade ao pesquisador de aperfeiçoamento do estado da arte representado pelo fragmento da literatura composto pelo portfólio.

4.3.4 Lente Mensuração

A Análise Sistêmica dos artigos, no que se refere ao atendimento da Lente 4 – Mensuração, visa a responder aos seguintes questionamentos: (i) se foi realizada mensuração; (ii) se a mensuração realizada utiliza escalas que atendem às dimensões ordinais de não ambiguidade, mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade, e permitem

distinguir os desempenhos melhor e pior; e, por fim, (iii) se as escalas nominais, ordinais, de intervalo, e de razão utilizadas atendem, quando de seu uso, aos fundamentos da teoria da mensuração quanto às operações estatísticas realizadas, isto é, se são utilizadas em conformidade com as propriedades estatísticas que a escala permite.

A avaliação de desempenho é um instrumento notadamente de mensuração, como tal deve obedecer às teorias de fundamentação científica de mensuração, conforme detalhado na Seção 3.1. O não atendimento desses requisitos inviabiliza a construção da escala adequada, perdendo-se sua cientificidade, bem como a oportunidade de incorporar entendimento e conhecimento ao problema. A utilização de escala sem o atendimento das propriedades inerentes à teoria da mensuração acarreta um erro técnico que deve ser evitado, razão pela qual a construção de um modelo adequado será uma contribuição para o estado da arte.

Entretanto, antes de se construir uma escala é preciso identificar a forma de seu uso, para que usos ela será construída, ou seja, é necessário primeiramente construir um descritor (escala ordinal). Na Análise Sistêmica da Lente 4 observa-se que nenhum dos artigos do Portfólio Bibliográfico atende integralmente aos fundamentos da teoria da mensuração. Esses artigos, quando examinados à luz do quão adequados estão para atender às propriedades inerentes à teoria da mensuração, indicam a fragilidade de conhecimento dos pesquisadores de maior destaque com relação ao assunto objeto do presente trabalho, visto que o referido portfólio contém os artigos com representatividade e maior número de citações na área de avaliação de desempenho para o tema do apoio à governança eleitoral.

Esse cenário confere uma oportunidade para outros pesquisadores de contemplarem essa lacuna, incorporando indicadores de desempenho que atendam aos critérios da objetividade, precisão e acuracidade, por meio de descritores que sejam não ambíguos, mensuráveis, operacionais, inteligíveis, homogêneos e que permitam distinguir os desempenhos melhor e pior (Ensslin, *et al.*, 2009).

4.3.5 Lente Integração

Considerando que os modelos de avaliação de desempenho são de mensuração é de fundamental importância que exista a integração entre os critérios de avaliação estabelecidos, de tal forma que seja possível realizar um diagnóstico global do contexto, além de permitir identificar como é realizada essa integração: numericamente, descritivamente ou graficamente (Ensslin, Montibeller Neto e Noronha, 2001).

Segundo os autores anteriormente citados, o processo de integração é realizado a partir de constantes de integração determinadas por níveis de referência. A preocupação com o processo de integração decorre da necessidade de se evitar o que Keeney (1992) afirma ser o erro mais comum nesta iniciativa, ou seja, a importância do critério deve ser relativa e associada aos níveis de referência da escala – mudando os níveis, mudam as constantes de integração.

Observou-se que nenhum dos artigos do Portfólio Bibliográfico integram os critérios de avaliação estabelecidos, o que denota uma carência grande de conhecimentos que poderiam ou deveriam estar agregados, uma vez que sua ausência faz com que não se consiga identificar ações no que se refere à sua contribuição para o objetivo global da gestão. Isso significa que nenhum dos artigos de fato apresentou um modelo de apoio à governança eleitoral, limitando-se as pesquisas a relatar a situação dos contextos, analisar e propor etapas do processo de organização das eleições, bem como analisar fatores relacionados ao processo eleitoral.

Visto que os artigos examinados não contemplam a construção de modelos de agregação de critério único de síntese nem evidenciam a contribuição original de realizar um procedimento que atenda a esse critério, revela-se uma oportunidade para a construção de modelo de gestão para apoiar a governança eleitoral de forma organizada e estruturada matematicamente, que irá mais uma vez expandir o nível de conhecimento, a fronteira de conhecimento desse assunto, por meio de uma abordagem Construtivista.

4.3.6 Lente Gestão

A última Lente, mais não menos importante, refere-se à verificação da aplicação de todo o conhecimento gerado na construção dos modelos de avaliação de desempenho ou, mais especificamente, se o conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, favorecer sua monitoração e, a partir desse conhecimento, promover ações de aperfeiçoamento.

Para fazer gestão é preciso essencialmente monitorar e aperfeiçoar (Roy, 1993). Somente será possível a intervenção do decisor num determinado contexto em forma fundamentada e científica, se conhecer o desempenho atual dos aspectos por ele percebidos como necessários e suficientes para a gestão que se propõe a realizar.

Monitorar a partir de um modelo de avaliação de desempenho significa, para cada um dos critérios de avaliação reconhecidos como necessário e suficiente, evidenciar a escala ordinal e cardinal e nesta escala onde se encontra a situação atual. A este conhecimento denominamos monitorar. A utilização deste conhecimento e das expectativas de gestão do

decisor lhe permitirá estabelecer a meta para o prazo que julgar adequado. Este conhecimento favorecerá o processo de geração de ações de aperfeiçoamento. A avaliação de desempenho quando vista nesta perspectiva age em forma preventiva, evitando que as situações não desejadas ocorram, diferentemente das estratégias de controle que promovem a gestão controlando sistematicamente os desempenhos indesejados, e assim permanentemente vivenciando tais desempenhos.

Não obstante, a análise da Lente 6 - Gestão indica que os autores não desenvolveram seus modelos com o propósito de monitorar e gerar ações de aperfeiçoamento. A maioria dos estudos limitou-se a retratar a situação corrente dos contextos a que se propuseram avaliar, não explicitam a performance dos critérios com suas escalas e não ambicionam monitorar e gerar ações de aperfeiçoamento.

Por todas as condições anteriormente expostas entende-se que a realização de modelo que tenha por objetivo promover a avaliação de desempenho do contexto governança eleitoral realizado à luz das seis lentes anteriores, consiste numa oportunidade para trabalhos que sejam instrumentos para apoiar a gestão, monitorando indicadores e gerando ações de aperfeiçoamento por meio de um processo, o qual, além de ordenar cada ação proposta de acordo com o seu nível de contribuição, permita também acompanhar o impacto de sua adoção na melhoria do contexto.

4.3.7 Considerações sobre a Análise Sistêmica

Conforme já evidenciado no referencial teórico, a realização da gestão de contextos decisórios tem sido realizada em formas variadas e usualmente fundamentada em critérios dissociados das percepções, preocupações e valores dos decisores. Visando promover o aperfeiçoamento prático desta atividade tem sido desenvolvido instrumentos voltados para a tomada de decisão e, em menor grau, para apoiar a decisão. Nesse sentido, o exame dos 21 artigos constantes do Portfólio Bibliográfico, que teve como propósito conhecer os trabalhos de maior representatividade científica na área de gestão eleitoral, revela a carência de fundamento na literatura analisada para a construção de um modelo que se proponha promover o apoio à decisão.

Sob esse ponto de vista, a análise identificou a ausência integral ou parcial destes conhecimentos nos trabalhos selecionados, de acordo com os dados apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Síntese da Análise Sistêmica

Lente	Análise	Atendem	
		Sim	Não
1. Abordagem Uso/Aplicação	Harmoniza abordagem e dados do problema com sua aplicação?	62%	38%
2. Singularidade	Reconhece os atores (decisor)?	20%	80%
	Reconhece o contexto?	25%	75%
	Reconhece que o problema é único (atores, contexto, momento)?	23%	77%
3. Processo para identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?	0%	100%
4. Mensuração	As escalas (nominais, ordinais e cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (mensurabilidade; operacionalidade; homogeneidade; inteligibilidade; e permitir distinguir os desempenhos melhor e pior)?	0%	100%
5. Integração	Reconhece que a integração requer níveis de referência?	0%	100%
6. Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?	0%	100%

Fonte: Autor.

Por meio do processo de avaliação dos artigos do portfólio bibliográfico foi possível identificar quais abordagens estão sendo empregadas para atender aos desafios dos pesquisadores de incorporar entendimento e conhecimento à temática da governança eleitoral. A análise dos artigos do portfólio bibliográfico evidencia que em grande medida os pesquisadores utilizam a abordagem realista, valendo-se de modelos genéricos em que há pouca ou nenhuma participação do decisor na sua construção. Tais modelos limitam-se ao entendimento global dos contextos pesquisados, mas não possuem legitimidade quando utilizados para contextos singulares. As abordagens realistas identificadas na análise sistêmica, se utilizadas para um contexto em que se deseja realizar apoio à decisão, isto é, desenvolver um modelo para auxiliar um ou um grupo de entidade definida de atores, têm seus fundamentos científicos comprometidos quando examinados à luz do apoio à decisão (ROY, 1993; ROY, 1994; RITTEL e WEBWER, 1973; LANDRY, 1995).

Outra parte dos artigos analisados contempla a abordagem prescritivista que, embora considere a percepção do decisor sobre o contexto físico para a avaliação do problema e reconheça a singularidade do contexto pesquisado, somente considera a intenção de revelar o

sistema de valores do decisor pré-existente ao processo de apoio à decisão, latente na mente do decisor. Não possibilita, todavia, que este aperfeiçoe seu sistema de valores e percepções enquanto o modelo está sendo construído, diferentemente da abordagem construtivista.

A abordagem construtivista não foi contemplada em nenhum dos artigos do portfólio bibliográfico, pois a maior parte baseou-se em fundamentos teóricos para favorecer a geração de conhecimentos de setores ou grupos de decisão nas organizações ou não possibilitou expandir o entendimento do decisor, quando identificado, para permitir compreender as consequências do contexto nos aspectos tidos por ele como relevantes.

Não obstante parcela relevante dos artigos do portfólio bibliográfico tenha harmonizado a abordagem e a aplicação do modelo, verifica-se a oportunidade de serem desenvolvidas pesquisas conjugando o uso de abordagem construtivista para a estruturação de modelos para contextos específicos, onde a figura do decisor seja identificada e seus interesses e preocupações constituam-se na principal fonte dos dados para o modelo de avaliação a ser construído, o que orienta, remete, que a literatura neste assunto ainda demanda um trabalho que desenvolva ou que escolha uma abordagem em consonância com o seu uso, em contextos singulares.

Em razão dos resultados obtidos, a abordagem construtivista tornou possível o atendimento aos desafios do pesquisador de incorporar entendimento e conhecimento à temática da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral, na perspectiva da proposta de Ensslin, Ensslin e Dutra (2009): “processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento”.

4.4 ESTUDO DE CASO – ELABORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apresenta-se nesta seção os resultados obtidos com a construção do modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral. Os fundamentos teóricos da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C foram apresentados na Seção 3.1.2. Nas seções seguintes serão executadas as fases sucessivas e incrementais da metodologia: Estruturação, Avaliação e Recomendações.

4.4.1 Fase de Estruturação

A abordagem construtivista multicritério possibilita construir modelos suficientemente estruturados para promover o entendimento sobre a realidade, identificar as entidades que potencialmente participam do contexto decisório e desenvolver um conhecimento no decisor que lhe permita compreender as consequências de suas ações (ENSSLIN *et al.*, 2001). Dessa forma, a construção do modelo de avaliação de desempenho teve início com a estruturação e organização dos elementos que compõem o contexto decisório pesquisado, possibilitando ao decisor identificar suas preferências e os aspectos mais relevantes a serem incorporados ao modelo (Ensslin *et al.* 2015).

Nesta fase foram identificados os atores e o ambiente pesquisado; definido um rótulo para delimitar o contexto decisório e manter o foco nos aspectos mais relevantes para a resolução do problema do decisor; e reconhecidos, organizados e mensurados ordinalmente os objetivos julgados pelo decisor como necessários e suficientes para avaliar o contexto, de acordo com seus valores e preferências.

Os atores envolvidos no processo de construção do modelo são os indicados na Seção 2.1.6. As informações relativas ao contexto do problema foram disponibilizadas pelo decisor e estruturadas com a participação do facilitador, buscando-se registrar as percepções do primeiro e o seu entendimento sobre o problema e a solução pretendida, objetivo desta pesquisa.

4.4.1.1 Contextualização

O contexto da pesquisa envolve o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), órgão da Justiça Eleitoral brasileira que tem por função constitucional preservar o regime democrático, mediante a garantia da legitimidade do processo eleitoral e do livre exercício do direito do cidadão votar e ser votado. Visto sob essa perspectiva, a confiança no resultado das eleições no Brasil – da escolha dos agentes públicos representantes e governantes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo da União, dos Estados e dos Municípios – depende em grande medida da credibilidade do órgão perante à sociedade.

Assim, considerando que a melhoria do desempenho institucional poderá favorecer o processo de transmissão de entendimento quanto à confiança da sociedade na instituição pesquisada e, por consequência, da percepção da legitimidade das eleições, este estudo concentra-se na construção de um modelo de avaliação de desempenho institucional para apoiar

a governança no contexto do TRESA, especialmente sob os aspectos da estratégia organizacional, *accountability* e transparência, mecanismos de governança necessários para construir a confiança nas eleições, a partir da visão construtivista.

Da conjugação dos valores do decisor com as características objetivos do contexto afloram os pontos de vista necessários e suficientes para a gestão do contexto (Bana e Costa, *et al.*, 1999; Ensslin *et al.*, 2000).

4.4.1.2 Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

De acordo com a metodologia MCDA-C os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) são características ou propriedades que o decisor compreende como sendo importantes ou que impactam seus valores e preferências a respeito do contexto (Ensslin *et al.* 2015). Por ser uma etapa crítica na qualidade do mapa cognitivo a ser construído, que pode comprometer a definição do problema a ser resolvido (Ensslin, *et al.*; 2001), utilizou-se a estratégia da formulação de perguntas relacionadas aos aspectos mais relevantes do problema, para auxiliar na identificação dos EPAs (Keeney, 1992).

Os 105 EPAs identificados na fase de estruturação constam no Apêndice A. Já o Quadro 13 ilustra os 10 primeiros EPAs identificados na pesquisa.

Quadro 13 – Relação dos 10 primeiros EPAs identificados na pesquisa

EPA	Descrição
1	Processo eleitoral
2	Legitimidade
3	Planejamento das eleições
4	Organização das eleições
5	<i>Accountability</i>
6	Transparência
7	Balancear o poder decisório
8	Consolidar sistema de governança
9	Instâncias de governança
10	Aplicar princípios de governança

Fonte: Autor.

4.4.1.3 Conceitos e Áreas de Preocupação

A direção de preferência do decisor (o alvo que ele deseja alcançar) é definida por diversos conceitos construídos a partir dos EPAs. Para cada conceito associou-se o oposto

psicológico (a consequência que o decisor deseja evitar ou minimizar), utilizando-se a simbologia das reticências (equivalente à expressão “ao invés de”) para demonstrar formalmente esta correlação (Ensslin, *et al.*, 2013; Ensslin, *et al.*, 2010; Ensslin; Neto & Noronha, 2001).

Esses conceitos “representam preocupações estratégicas equivalentes, segundo a percepção do decisor” (Ensslin, *et al.*, 2010). Agrupados em Áreas de Preocupação, tornam possível explicitar valores, objetivos e preocupações do decisor, além das propriedades do contexto decisório, com a finalidade de formar um conjunto de candidatos a Ponto de Vista Fundamental (PVF) (Bana e Costa, *et al.*, 1999).

Os agrupamentos das áreas de interesse do decisor revelaram os seguintes candidatos a PVF: liderança organizacional, alinhamento institucional, evolução e sustentabilidade, estratégia organizacional, *accountability* e transparência, gestão de riscos e controle interno.

O Quadro 14, apresenta a relação dos conceitos construídos a partir dos 10 primeiros EPAs.

Quadro 14 – Conceitos construídos a partir dos 10 primeiros EPAs

Conceito	Descrição
1	Alinhar todas as ações e estratégias institucionais ao processo eleitoral, com foco na melhoria da percepção da legitimidade das eleições ... Diminuir a percepção da legitimidade das eleições
2	Promover políticas que assegurem a legitimidade do processo eleitoral ... Reduzir a confiabilidade no resultado das eleições
3	Aperfeiçoar o planejamento das eleições ... Ter um planejamento inadequado
4A	Monitorar a configuração e a oficialização dos sistemas eleitorais ... Diminuir a confiabilidade nos sistemas eleitorais
4B	Aperfeiçoar a organização das eleições ... Ter falhas na organização das eleições
5	Implementar mecanismos de <i>accountability</i> , preservando a confiança da sociedade na instituição ... Não prestar contas à sociedade, prejudicando a credibilidade da instituição
6	Implementar política de transparência das ações institucionais, preservando a confiança da sociedade na instituição ... Não agir com transparência, comprometendo a credibilidade da instituição
7	Definir responsabilidades e balancear o poder decisório ... Prejudicar o funcionamento do sistema de governança
8	Consolidar sistema de governança institucional ... Desperdiçar recursos públicos, prejudicar o desempenho e a imagem da instituição
9A	Dimensionar instâncias internas de governança e de apoio à governança ... Prejudicar o processo de tomada de decisão
9B	Consolidar estrutura de governança institucional ... Prejudicar o processo de tomada de decisão
10	Considerar princípios e valores da instituição na modelagem da governança corporativa ... Não agregar valor à instituição

Fonte: Autor.

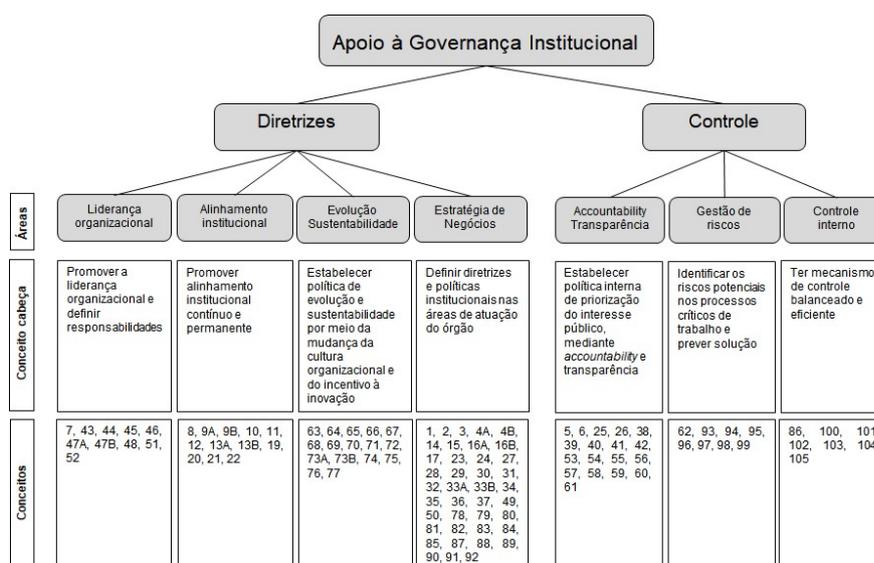
4.4.1.4 Família de Pontos de Vista Fundamental

O PVF representa um conjunto de propriedades do contexto associado a um ou mais valores que o decisor considera essencial para a gestão proposta, sendo desdobrados em sua forma mais singela por outros pontos de vista chamados Pontos de Vista Elementares (PVE).

Nessa etapa da metodologia MCDA-C o conjunto de candidatos a PVF foi avaliado pelo decisor com o objetivo de verificar se todos os aspectos considerados são suficientes (exaustivos) e necessários para o apoio à governança institucional no TRESA. Confirmada a essencialidade das áreas de interesse do decisor representadas pelos candidatos a PVF, o conjunto estante de valores, objetivos e preocupações passou a representar um conjunto global integrado, uma Família de Pontos de Vistas Fundamentais (FPVFs) (BANA e COSTA *et al.*, 1993).

A FPVFs consubstancia-se num conjunto de aspectos considerados pelo decisor como essenciais (necessários e suficientes) à avaliação das propriedades das ações potenciais, atendendo as propriedades de: consensualidade; concisão; inteligibilidade e coesão (DUTRA *et al.*, 2015; Ensslin *et al.*, 2001). A Figura 11 representa a FPVF e os conceitos cabeças utilizados para testar e melhorar o entendimento de cada PVF.

Figura 11 – Árvore de valor com as Áreas de Preocupação e os conceitos



Fonte: Autor.

A FPVF não é mensurável, não podendo por isso ser operacionalizada. Esta propriedade decorre do fato de os pontos de vistas constituírem inicialmente uma forma abstrata, apresentados como valores totalmente abstratos e significados dispersos. Para operacionalizar a FPVFs é necessário explicar que aspectos da realidade física cada um desses valores será levado em consideração, de uma forma não redundante e não ambígua. A partir dos conceitos atrelados a cada aspecto, foi possível organizar uma estrutura hierárquica de relações meio e fim, chamada de mapa cognitivo.

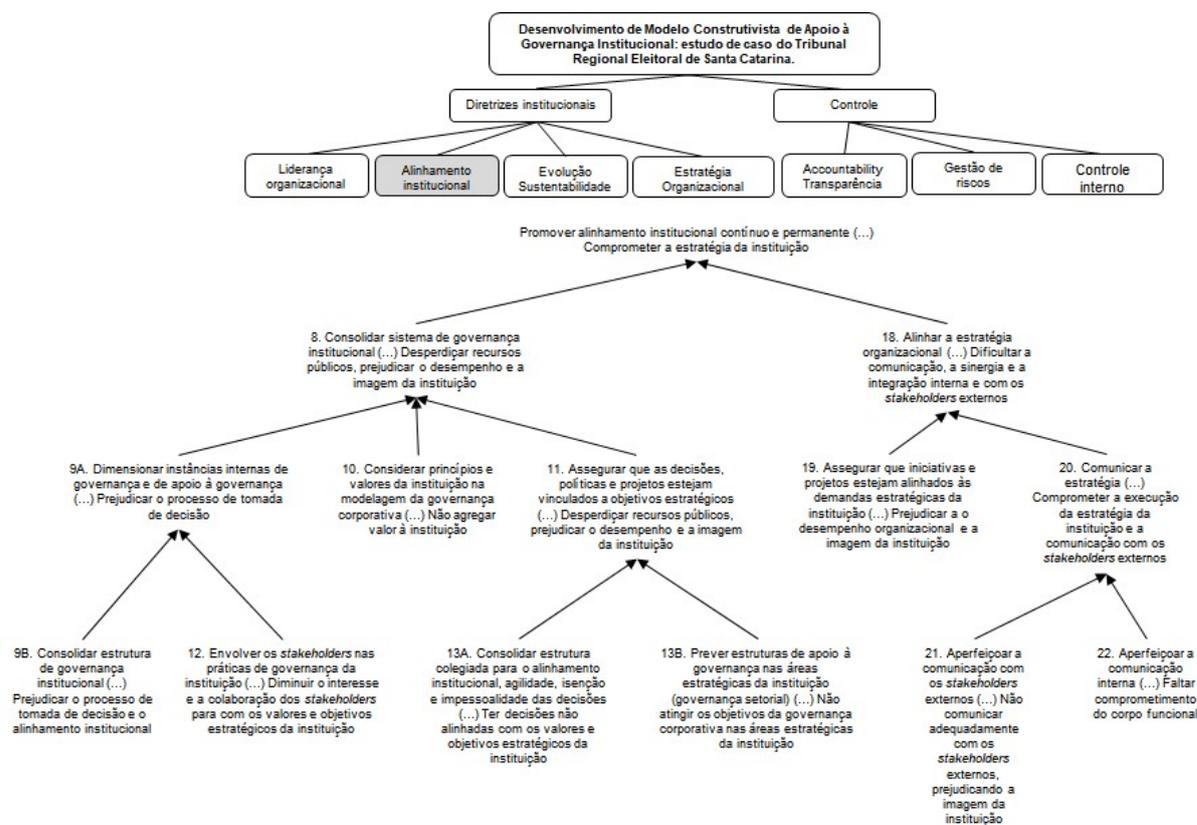
As próximas etapas da operacionalização dos PVFs compreendem a construção do mapa cognitivo, a detecção de *clusters* e *subclusters*, a transição para a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV); construção das escalas ordinais, seus níveis de referência e perfil de desempenho.

4.4.1.5 Mapas Meios-Fins, Clusters e Árvore de Pontos de Vista Fundamentais

Agrupados em áreas de preocupação e posteriormente reunidos em uma FPVFs, de acordo com sua essencialidade, os conceitos foram analisados a partir das relações hierárquicas de influência em direção aos meios-fins, com o objetivo de possibilitar a construção de um mapa cognitivo. Para a metodologia MCDA-C, mapa cognitivo é uma representação gráfica de uma representação mental construída pelo facilitador a partir de uma representação discursiva formulada pelo decisor sobre o contexto pesquisado (Ensslin, *et all*, 2001). A Figura 12 representa o mapa cognitivo do PVF “Alinhamento institucional”.

Os mapas cognitivos são capazes de explicitar as relações hierárquicas e de influência entre os conceitos (Bana e Costa e Ensslin, 1999). Para construí-lo, o decisor definiu quais os conceitos meios eram necessários para obter os conceitos fins, com foco na sua área de interesse.

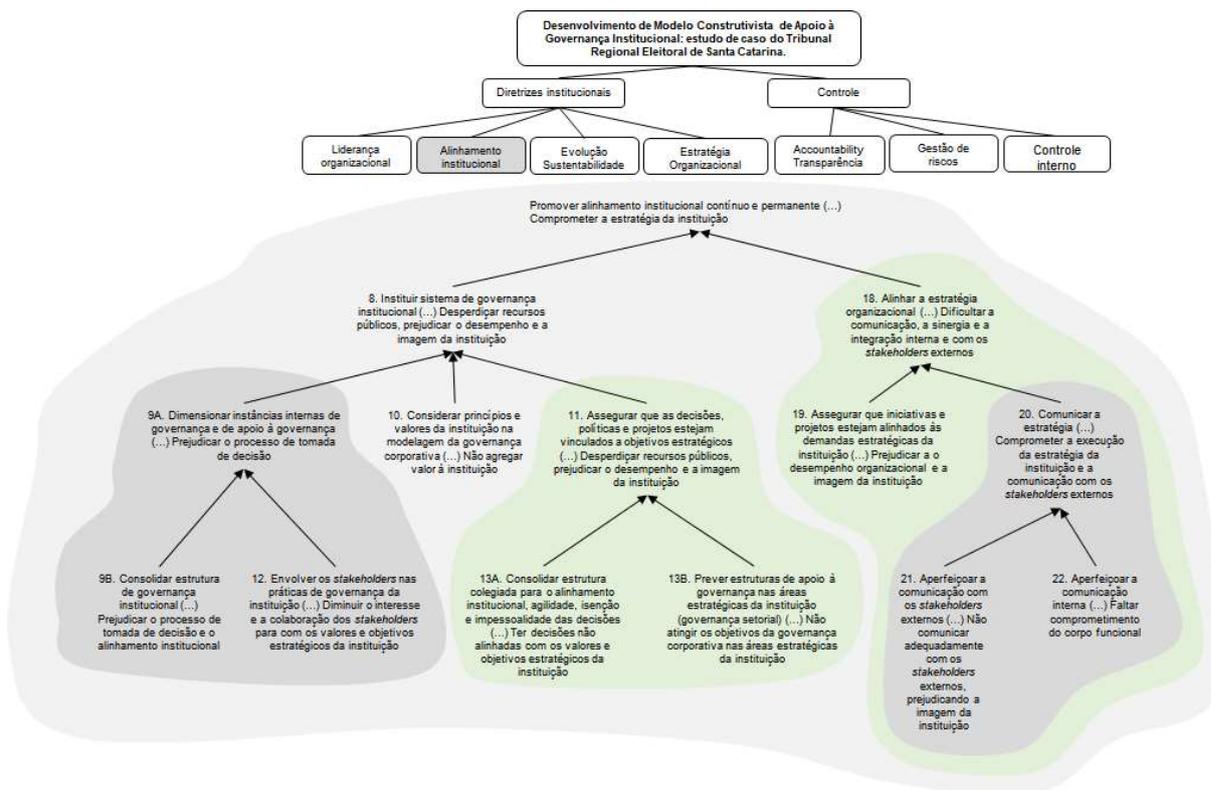
Figura 12 – Ilustração do mapa de relação meios-fins



Fonte: Autor.

Uma vez identificadas às relações meios-fins entre todos os conceitos, foram definidos *clusters* e *subclusters* com o objetivo de simplificar a análise e o entendimento dos mapas (Ensslin. *et al.*, 2010). A Figura 13 ilustra os *clusters* definidos para o mapa de relações meios-fins da área de preocupação “Alinhamento institucional”.

Figura 13 – Ilustração de clusters

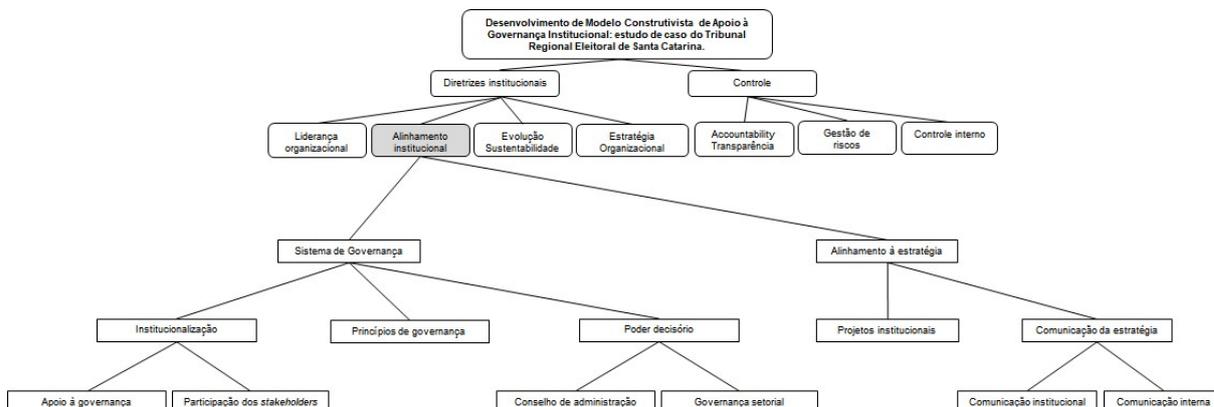


Fonte: Autor.

4.4.1.6 Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores

Após identificado o foco de interesse do decisor no mapa cognitivo, a transição dos mapas de relações meios-fins para uma estrutura hierárquica de valor permitiu incorporar ao modelo de gestão o amplo entendimento construído no decisor (KEENEY, 1996; ENSSLIN, *et al.*, 2010). Esse processo consistiu em relacionar cada *cluster* a um ponto de vista da estrutura hierárquica, cuidando-se para que fossem essenciais, controláveis, completos, mensuráveis, operacionais, isoláveis, não redundantes, concisos e compreensíveis (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Atendidas essas propriedades, cada *cluster* recebeu a denominação de Ponto de Vista Fundamental (PVF) na estrutura hierárquica de valor. Idêntico procedimento foi aplicado aos *subclusters*, que foram decompostos em elementos menos abrangentes e mensuráveis de forma direta e não ambígua, denominados de Pontos de Vista Elementares (PVEs).

Figura 14 – Ilustração da Árvore de Pontos de Vista Fundamental 2 – Alinhamento institucional



Fonte: Autor.

Já o Quadro 15 apresenta a relação dos 7 Pontos de Vista Fundamentais estruturados na pesquisa.

Quadro 15 – Relação dos Pontos de Vista Fundamentais

Ponto de Vista Fundamental	Descrição
1	Liderança
2	Alinhamento institucional
3	Sustentabilidade e evolução
4	Estratégia organizacional
5	Accountability e transparência
6	Gestão de riscos
7	Controle interno

Fonte: Autor.

Estabelecida a estrutura hierárquica de valor, a metodologia MCDA-C prevê como passo seguinte a construção de escalas ordinais (Descritores) e níveis de referências para mensurar e operacionalizar os PVEs.

Descritores são escalas ordinais construídas em um processo de interação com o decisor, que possibilitam a medição do desempenho das propriedades de cada PVE (ENSSLIN *et al.*, 2015). Nessa escala identificam-se os níveis de referência “bom” e “neutro”. O nível bom representa o limite acima do qual o decisor avalia o desempenho como excelente, e o nível neutro indica o limite abaixo do qual a performance é comprometedor. De acordo com Roy (2005), o desempenho poderá ser considerado competitivo quando estiver situado entre esses

limites. A Figura 15 demonstra os níveis de referências e as faixas de desempenho de descritores.

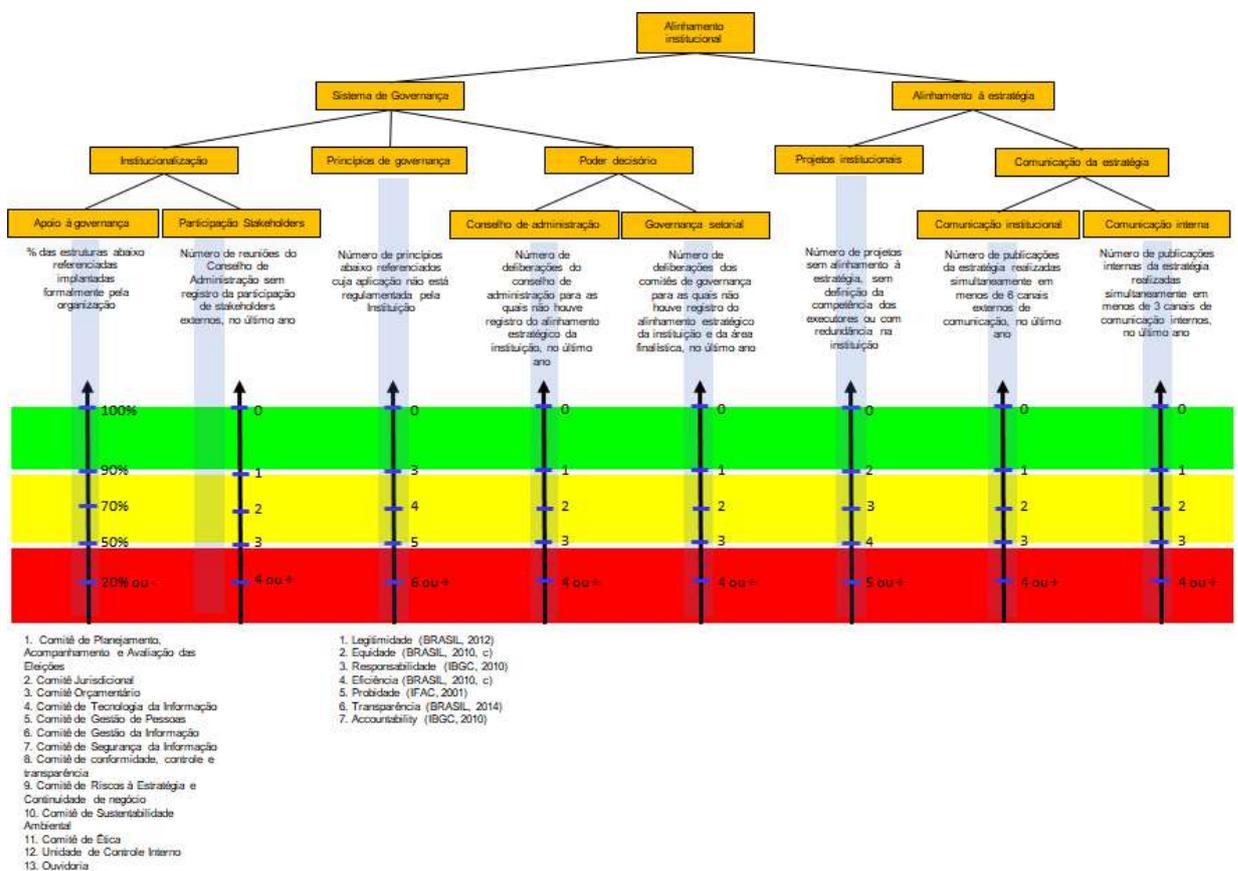
Figura 15 – Ilustração dos níveis de referência e faixas de desempenho de descritores



Fonte: Autor.

Para a construção dos descritores foram utilizados dados atualizados, relacionados a cada PVEs, conforme ilustrado na Figura 16 – Ponto de Vista Fundamental 2 – Alinhamento Institucional.

Figura 16 – Ponto de Vista Fundamental 2 – Alinhamento Institucional e escalas ordinais



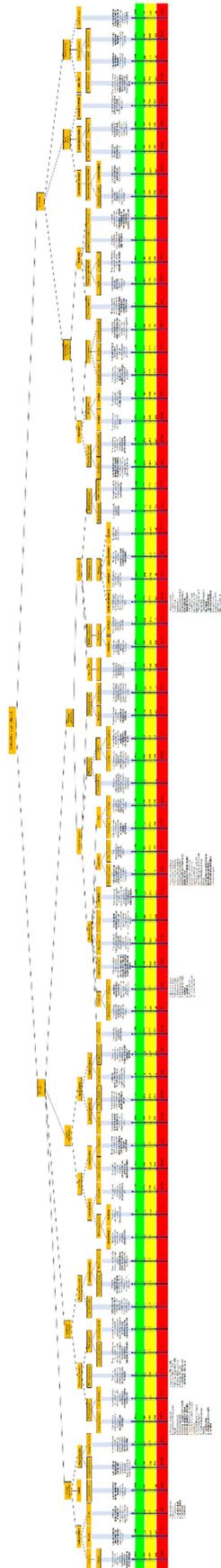
Fonte: Autor.

Foram construídos 69 descritores para o modelo, com o objetivo de avaliar diversos e multifacetados critérios relevantes para o decisor. A escala ordinal utilizada nesse processo observa os princípios da Teoria da Mensuração, de legitimidade (objetividade, exatidão e precisão) e de validação, pois respeita o grau de liberdade admissível para esse tipo de escala, no que concerne à realização de operações estatísticas (MICHELI e MARI, 2014). Ainda, para operacionalizar a análise da legitimidade dos descritores, observou-se as propriedades que estes devem conter: não ambiguidade; inteligibilidade; operacionalidade; mensurabilidade; homogeneidade; e permitir distinguir o desempenho melhor e pior, informando, em cada nível, um desempenho superior ao dos níveis inferiores (KEENEY, 1992).

Considerando a necessidade de realização de operações matemáticas na próxima fase da metodologia (Avaliação), para a avaliação global do desempenho organizacional integrando todos os indicadores por meio de agregação aditiva, será necessário incrementar informações aos descritores para que as escalas qualitativas (ordinais) evoluam para escalas quantitativas ou cardinais (critérios ou função de valor), caracterizadas como escalas de intervalo.

No Apêndice B são apresentados todos os descritores do modelo com suas respectivas escalas ordinais, e na Figura 17, a Estrutura Hierárquica de Valor com todas as escalas ordinais.

Figura 17 – Estrutura Hierárquica de Valor com as escalas ordinais



Fonte: Autor.

4.4.2 Fase de Avaliação

Na Fase de Estruturação da metodologia MCDA-C foi construído o modelo multicritério para apoiar a governança institucional do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. A próxima etapa, denominada Fase de Avaliação, possibilitará a integração global do modelo de apoio à governança mediante a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, de acordo com as seguintes etapas: análise de independência; construção das funções de valor; identificação das taxas de compensação; e avaliação global e perfil de impacto do *status quo*.

A avaliação compreende a construção do modelo matemático multicritério, por meio da transformação de escalas ordinais (qualitativas) em escalas cardinais (quantitativas), conformadas a partir dos indicadores construídos na fase de estruturação (ENSSLIN *et al.* 2010; LACERDA *et al.*, 2014a; LACERDA *et al.*, 2014b; LONGARAY *et al.*, 2017). Essa transformação tem por finalidade possibilitar a mensuração do desempenho da organização mediante a avaliação de cada critério considerado isoladamente e de sua interação no contexto global. Neste processo são construídas as funções de valor, escalas cardinais de cada aspecto considerado relevante e que atendam aos juízos de preferências do decisor (BANA e COSTA e VANSNNICK, 1995) possibilitando consolidar o modelo e realizar a avaliação global do desempenho da organização (ENSSLIN *et al.* 2013).

4.4.2.1 Teste de Aderência dos descritores quanto ao atendimento dos Fundamentos da Teoria da Mensuração

Para atender aos Fundamentos da Teoria da Mensuração, foram operacionalizados os critérios definidos pelo *Joint Committee of Guide in Metrology* (2008), consolidados por Micheli & Mari (2014), aplicando-se aos descritores construídos neste trabalho as propriedades fundamentais da legitimidade (fundamentos empíricos das escalas), além dos critérios estabelecidos pelo *Committee of the British Association for the Advancement of Science* (STEVENS, 1946), para testar a aderência desses descritores segundo a validade das escalas utilizadas (fundamentos formais matemáticos).

Os fundamentos empíricos das escalas são objetividade, exatidão e precisão, que podem ser identificados por meio das propriedades da não ambiguidade, inteligibilidade,

operacionalidade, mensurabilidade, homogeneidade e possibilidade de distinção dos níveis de desempenho.

Os fundamentos formais matemáticos permitem observar a equivalência dos objetos do mesmo nível de desempenho e níveis hierarquicamente ordenados, estabelecendo as características de cada tipo de escala (nominal, ordinal, intervalo e razão) e as estatísticas permitidas em cada uma delas.

No que se refere à legitimidade, os descritores construídos atendem às propriedades fundamentais da objetividade, exatidão e precisão, conforme se observa na escala referente ao descritor “Apoio à governança”, que revela o grau de institucionalização da governança:

1. Cada desempenho é isomórfico, não há ambiguidade, a escala crescente é formada por símbolos alfanuméricos e não apresenta repetição de valores.

2. A escala apresentada também possui intelegibilidade, visto que possibilita a mesma interpretação por sujeitos diferentes.

3. É possível mensurar a propriedade associada ao descritor por meio das informações constantes dos registros internos do órgão (operacionalidade).

4. Considerando a relevância do monitoramento do sistema de governança e os valores agregados à Instituição, o percentual de implantação de estruturas de apoio à governança atende às expectativas do decisor (mensurabilidade).

5. O descritor mensura em todos os seus níveis a mesma propriedade – percentual de estruturas de apoio à governança implantadas (homogeneidade).

6. A escala permite distinguir o desempenho melhor e pior, ou seja, o grau mais elevado e o menos elevado de desempenho do aspecto avaliado pelo descritor, tendo em vista a utilização de símbolos alfanuméricos organizados em ordem crescente de atratividade.

4.4.2.2 Análise de Independência

Os modelos de avaliação de desempenho uma vez construídos e legitimados à suas escalas ordinais, se preocupam em dar maior precisão a suas informações. Esta é conseguida pela união dos atributos. A ciência nos disponibiliza três visões de mundo ou metodologias para fazer essa tarefa: o método de subordinação; o método interativo; e o método de agregação a um critério único de síntese. A metodologia MCDA-C selecionou como proposta para integrar os critérios o método de agregação a um critério único de síntese. Este por sua vez, para ter validade necessita que suas taxas e suas escalas atendam aos requisitos matemáticos. Nesse

sentido, as taxas, para ter fundamentação científica, necessitam que os critérios sejam preferencialmente independentes, isto é, sejam isoláveis.

A isolabilidade necessária à construção de uma função de valor-atributo é a de independência preferencial mútua, observada entre todos os pares de descritores de uma FPVFs (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

A equação do modelo geral em MCDA-C é dada por:

$$V(a) = \sum_{j=1}^n k_j * v_j[g_j(a)]$$

Onde,

$V(a)$ = Valor global da alternativa a

$g_j(.)$ = Descritor do PV j

$g_j(a)$ = Impacto da alternativa a no descritor g_j

$v_j(g_j(a))$ = Valor parcial da alternativa a no PV j

k_j = Taxa de compensação do PVF j

$j = 1, 2, \dots, n$

As condições requeridas pelo método de agregação a um critério único de síntese são:

1ª A soma das taxas deve ser 1:

$$\sum_{j=1}^n k_j = 1$$

2ª O Valor ($v_j(g_j(a))$) dos dois níveis de referência nas escalas devem ser os mesmos:

$v_j(g_k(\text{Bom})) = 100$ para $j= 1, \dots, n$

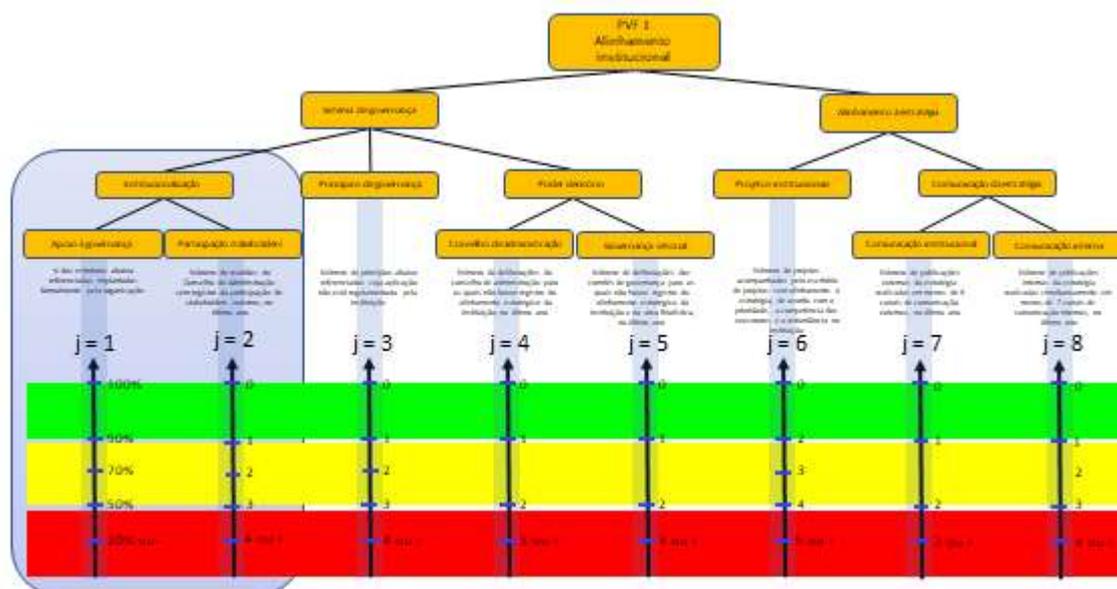
$v_j(g_k(\text{Neutro})) = 0$ para $j= 1, \dots, n$

Estas condições são alcançadas quando $V_j(g_i(a))$ for Preferencialmente Independente para $j = 1, \dots, n; r = 1, \dots, n; e r \neq j$.

A análise de independência é operacionalizada por meio dos Testes de Independência Preferencial Ordinal (IPO) e de Independência Preferencial Cardinal (IPC). Esses testes permitem verificar a independência preferencial mútua entre os pares de todos os descritores ou pontos de vista, ou seja, da performance avaliada nos demais descritores, quanto à intensidade (cardinalmente) (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Isso significa que a independência preferencial de um descritor será observada quando a intensidade de preferência correspondente a uma potencial ação nesse descritor passar do nível neutro (inferior) para o nível bom (superior) sem depender da performance desta ação nos demais descritores da família de PVFs.

Para demonstrar o teste da Independência Preferencial Mútua realizado nesta pesquisa, utiliza-se os Pontos de Vista Elementares “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”, apresentados na Figura 18.

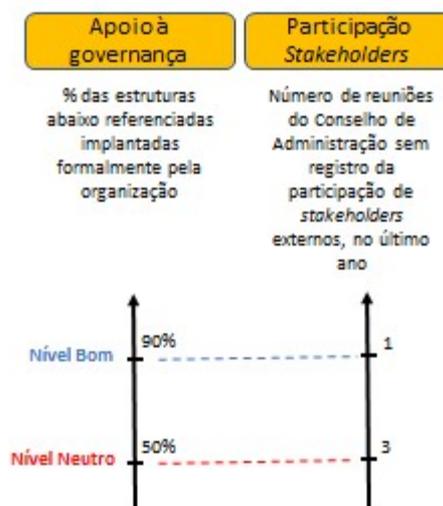
Figura 18 – PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*” utilizados no teste da Independência Preferencial Mútua



Fonte: Autor.

A Figura 19 apresenta o par de descritores que representam os PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*” e os níveis de referência correspondentes, utilizados no teste de independência.

Figura 19 – Descritores “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”



Fonte: Autor.

Para facilitar a representação do teste de independência dos descritores e PVFs, adotou-se as seguintes siglas:

AG: Descritor 1 – Apoio à governança;

PS: Descritor 2 – Participação *stakeholders*;

AG-B: Nível Bom do Descritor 1 – Apoio à governança;

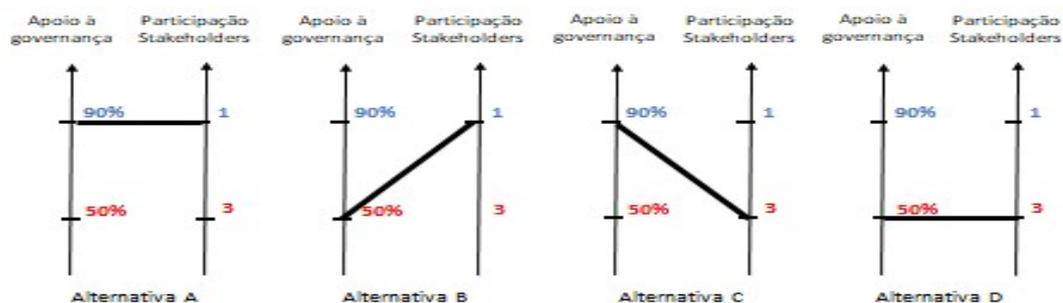
AG-N: Nível Neutro do Descritor 1 – Apoio à governança;

PS-B: Nível Bom do Descritor 2 – Participação *stakeholders*;

PS-N: Nível Neutro do Descritor 2 – Participação *stakeholders*.

O teste da Independência Preferencial Mútua, consistente na verificação da Independência Preferencial Ordinal (IPO) e da Independência Preferencial Cardinal (IPC), são demonstrados a seguir, considerando o conjunto de alternativas possíveis para a combinação simultânea dos descritores “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*” apresentado na Figura 20. Cada uma das alternativas evidenciadas é uma alternativa completa que para efeitos do teste será considerado como com desempenho no nível Neutro para os demais pontos de vista.

Figura 20 – Identificação de alternativas para os descritores “Apoio à governança” e “Participação stakeholders”



Fonte: Autor.

4.4.2.2.1 Teste da Independência Preferencial Ordinal (IPO)

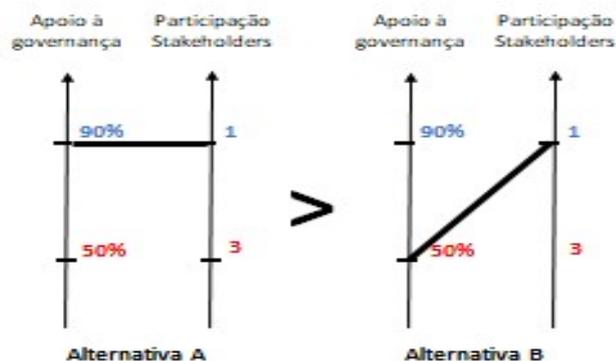
De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), o teste da Independência Preferencial Ordinal permite verificar se a ordem de preferência entre um par de descritores sofre alterações em decorrência da performance de ações em outros descritores.

O teste é operacionalizado a partir da obtenção de respostas aos seguintes questionamentos:

- a) É o ponto de vista AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”) ordinalmente preferencialmente independente do ponto de vista PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”)?
- b) É o ponto de vista PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”) ordinalmente preferencialmente independente do ponto de vista AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”)?
- c) AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”) e PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”) possuem mutuamente independência preferencial?

No primeiro caso, para PS-B constante (nível Bom (1) correspondente ao número de registros da falta de participação dos *stakeholders* nas reuniões do Conselho de Administração), o decisor julga que a alternativa A é ordinalmente preferível à B, conforme representado na Figura 21.

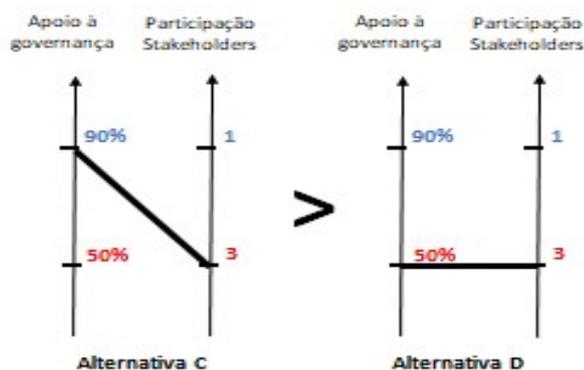
Figura 21 – Alternativa A ordinalmente preferível à alternativa B



Fonte: Autor.

Para PS-N constante (nível Neutro (3) correspondente ao número de registros da falta de participação dos *stakeholders* nas reuniões do Conselho de Administração), o decisor julga que a alternativa C é ordinalmente preferível à D, conforme representado na Figura 22.

Figura 22 – Alternativa C ordinalmente preferível à alternativa D



Fonte: Autor.

Portanto, a resposta ao primeiro questionamento é sim. O ponto de vista AG é ordinalmente preferencialmente independente do ponto de vista PS, pois, para o decisor, haver 90% de estruturas de apoio à governança implantadas é mais atrativo do que haver 50% dessas estruturas implantadas, para qualquer que seja o nível de “Participação *stakeholders* - PS” entre 1 e 3.

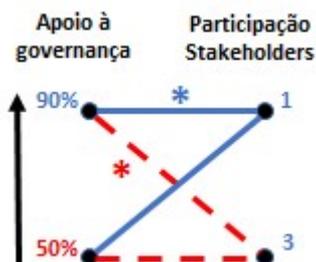
Assim, tem-se que:

Para todo $PS = \{PS-B, PS-N\}$

$$(AG-B, PS) \succ (AG-N, PS)$$

A Figura 23 exibe as alternativas preferíveis para o teste IPO realizado entre AG preferencialmente à PS.

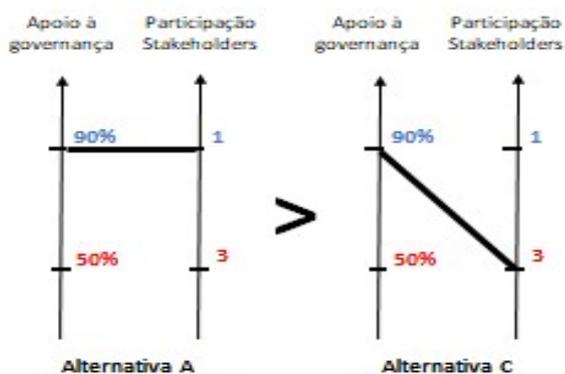
Figura 23 – Teste da Independência Preferencial Ordinal entre AG, PS-B e PS-N



Fonte: Autor.

No segundo caso, para AG-B constante (nível Bom (90%) correspondente ao percentual de estruturas de apoio à governança implantadas formalmente), o decisor julga que a alternativa A é ordinalmente preferível à C, conforme representado na Figura 24.

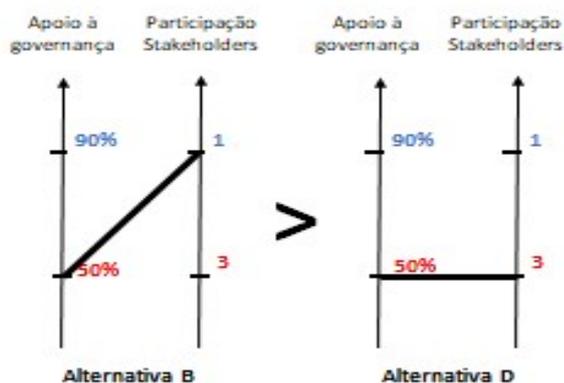
Figura 24 – Alternativa A ordinalmente preferível à alternativa C



Fonte: Autor.

Para AG-N constante (nível Neutro (50%) correspondente ao percentual de estruturas de apoio à governança implantadas formalmente), o decisor julga que a alternativa B é ordinalmente preferível à D, conforme demonstrado na Figura 25.

Figura 25 – Alternativa B ordinalmente preferível à alternativa D



Fonte: Autor.

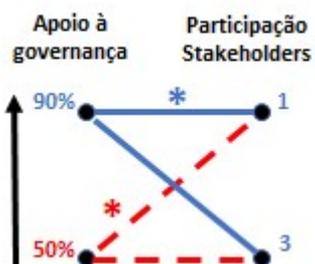
Com relação ao segundo questionamento a resposta também é positiva, pois para o decisor, o número de 1 registro da falta de participação dos *stakeholders* nas reuniões do Conselho de Administração é mais atrativo do que 3 registros de falta de participação dos *stakeholders*, para qualquer que seja o nível de “Apoio à governança” entre 50% e 90%. Desse modo, tem-se que:

$$\text{Para todo } AG = \{AG-B, AG-N\}$$

$$(AG, PS-B) P (AG, PS-N)$$

A Figura 26 apresenta as alternativas preferíveis para o teste IPO realizado entre PS preferenciamente à AG.

Figura 26 – Teste da Independência Preferencial Ordinal entre PS, AG-B e AG-N



Fonte: Autor.

No que se refere ao terceiro questionamento – verificação da Independência Preferencial Ordinal para AG e PS –, a resposta é sim, devido à independência preferencial mútua entre os descritores submetidos à análise.

4.4.2.2.2 Teste da Independência Preferencial Cardinal (IPC)

O teste da Independência Preferencial Cardinal torna possível verificar se a diferença de atratividade entre duas ações (intensidade), em um descritor ou em um Ponto de Vista, mantém-se inalterado, independentemente da performance de potenciais ações de outros descritores no intervalo dos níveis Bom e Neutro (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

O teste pode ser realizado por meio de respostas aos seguintes questionamentos:

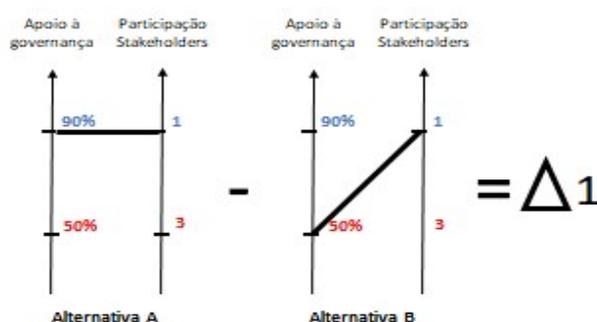
a) É o ponto de vista AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”) cardinalmente preferencialmente independente do ponto de vista PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”)?

b) É o ponto de vista PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”) cardinalmente preferencialmente independente do ponto de vista AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”)?

c) AG (Descritor 1 – “Apoio à governança”) e PS (Descritor 2 – “Participação stakeholders”) possuem mutuamente cardinalmente independência preferencial?

No primeiro cenário, para PS-B constante (nível Bom (1) correspondente ao número de registros da falta de participação dos *stakeholders* nas reuniões do Conselho de Administração), a diferença de atratividade entre as alternativas A e B é representada pela Figura 27.

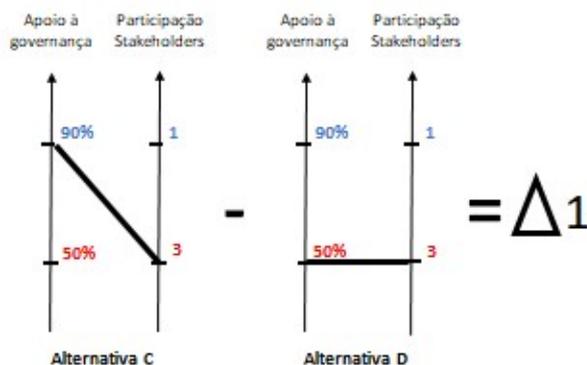
Figura 27 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para PS-B



Fonte: Autor.

Considerando PS-N constante (nível Neutro (3) correspondente ao número de registros da falta de participação dos *stakeholders* nas reuniões do Conselho de Administração), a diferença de atratividade entre as alternativas C e D corresponde à ilustrada na Figura 28.

Figura 28 – Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para PS-N



Fonte: Autor.

Desse modo, a resposta ao primeiro questionamento é sim. O descritor AG é cardinalmente preferencialmente independente do descritor PS, pois, para o decisor, haver 90% de estruturas de apoio à governança implantadas é mais atrativo do que haver 50% de estruturas de apoio à governança implantadas, com intensidade $\Delta 1$, para qualquer que seja o nível de “Participação *stakeholders*” entre 1 e 3. Verifica-se, portanto, que a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis Bom e Neutro, relativamente ao D1 - “Apoio à governança”, não é influenciada pela mudança de performance avaliada no D2 - “Participação *stakeholders*”.

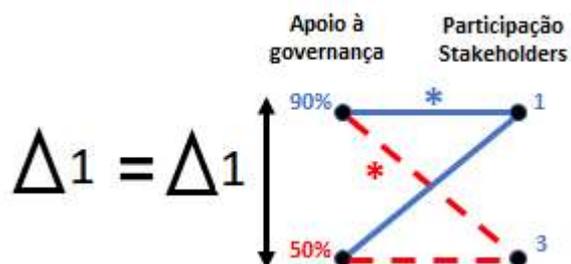
Assim, tem-se:

Para todo $PS = \{PS-B, PS-N\}$

$$V(AG-B, PS) - V(AG-N, PS) = \Delta 1$$

Onde V representa uma função de “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”. A Figura 29 exhibe as diferenças de atratividade para o teste IPC.

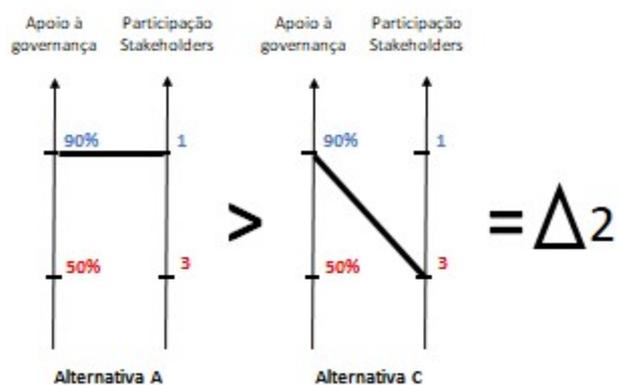
Figura 29 – Teste da Independência Preferencial Cardinal para AG, PS-B e PS-N



Fonte: Autor.

Para AG-B constante (nível Bom (90%) correspondente ao percentual de estruturas de apoio à governança implantadas formalmente), a diferença de atratividade entre as alternativas A e C é demonstrada na Figura 30.

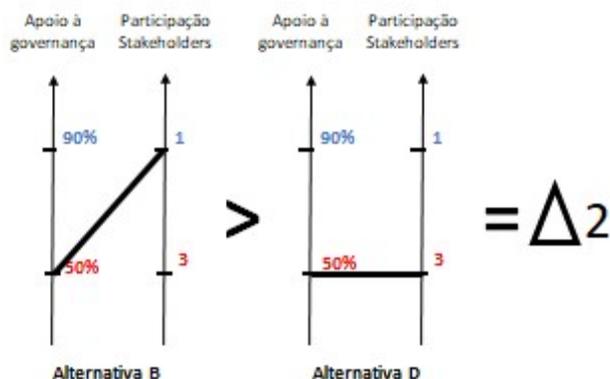
Figura 30 – Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para AG-B



Fonte: Autor.

Para AG-N constante (nível Neutro (50%) correspondente ao percentual de estruturas de apoio à governança implantadas formalmente), a diferença de atratividade entre as alternativas B e D é apresentada na Figura 31.

Figura 31 – Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para AG-N



Fonte: Autor.

A resposta ao segundo questionamento também é positiva. O descritor PS é cardinalmente preferencialmente independente do descritor AG, pois, para o decisor, haver 90% de estruturas de apoio à governança implantadas é mais atrativo do que haver 50% de estruturas de apoio à governança implantadas, com intensidade Δ_2 , para qualquer que seja o nível de “Participação stakeholders” entre 1 e 3. Isso significa que a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis Bom e Neutro, relativamente ao D1 - “Apoio à governança”, não é influenciada pela mudança de performance avaliada no D2 - “Participação *stakeholders*”.

Assim, tem-se:

Para todo $AG = \{AG-B, AG-N\}$

$$V(AG, PS-B) - V(AG, PS-N) = \Delta_2$$

A Figura 32 ilustra as diferenças de atratividade para o segundo teste.

Figura 32 – Teste da Independência Preferencial Cardinal entre PS, AG-B e AG-N



Fonte: Autor.

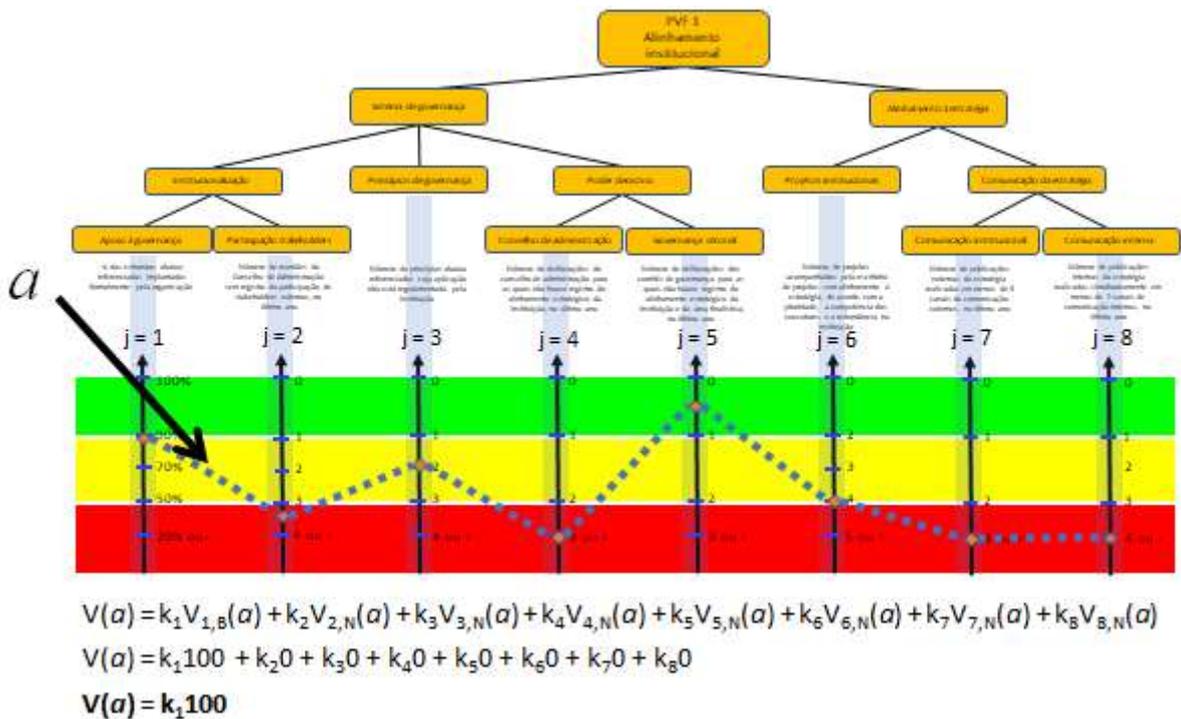
No que diz respeito ao IPC para AG e PS mutuamente cardinalmente preferencialmente independentes, a resposta ao terceiro questionamento é sim, podendo-se afirmar que há independência preferencial cardinal entre os descritores.

O Teste de Independência Preferencial Cardinal nos assegura que os k_j , para $j=1, \dots, n$ são constantes e, portanto, o modelo de agregação a um critério único é factível. Por tal razão, reconhecendo-se a independência preferencial ordinal e cardinal, é possível afirmar que o par de descritores é mutuamente preferencialmente independente.

4.4.2.2.3 Interpretação dos valores Deltas

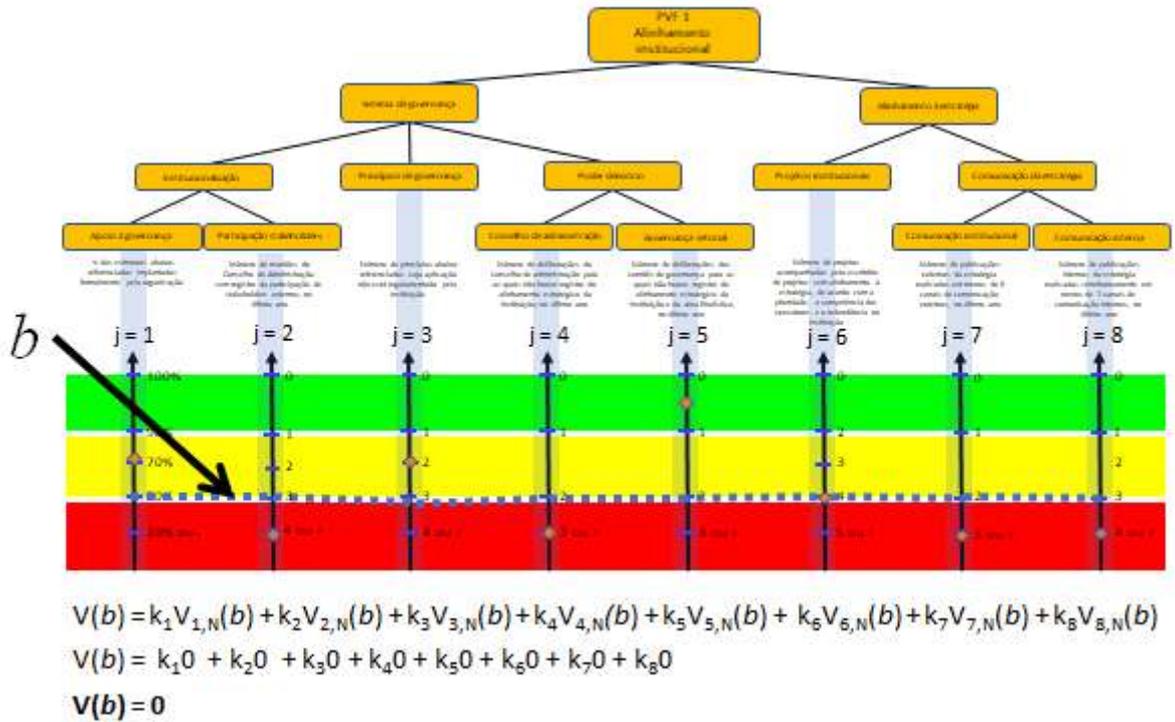
A interpretação dos valores de $\Delta 1$ e $\Delta 2$ possibilita comprovar o Teste de Independência Preferencial Cardinal. Com esse propósito foram criadas as alternativas “a” e “b”, a primeira com desempenho no nível Bom para o descritor D1, e desempenho qualquer para todos os demais, conforme demonstrado na Figura 33, e a segunda com desempenho Neutro para o descritor D1, e desempenho igual para todos os demais descritores, indicado na Figura 34, além das respectivas funções da equação de valor.

Figura 33 – Ação “a” e função da equação de valor para o nível de desempenho Bom



Fonte: Autor.

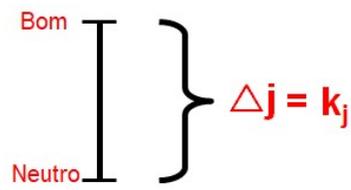
Figura 34 – Ação “b” e função da equação de valor para o nível de desempenho Neutro



Fonte: Autor.

Considerando o resultado da subtração $V(a) - V(b) = 100 k_1$ e $V(a) - V(b) = \Delta 1$, conclui-se que $k_1 = \Delta 1$, ou seja, a taxa de compensação é igual ao acréscimo de valor provocado pela variação do nível Neutro para o nível Bom no respectivo PVE. Portanto, k_j equivalente a Δj , sendo k_j a taxa de compensação do PVF_j, correspondente a perda (ou acréscimo) de atratividade provocada pela variação do impacto do nível neutro (zero) ao nível bom (cem) no PVF, conforme indicado na Figura 35.

Figura 35 – Acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto



Fonte: Autor.

Logo, se Δi e Δj são constantes, respectivamente k_i e k_j são constantes, e portanto, a agregação aditiva pode ser considerada como uma hipótese válida para os

pontos de vista em estudo. Dessa forma, ao comprovar o Teste de Independência Preferencial Cardinal é possível garantir que as taxas de compensação são constantes para os níveis de referencia pré estabelecidos e, a partir da constatação da independência preferencial cardinal para os intervalos analisados, pode-se construir modelos de agregação aditiva, como proposto pela metodologia MCDA-C.

Com a realização dos Testes de Independência Preferencial Cardinal é possível dar sequência a fase de Avaliação da metodologia MCDA-C, com a construção das funções de valor e a identificação das taxas de compensação.

4.4.2.3 Funções de Valor

Nesta etapa do processo de avaliação as escalas ordinais foram transformadas em escalas cardinais, incorporando-se ao modelo informações sobre a diferença de atratividade entre todos os pares de níveis dos descritores (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). A quantificação da diferença de atratividade (juízo de valor) para passar de um nível de uma escala para outro foi realizada pelo decisor, a partir da sua percepção e dos seus valores preferencias, contruindo-se desse modo uma função de valor para cada descritor.

A fim de operacionalizar a construção da função de valor, empregou-se neste trabalho o método Macbeth (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*). Diferentemente dos métodos que realizam estimativas numéricas, como o método da Pontuação (direta, por categoria, ou por razão) e método da Curva, ou que realizam a análise pela indiferença, como o método da Bissecção, o método Macbeth realiza o julgamento semântico da diferença de atratividade entre os níveis de uma determinada escala (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

O método escolhido foi proposto por Bana e Costa e Vansnick em 1995 (BANA E COSTA e VANSNICK, 1995). Na metodologia MCDA-C sua aplicação visa instrumentalizar e facilitar a definição pelo decisor da intensidade de preferência de um nível frente a outro nível da escala analisada (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

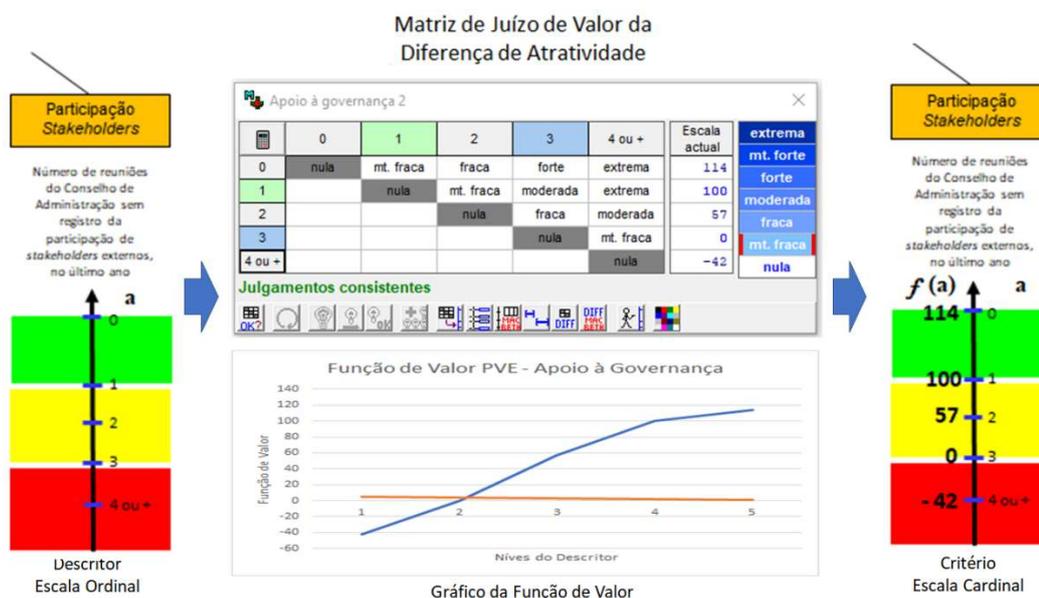
Para realizar a análise da diferença de atratividade entre dois níveis da escala, o decisor utilizou o *software* M-Macbeth e a seguinte categorização semântica:

- a) C0 = não existe diferença de atratividade;
- b) C1 = a diferença de atratividade é muito fraca;
- c) C2 = a diferença de atratividade é fraca;

- d) C3 = a diferença de atratividade é moderada;
- e) C4 = a diferença de atratividade é forte;
- f) C5 = a diferença de atratividade é muito forte;
- g) C6 = a diferença de atratividade é extrema.

A matriz de julgamento semântico resultante das escolhas preferenciais realizadas pelo decisor compreende, então, uma escala numérica (cardinal) para o respectivo descritor, denominada na metodologia MCDA-C de “critério”. A Figura 36 apresenta a construção da escala cardinal (função de valor) para o descritor “Participação *stakeholders*”, e sua transformação em um critério, além da ilustração da matriz de diferença de atratividade (matriz de julgamento semântico) construída com o *software* M-Macbeth e a representação gráfica da função de valor.

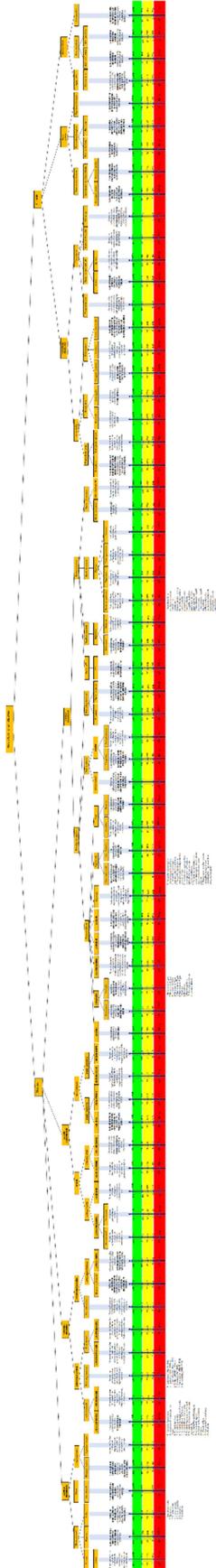
Figura 36 – Construção da escala cardinal para o descritor “Participação *stakeholders*”



Fonte: Autor.

As transformação das escalas ordinais em escalas cardinais (funções de valor) dos 69 descritores do modelo constam do Apêndice C, e a Figura 37 apresenta a Estrutura Hierárquica de Valor com as escalas construídas.

Figura 37 – Estrutura Hierárquica de Valor com escalas ordinais e cardinais



Fonte: Autor.

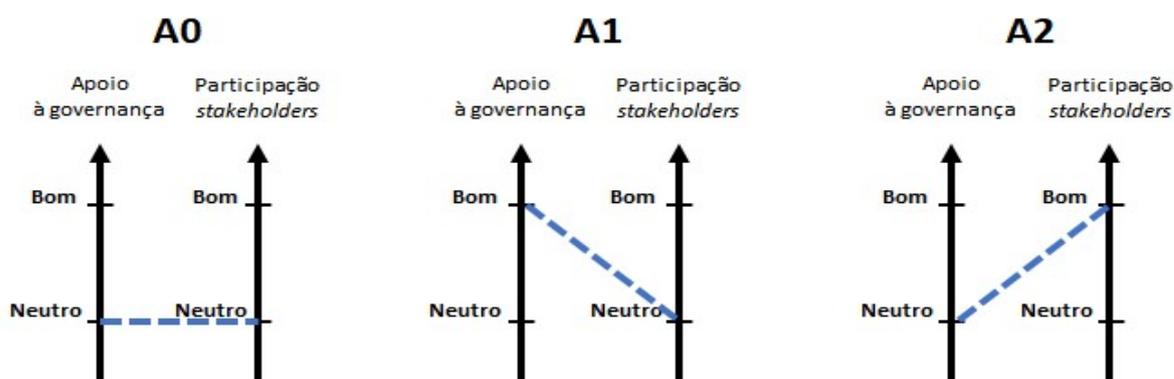
4.4.2.4 Taxas de compensação

Além da mensuração cardinal de cada aspecto operacional considerado relevante pelo decisor (PVE), a metodologia MCDA-C também prevê a integração do modelo para a mensuração em nível estratégico (PVF) ou tático (PVEs intermediários). As taxas de compensação, também conhecidas como taxas de substituição, são constantes que permitem essa integração, de modo a construir no decisor o amplo entendimento do contexto para a gestão do desempenho.

A integração das avaliações específicas de cada critério em uma avaliação global propicia ao decisor comparar mudanças de desempenho em outros descritores e ainda comparar alternativas disponíveis, ou seja, permite avaliar o quanto o desempenho de um critério poderá contribuir para a melhoria da performance em níveis superiores.

O procedimento para a determinação das taxas de compensação foi realizado utilizando-se o método *trade-off*, comparando-se duas ações/alternativas fictícias entre dois critérios com performances diferentes (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). A Figura 38 ilustra as alternativas potenciais para os PVEs “Apoio à governança” e “Participação stakeholders”.

Figura 38 – Alternativas potenciais para os PVEs “Apoio à governança” e “Participação stakeholders”



Fonte: Autor.

As preferências do decisor são definidas ao comparar as alternativas A0, A1, A2, ..., n. Para essa função também foi utilizada a Matriz de Roberts, para apoiar o decisor no ordenamento do seu juízo de preferência (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001),

conforme ilustrado no Quadro 16 - Matriz de Roberts para os PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”.

Quadro 16 – Matriz de Roberts para os PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1		1	A1
A2	0			0	A2
A0					A0

Fonte: Autor.

Do processo de ordenação das ações resulta uma escala ordinal, que precisa ser transformada em escala cardinal para possibilitar as avaliações numéricas locais e global. Para isso repete-se os procedimentos apresentados na Seção anterior referente às funções de valor, utilizando-se o método Macbeth (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Na Figura 39 ilustra-se a transformação da escala ordinal em cardinal por meio do *software* M-Macbeth envolvendo os PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”.

Figura 39 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo os PVEs “Apoio à governança” e “Participação *stakeholders*”



Fonte: Autor.

Após a transformação das escalas, foi realizada a normatização dos valores das taxas de compensação, conforme ilustrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Normatização da escala cardinal para os PVEs “Apoio à governança” e “Participação stakeholders”

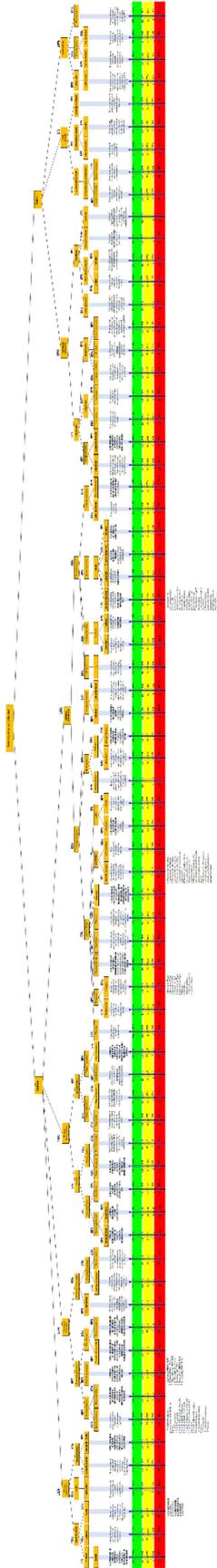
Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	63	W1 = 63%
A2	60	37	W2 = 37%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

O procedimento foi realizado para determinar as taxas de compensação de todos os PVEs e PVFs da Estrutura Hierárquica de Valor do modelo de avaliação de desempenho, conforme apresentado no Apêndice D.

A Figura 40 apresenta a EHV do modelo de avaliação de desempenho com as escalas ordinais, cardinais e as taxas de compensação determinadas para os 7 PVFs.

Figura 40 – Estrutura Hierárquica de Valor com as taxas de compensação



Fonte: Autor.

4.4.2.5 Avaliação global e perfil de impacto do status quo

Esta etapa compreende a representação do desempenho global do contexto pesquisado, mediante a aplicação da fórmula de agregação aditiva (KEENEY e RAIFFA, 1993), que possibilita calcular a avaliação global do modelo proposto a partir da soma dos valores parciais do desempenho atual de cada descritor, ponderada pelas taxas de substituição (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

O perfil atual de desempenho de cada critério foi obtido por meio da coleta de dados *in loco* no contexto da pesquisa. O resultado desse levantamento revela que dos 69 critérios do modelo de avaliação de desempenho 42 (61%) apresentam desempenho excelente e competitivo e 27 (39%) apresentam desempenho comprometedor, conforme demonstrado no Quadro 18 – Levantamento do *status quo*.

Quadro 18 – Levantamento do status quo

PVF	Desempenho			
	Excelente	Competitivo	Comprometedor	Total
PV1 - Liderança	1	2	3	6
PVF 2 – Alinhamento institucional	2	3	3	8
PVF 3 – Evolução e sustentabilidade	0	3	6	9
PVF 4 – Estratégia organizacional	4	15	6	25
PVF 5 – <i>Accountability</i> e transparência	5	1	6	12
PVF 6 – Gestão de riscos	2	0	3	5
PVF 7 – Controle interno	2	2	0	4
Total	16	26	27	69

Fonte: Autor.

O levantamento e estruturação desses dados também tornaram possível estabelecer um marco inicial para a avaliação de desempenho dos critérios que não possuem registro de medição anterior, além de propiciar um diagnóstico mais acurado e completo desses desempenhos e possibilitar a geração de oportunidades de aperfeiçoamentos. Com a determinação do *status quo* de cada descritor foi possível obter a visualização de quais elementos do modelo apresentam oportunidades de melhoria, direcionando as ações estratégicas para elevar a performance destes pontos de vista.

A fórmula de agregação aditiva utilizada para o cálculo da avaliação global do modelo é assim expressa:

$$V(\mathbf{a}) = w_1 * v_1(\mathbf{a}) + w_2 * v_2(\mathbf{a}) + w_3 * v_3(\mathbf{a}) + \dots + w_n * v_n(\mathbf{a})$$

Onde:

$V(\mathbf{a})$ valor global do status quo para a ação “a”;

$v_1(\mathbf{a}), v_2(\mathbf{a}), \dots, v_n(\mathbf{a})$ = valor parcial do desempenho dos descritores 1, 2, ..., n, para a ação “a”;

w_1, w_2, \dots, w_n = taxas de compensação nos descritores 1, 2, ..., n;

n = número de descritores do modelo.

$$V_{PVE \text{ Alinhamento institucional}}(a) = 0,64 * V_{PVE \text{ Sistema de governança}}(a) + 0,36 * V_{PVE \text{ Alinhamento à estratégia}}(a)$$

$$V_{PVE \text{ Alinhamento institucional}}(a) = 0,64 * 54 + 0,36 * 50$$

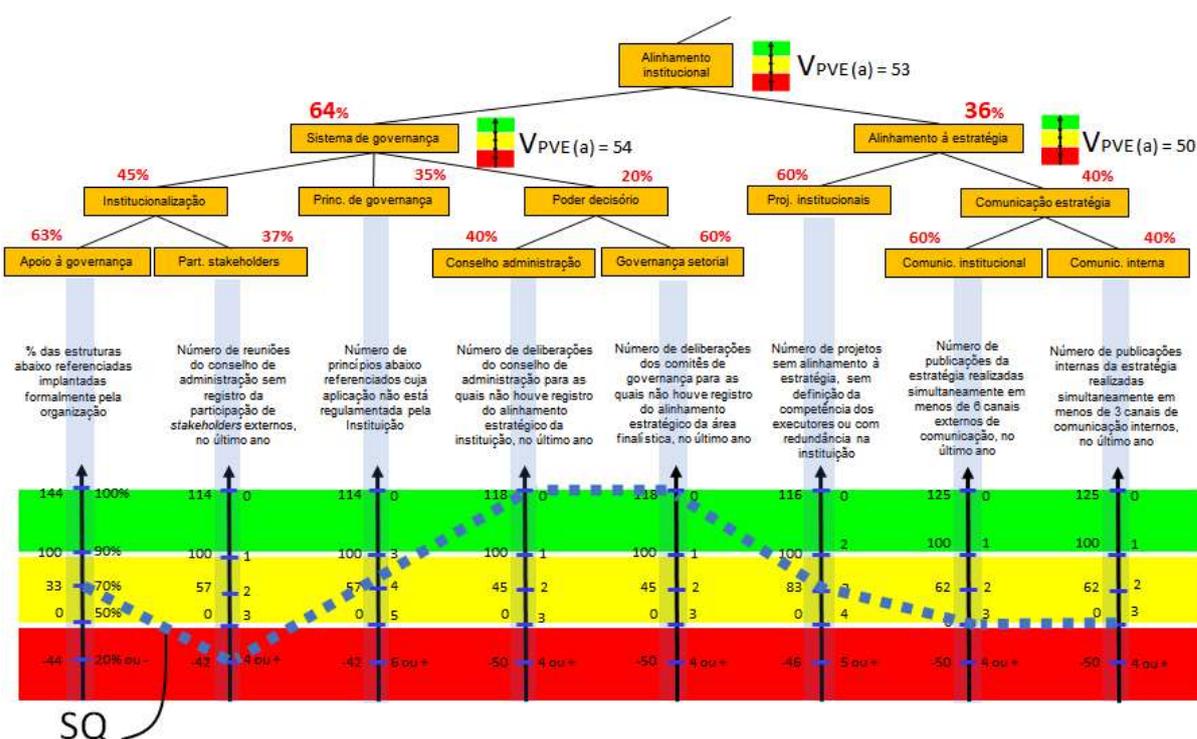
$$V_{PVELI}(a) = 34,56 + 18$$

$$V_{PVELI}(a) \cong 53$$

A partir do cálculo da avaliação global do modelo, ilustra-se o perfil de impacto na Figura 41

Figura 41 a seguir.

Figura 41 – Ilustração do perfil de impacto



Fonte: Autor.

Ao fim da fase de Avaliação da metodologia MCDA-C o modelo construído já se caracteriza como uma ferramenta de gestão para apoiar a governança na instituição eleitoral pesquisada. O decisor poderá, portanto, estabelecer metas e ações visando criar condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições, visto que a

melhoria do desempenho organizacional favorecerá o processo de transmissão de entendimento quanto à percepção desta legitimidade.

A operacionalização da fórmula de agregação aditiva é demonstrada na Tabela 1 – Valor do desempenho corrente dos critérios (função de valor).

Tabela 1 – Valor do desempenho corrente dos critérios (função de valor)

PVF	W (PVF)	PVE(1)	W1	PVE(2)	W2	PVE(3) ou Descritor	W3	Descritor	W4	SQ Cardinal	Desempenho corrente
1. Liderança organizacional	0,11	Desenvolvimento	0,48	Promover	0,32					0	0,0000
				Capacitar	0,4				0	0,0000	
				Avallar	0,28				-50	-0,7392	
		Seleção	0,19						100	2,0900	
		Responsabilidades	0,33	Delegação de poder	0,55						62
Segregação de funções	0,45								115	1,8785	
4,4672											
2. Alinhamento institucional	0,17	Sistema de governança	0,64	Institucionalização	0,45	Apoio à governança	0,63			33	1,0179
				Participação dos stakeholders		0,37				-42	-0,7608
				Princípios de governança	0,35					57	2,1706
				Poder decisório	0,2	Conselho de administração	0,4			118	1,0271
		Alinhamento à estratégia	0,36	Projetos institucionais	0,6	Governança setorial	0,6			118	1,5406
				Comunicação da estratégia	0,4	Comunicação institucional	0,6			83	3,0478
						Comunicação interna	0,4			0	0,0000
8,0430											
3. Evolução e sustentabilidade	0,15	Inovação	0,57	Desenvolvimento	0,6	Cultura organizacional	0,63	Reconhecimento	0,58	-50	-0,9373
				Soluções tecnológicas		0,37	Recompensa	0,42	100	1,3574	
				Processo formal	0,4	Gerenciamento de projetos	0,54			57	1,0819
		Sustentabilidade	0,43	Parcerias institucionais	0,46	Parcerias institucionais	0,46			0	0,0000
				Sustentabilidade institucional	0,45	Responsabilidade social	0,54			100	1,5674
				Sustentabilidade ambiental		0,46	Responsabilidade ambiental			0	0,0000
				Sustentabilidade corporativa	0,55	Identidade interna	0,48			0	0,0000
		Identidade externa	0,52			-42	-0,7748				
2,2946											
4. Estratégia organizacional	0,19	Estratégia de negócios	0,62	Processo eleitoral	0,47	Diretrizes	0,12			100	0,6644
						Planejamento	0,13	Monitoramento	0,63	100	0,4534
						Sistemas eleitorais	0,11	Avaliação	0,37	67	1,3725
						Organização	0,16			100	0,8859
						Execução	0,14			100	0,7751
				Segurança	0,08			137	0,6068		
				Direitos políticos	0,32	Legitimidade	0,17	Combate à corrupção	0,64	140	0,8433
								Identificação biométrica	0,36	44	0,1491
						Custo		Voluntários	0,6	60	0,3388
								Parcerias	0,4	50	0,1882
		Partidos políticos	0,47			Partidos políticos	0,47	-50	-0,8859		
		Processos internos	0,38	Eleitores	0,53	Campanhas	0,63	0	0,0000		
						Serviços eleitorais	0,37	144	1,0645		
				Processos	0,55			57	0,7755		
				Gestão processual	0,45			0	0,0000		
				Gestão de TI	0,26			100	1,8772		
				Gestão orçamentária	0,18	Alinhamento	0,63	120	0,9825		
				Gestão de pessoas	0,39	Aderência	0,37	Aderência	0,37	100	0,4809
						Gestão por competências	0,26			67	0,4905
Capacitação	0,2							100	0,5632		
Clima organizacional	0,16					0	0,0000				
Gestão da informação	0,17	Recursos	0,38			0	0,0000				
		Gestão documental	0,6			100	0,7364				
		Base de conhecimento	0,4			0	0,0000				
12,9715											
5. Accountability e transparência	0,18	Accountability	0,62	Prestação de contas	0,42	Abrangência	0,6			150	4,2185
				Atuação ética	0,21	Avaliação da instituição	0,4			0	0,0000
				Monitoramento	0,37	Prevenção	0,63			0	0,0000
						Investigação	0,37			125	1,0839
						Divulgação dos resultados	0,19			0	0,0000
		Transparência	0,38	Ouvidoria	0,33			100	1,3626		
				Canais de comunicação	0,48			125	2,4775		
				Transparência de ações/atos	0,23			150	2,3598		
				Transparência no processo eleitoral	0,37	Votação	0,56	0	0,0000		
				Acesso à informação	0,18	Apuração	0,44	0	0,0000		
Cultura organizacional	0,22			150	1,8468						
13,3492											
6. Gestão de riscos	0,06	Gerenciamento de riscos	0,45	Riscos no processo de trabalho	0,4					0	0,0000
				Riscos nas eleições	0,6			146	2,3652		
		Continuidade de negócio	0,35	Plano de continuidade	0,63			0	0,0000		
				Respostas	0,37			0	0,0000		
Segurança da informação	0,2					125	1,5000				
3,8652											
7. Controle interno	0,14	Agregar valor	0,33							100	4,6200
		Plano de auditoria	0,5	Auditoria de conformidade	0,62					157	6,8138
				Auditoria operacional	0,38			157	4,1762		
Controle interno	0,17					100	2,3800				
17,9900											

Fonte: Autor.

Somando-se os valores do desempenho corrente dos 69 critérios (função de valor) indicados na Tabela 1, obtêm-se os valores parciais do *status quo* dos Pontos de Vista Fundamentais e do valor global do modelo de avaliação de desempenho construído neste estudo. O Quadro 19 apresenta os valores parciais de cada PVF e o valor global do *status quo*.

Quadro 19 – Valores parciais do *status quo* dos PVFs e do valor global do *status quo* do modelo

PVF	Valores parciais do <i>status quo</i>
PV1 - Liderança	4,6
PVF 2 – Alinhamento institucional	8,04
PVF 3 – Evolução e sustentabilidade	2,29
PVF 4 – Estratégia organizacional	12,97
PVF 5 – <i>Accountability</i> e transparência	13,34
PVF 6 – Gestão de riscos	3,86
PVF 7 – Controle interno	17,99
Total	62,98

Fonte: Autor.

O exame do desempenho corrente dos critérios (função de valor) permite, ainda, verificar os melhores e os piores desempenhos desses critérios no modelo proposto, conforme demonstrado no Quadro 20.

Quadro 20 – Critérios com os melhores e os piores desempenhos

PVF	Desempenho			
	PVEs	Melhores	PVEs	Piores
PVF 1 - Liderança	-	-	Desenvolvimento/ Avaliar	-0,73
PVF 2 – Alinhamento institucional	Alinhamento à estratégia/ Projetos institucionais	3,04	Participação dos <i>stakeholders</i>	-0,76
PVF 3 – Evolução e sustentabilidade	-	-	Cultura organizacional/ Reconhecimento	-0,93
			Sustentabilidade corporativa/ Identidade externa	-0,77
PVF 4 – Estratégia organizacional	-	-	Direitos políticos/ Partidos políticos	-0,88
PVF 5 – <i>Accountability</i> e transparência	Prestação de contas/ Abrangência	4,21	-	-
PVF 6 – Gestão de riscos	-	-	-	-
PVF 7 – Controle interno	Controle interno/ Agregar valor	4,62	-	-
	Auditoria de conformidade	6,81	-	-
	Auditoria operacional	4,17	-	-

Fonte: Autor.

Ao fim da fase de Avaliação da metodologia MCDA-C o modelo construído já se caracteriza como uma ferramenta de gestão para apoiar a governança na instituição eleitoral pesquisada. O decisor poderá, portanto, estabelecer metas e ações visando criar condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições, visto que a melhoria do desempenho organizacional favorecerá o processo de transmissão de entendimento quanto à percepção desta legitimidade.

4.4.3 Fase de Recomendações

A participação do decisor na elaboração das recomendações é uma característica distintiva da metodologia MCDA-C, não adotada pelas abordagens racionalistas nas pesquisas operacionais (Ensslin *et. al.*, 2010). A fase de recomendações instrumentaliza e oferece subsídios ao decisor, para que tenha condições de melhorar o desempenho de determinados

aspectos da instituição e contribuir para o desempenho global (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

As recomendações definem ações que podem contribuir para a melhoria do desempenho e à explicitação das consequências dessas ações nos objetivos estratégicos do decisor. A visualização gráfica e numérica do nível de desempenho de um aspecto específico operacionalizado em um descritor passa a permitir nesta etapa da metodologia que o decisor clarifique, instrumentalize e potencialize sua visão sobre o contexto decisório. Neste estudo, as recomendações possibilitaram ao decisor compreender as ações em cada nível estratégico, ensejando oportunidade de revisão completa e adequada priorização das atividades relacionadas à implantação e estruturação de mecanismos de apoio governança voltados à melhoria do desempenho organizacional.

4.4.3.1 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade tem como finalidade definir uma hierarquia entre outros arranjos possíveis, indicando o grau de sensibilidade da hierarquia em situações de possíveis variações da taxa de compensação de um determinado PVF ou PVE. Entretanto, neste estudo não foi realizada a referida análise, pois a estruturação do modelo de avaliação de desempenho permitiu identificar alternativas dominantes, necessárias e suficientes para a construção do modelo.

4.4.3.2 Elaboração de recomendações

Considerando o viés construtivista da metodologia MCDA-C, ou seja, a concepção de critérios de avaliação a partir das características da instituição eleitoral pesquisada, da percepção, das preocupações e dos valores do decisor (diretor-geral da instituição), e o conhecimento nele gerado e estruturado durante a construção do modelo, consolida-se, nesta etapa de recomendações, o processo construtivo de gestão do desempenho. Nesse sentido, as escalas cardinais informam ao decisor a respeito dos incrementos que podem ser obtidos com a melhoria do desempenho e a identificação do *status quo* no modelo de avaliação orienta as ações necessárias para alavancar o desempenho corrente apresentado na Tabela 1 (ENSSLIN, *et al.*, 2010; ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

A fim de promover a passagem do impacto do desempenho do nível atual para um desempenho superior e contribuir para o desempenho da instituição como um todo, a definição dos critérios e a priorização das ações de intervenção obedeceram aos seguintes parâmetros de escolha, conforme proposto por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011):

- a) critérios cujo aprimoramento motivará uma maior contribuição na avaliação global do modelo;
- b) critérios que estejam com o desempenho em nível mais comprometedor; ou
- c) critérios que estejam nas 2 situações anteriores, de modo a propiciar um maior potencial de aperfeiçoamento.

A Tabela 2 apresenta os critérios com potencial de contribuição de melhorias, considerando a projeção do desempenho para o nível superior (Nível Bom).

Tabela 2 – Critérios com potencial de contribuição de melhorias

PVF	W (PVF)	PVE(1)	W1	PVE(2)	W2	PVE(3) ou Descritor	W3	Descritor	W4	SQ Cardinal	Desempenho corrente	SQ Cardinal Nível Bom	Potencial de melhoria		
1. Liderança organizacional	0,11	Desenvolvimento	0,48	Promover	0,32					0	0,0000	100	1,6896		
				Capacitar	0,4					0	0,0000	100	2,1120		
				Avaliar	0,28					-50	-0,7392	100	0,7392		
		Seleção	0,19							100	2,0900				
				Responsabilidades	0,33	Delegação de poder	0,55					62	1,2378		
		Segregação de funções	0,45						115	1,8785					
4,4672															
2. Alinhamento institucional	0,17	Sistema de governança	0,64	Institucionalização	0,45	Apoio à governança	0,63			33	1,0179				
				Princípios de governança	0,35	Participação dos stakeholders	0,37			-42	-0,7608	100	1,0507		
				Poder decisório	0,2	Conselho de administração	0,4			118	1,0271				
		Alinhamento à estratégia	0,36	Projetos institucionais	0,6	Governança setorial	0,6			118	1,5406				
				Comunicação da estratégia	0,4	Comunicação institucional	0,6			0	0,0000	100	1,4688		
				Comunicação interna		0,4			0	0,0000	100	0,9792			
8,0430															
3. Evolução e sustentabilidade	0,15	Inovação	0,57	Desenvolvimento	0,6	Cultura organizacional	0,63	Reconhecimento	0,58	-50	-0,9373	100	0,9372		
										100	1,3574				
				Soluções tecnológicas	0,37	Recompensa	0,42			57	1,0819				
		Sustentabilidade	0,43	Processo formal	0,4	Gerenciamento de projetos	0,54			0	0,0000	100	1,8468		
				Sustentabilidade Institucional	0,45	Parcerias institucionais	0,46			0	0,0000	100	1,5732		
				Sustentabilidade corporativa	0,55	Responsabilidade social	0,54			100	1,5674				
		Identidade interna	0,48	Responsabilidade ambiental	0,46			0	0,0000	100	1,3352				
		Identidade externa	0,52	Identidade externa	0,52			-42	-0,7748	100	1,0699				
2,2946															
4. Estratégia organizacional	0,19	Estratégia de negócios	0,62	Processo eleitoral	0,47	Diretrizes	0,12			100	0,6644				
						Planejamento	0,13	Monitoramento	0,63	100	0,4534				
								Avaliação	0,37	67	1,3725				
						Sistemas eleitorais	0,11			100	0,6090				
						Organização	0,16			100	0,8859				
						Execução	0,14			100	0,7751				
				Direitos políticos	0,32	Segurança	0,08			137	0,6068				
						Legitimidade	0,17	Combate à corrupção	0,64	140	0,8433				
								Identificação biométrica	0,36	44	0,1491				
		Prestação jurisdicional	0,21	Custo		Voluntários	0,6	60	0,3388						
						Parcerias	0,4	50	0,1882						
				Partidos políticos	0,47			-50	-0,8859	100	0,8858				
		Processos internos	0,38	Gestão de TI	0,26	Gestão de pessoas	0,39	Eleitores	0,53	Campanhas	0,63	0	0,0000	100	1,2587
										Serviços eleitorais	0,37	144	1,0645		
								Processos	0,55			57	0,7755		
Gestão orçamentária	0,18			Gestão da informação	0,17	Gestão processual	0,45			0	0,0000	100	1,1132		
										100	1,8772				
										120	0,9825				
						100	0,4809								
						67	0,4905								
						100	0,5632								
						0	0,0000	100	0,4505						
						0	0,0000	100	1,0700						
						100	0,7364								
						0	0,0000	100	0,4910						
12,9715															
5. Accountability e transparência	0,18	Accountability	0,62	Prestação de contas	0,42	Abrangência	0,6			150	4,2185				
						Avaliação da instituição	0,4			0	0,0000	100	1,8749		
				Atuação ética	0,21	Prevenção	0,63			0	0,0000	100	1,4765		
						Investigação	0,37			125	1,0839				
		Monitoramento	0,37	Divulgação dos resultados	0,19			0	0,0000	100	0,7845				
				Ouidoria	0,33			100	1,3626						
				Canais de comunicação	0,48			125	2,4775						
Transparência	0,38	Transparência de ações/atos	0,23					150	2,3598						
		Transparência no processo eleitoral	0,37	Votação	0,56			0	0,0000	100	1,4172				
		Acesso à informação	0,18	Apuração	0,44			0	0,0000	100	1,1136				
		Cultura organizacional	0,22					150	1,8468						
13,3492															
6. Gestão de riscos	0,06	Gerenciamento de riscos	0,45	Riscos no processo de trabalho	0,4					0	0,0000	100	1,0800		
				Riscos nas eleições	0,6					146	2,3652				
		Continuidade de negócio	0,35	Plano de continuidade	0,63					0	0,0000	100	1,3230		
				Respostas	0,37					0	0,0000	100	0,7770		
Segurança da informação	0,2							125	1,5000						
3,8652															
7. Controle interno	0,14	Agregar valor	0,33							100	4,6200				
		Plano de auditoria	0,5	Auditoria de conformidade	0,62					157	6,8138				
				Auditoria operacional	0,38					157	4,1762				
Controle interno	0,17							100	2,3800						
17,9900															

Fonte: Autor.

Dentre os critérios que têm potencial de melhoria, ou seja, cuja diferença entre o desempenho corrente do *status quo* e o potencial valor decorrente de seu aprimoramento resulte em um Nível Bom de desempenho, verifica-se na Tabela 2 que os critérios com pior desempenho (Nível Comprometedor) perfazem os parâmetros de escolha adotados neste trabalho, considerando, ademais, a sua relevância para o aperfeiçoamento do processo eleitoral e para a geração de imagem quanto à legitimidade das eleições. Além desses, foram selecionados outros dois critérios com elevado potencial de melhoria e que igualmente poderão contribuir para o resultado pretendido.

O Quadro 21 destaca os critérios com pior desempenho (Comprometedor) e significativo potencial de contribuição de melhoria.

Quadro 21 – Critérios com pior desempenho e significativo potencial de contribuição de melhoria

PVF	Critério
PVFI - Liderança	Avaliar
PVF 2 – Alinhamento institucional	Participação dos <i>stakeholders</i>
PVF 3 – Evolução e sustentabilidade	Reconhecimento
	Identidade externa
PVF 4 – Estratégia organizacional	Partidos políticos
PVF 5 – <i>Acoountability</i> e transparência	Votação
	Apuração

Fonte: Autor.

Os critérios indicados no Quadro 21 ensejaram a elaboração de planos de ação com o objetivo de auxiliar o decisor no aprimoramento da gestão do desempenho e criar condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições. Registra-se que a metodologia MCDA-C não estabelece imposições ao decisor, mas o auxilia no planejamento das ações e na percepção de seus desdobramentos.

Os planos de ação apresentados nos quadros a seguir foram elaborados de forma interativa pelo decisor em conjunto com o facilitador, contemplando o detalhamento e a estrutura incremental necessária para a sua implementação.

Quadro 22 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Avaliar”

PVF	1 - Liderança
PVE	Avaliar
Indicador	“Número de ações/eventos de avaliação de liderança realizadas no último ano, por segmento, conforme indicado abaixo” (1. Alta administração; 2. Secretários; 3. Coordenadores; 4. Chefes de seção; 5. Chefes de cartório; 6. Assessorias; 7. Assistências)
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Avaliar”, passar do nível comprometedor para o nível competitivo.
O que será feito?	1. Ampliar o número de ações/eventos de avaliação das lideranças e a abrangência. 2. Viabilizar a implementação de mecanismo de avaliação que facilite, torne imparcial e escoreito o processo de avaliação. 3. Definir procedimento formal de avaliação de lideranças e as medidas a serem adotadas, decorrentes do resultado da avaliação.
Onde será feito?	TRESC
Por que será feito?	As atividades desenvolvidas no âmbito da Justiça Eleitoral exigem o exercício permanente da liderança por parte de seus gestores, para o cumprimento de sua missão e a consecução dos projetos estratégicos da instituição, notadamente àqueles relacionados ao processo eleitoral. A avaliação das lideranças possibilitará o aprimoramento do perfil dos líderes, para que conduzam da melhor forma possível a melhoria do desempenho organizacional. Há necessidade, portanto, de avaliações específicas e periódicas.
Quando?	Avaliações semestrais.
Por quem será feito?	Administração do TRESC.
Como será feito?	Proposta de aprovação de norma interna, por meio de resolução administrativa, instituindo a avaliação da liderança organizacional e as medidas a serem adotadas, decorrentes do resultado da avaliação.
Quanto vai custar?	Não há custos adicionais envolvidos.
Meta	Avaliações semestrais.
Responsável	Administração do TRESC.

Fonte: Autor.

Quadro 23 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Participação dos *stakeholders*”

PVF	2 – Alinhamento institucional
PVE	Participação dos <i>stakeholders</i>
Indicador	“Número de reuniões do conselho de administração sem registro da participação de <i>stakeholders</i> externos, no último ano”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Participação de <i>stakeholders</i> ”, passar do nível comprometedor para o nível competitivo.
O que será feito?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar a norma que institui o conselho de administração para incluir a participação de <i>stakeholders</i> externos (representantes da sociedade civil) no colegiado. 2. Melhorar a comunicação com os <i>stakeholders</i> de modo a facilitar a disponibilização de informações sobre os calendários e as pautas das reuniões. 3. Incentivar a participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões do conselho de administração por meio do envolvimento em projetos da instituição. 4. Compatibilizar os horários e os dias das reuniões do conselho de administração com a agenda dos <i>stakeholders</i>.
Por que será feito?	A participação dos <i>stakeholders</i> externos nas reuniões do conselho de administração é importante para a transparência das deliberações que definirão as metas para a instituição eleitoral, para a consecução de projetos estratégicos nas áreas de negócio da Justiça Eleitoral e para a definição das diretrizes destinadas ao planejamento das eleições. A participação dos <i>stakeholders</i> externos será uma oportunidade para que a sociedade contribua diretamente para a melhoria do processo eleitoral, especialmente criando condições para favorecer o processo de geração de imagem quanto à legitimidade das eleições.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	De acordo com o calendário de reuniões do conselho de administração.
Por quem será feito?	Conselho de administração.
Como será feito?	Proposta de alteração da Resolução TRESC n. 7.975/2018.
Quanto vai custar?	Não há custos adicionais envolvidos.
Meta	Reuniões quadrimestrais.
Responsável	Conselho de administração.

Fonte: Autor.

Quadro 24 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Reconhecimento”

PVF	3 – Evolução e sustentabilidade
PVE	Reconhecimento
Indicador	“Número de ações/eventos de promoção de iniciativas inovadoras realizadas no ano”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Reconhecimento”, passar do nível comprometedor para o nível competitivo.
O que será feito?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir política de incentivo às ações inovadoras no âmbito da Justiça Eleitoral catarinense, com foco especial nas inovações que tenham potencial de contribuição para a melhoria do processo eleitoral. 2. Instituir processo formal de inovação para que, de forma permanente, surjam contribuições de melhoria nos processos internos de trabalho e nas áreas de negócio da Justiça Eleitoral. 3. Identificar na cadeia de valor as atividades que têm potencial de inovação e que podem agregar valor às áreas de negócio da Instituição a partir das estratégias de inovação.
Por que será feito?	As inovações proporcionam a sustentabilidade e a evolução da Instituição. Em razão disso há necessidade de fomentar a criação de ambiente organizacional que promova continuamente o reconhecimento das ações inovadoras.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	No ano de 2019.
Por quem será feito?	Administração do TRESC.
Como será feito?	Proposta de aprovação de norma interna, por meio de resolução administrativa, instituindo o processo formal de inovação no âmbito da Justiça Eleitoral catarinense.
Quanto vai custar?	Não há custos adicionais envolvidos.
Meta	Realização de ações trimestrais, para a captação, avaliação e incorporação de inovações nos processos internos de trabalho e no planejamento das atividades eleitorais.
Responsável	Administração do TRESC.

Fonte: Autor.

Quadro 25 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Identidade externa”

PVF	3 – Evolução e sustentabilidade
PVE	Identidade externa
Indicador	“Número de ações/eventos externos de fortalecimento da identidade e da imagem da instituição realizados no semestre”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Identidade externa”, passar do nível comprometedor para o nível competitivo.
O que será feito?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de campanha institucional voltada à melhoria da identidade (marca) e da imagem da Justiça Eleitoral catarinense. 2. Realização de ações em ambientes públicos de divulgação e de esclarecimento sobre o processo eleitoral, participação política e atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral. 3. Realização de parcerias com instituições públicas e da sociedade civil, especialmente universidades e secretarias de educação.
Por que será feito?	Considerando que a credibilidade da Instituição influencia na percepção da legitimidade das eleições pela sociedade, torna-se necessário promover ações/eventos de orientação e esclarecimentos sobre a função da Justiça Eleitoral.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	Ano eleitoral de 2020.
Por quem será feito?	Administração do TRESC.
Como será feito?	Elaboração de campanha institucional pela Assessoria de Comunicação Social do TRESC.
Quanto vai custar?	Em razão das restrições orçamentárias impostas pelo novo regime fiscal instituído pela Emenda Constitucional n. 95/2016, há necessidade de celebração de parcerias que viabilizem os recursos necessários.
Meta	Ações/evento mensais de divulgação e esclarecimento das atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral catarinense.
Responsável	Administração do TRESC.

Fonte: Autor.

Quadro 26 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Partidos políticos”

PVF	4 – Estratégia organizacional
PVE	Partidos políticos
Indicador	“Número de ações/eventos anuais voltados ao incentivo à organização interna dos partidos políticos e à democracia intrapartidária”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Partidos políticos”, passar do nível comprometedor para o nível competitivo.
O que será feito?	1. Instituir política de orientação e esclarecimento aos dirigentes e filiados dos partidos políticos voltadas, principalmente, ao incentivo à organização interna dos diretórios partidários e à promoção da democracia intrapartidária. 2. Promover a realização de cursos e palestras aos eleitores e aos filiados a partidos políticos, por intermédio da Escola Judiciária Eleitoral de Santa Catarina (EJESC).
Por que será feito?	A organização interna dos partidos políticos e a promoção da democracia intrapartidária influenciam significativamente no engajamento e na participação do cidadão no processo político. A legitimidade das eleições depende em grande medida do grau de legitimidade das escolhas intrapartidárias para a definição da disputa eleitoral, elaboração de agendas políticas e incentivo ao debate público, cria oportunidades de participação democrática e propicia a melhoria na percepção da legitimidade das eleições pela sociedade.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	Ano eleitoral de 2020.
Por quem será feito?	Escola Judiciária Eleitoral de Santa Catarina (EJESC).
Como será feito?	Elaboração de projeto específico e instituição de agenda de compromissos com os partidos políticos.
Quanto vai custar?	Em razão das restrições orçamentárias impostas pelo novo regime fiscal instituído pela Emenda Constitucional n. 95/2016, há necessidade de celebração de parcerias que viabilizem os recursos necessários.
Meta	Realizar até o pleito municipal de 2020 ações/eventos envolvendo todos os diretórios regionais e municipais do Estado de Santa Catarina.
Responsável	Escola Judiciária Eleitoral de Santa Catarina (EJESC).

Fonte: Autor.

Quadro 27 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Votação”

PVF	5 – <i>Accountability</i> e transparência
PVE	Votação
Indicador	“% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da votação”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Votação”, mediante o incentivo à participação de observadores nas eleições.
O que será feito?	Realização de estudos visando ao incentivo e à facilitação da participação de instituições nacionais e internacionais como observadoras das eleições.
Por que será feito?	Para fazer frente à elevada criticidade do contexto eleitoral nos últimos anos envolvendo a Justiça Eleitoral brasileira, especialmente no que se refere aos intensos ataques ao atual modelo de transparência do processo eleitoral. Nas Eleições de 2018 Santa Catarina recebeu a Missão de Observação Eleitoral da Organização dos Estados Americanos (MOE/OEA) e a visita dos representantes da União dos Parlamentares do Mercosul (UPM), além de contar com a participação dos observadores designados pela OAB/SC em algumas seções eleitorais. Em seu relatório a Missão de Observação Eleitoral da OEA – que pela primeira vez observou eleições no Brasil – destacou a bem-sucedida realização de processo eleitoral de enorme complexidade pelas dimensões do país e o tamanho do eleitorado. Todavia, ressaltou a limitada presença de fiscais nas seções eleitorais observadas e lamentou que os partidos não façam uso dos espaços que lhes são garantidos para fiscalizar as diferentes etapas do processo eleitoral, incluídas as provas de segurança das urnas. Essa também foi a conclusão da delegação da União dos Parlamentares do Mercosul, após acompanharem todas as fases da eleição naquele ano. No mesmo sentido relataram os observadores designados pela OAB/SC. Coordenados pela Comissão de Direito Eleitoral da OAB, os advogados visitaram seções eleitorais em seis regiões do Estado. Não obstante a importâncias da participação desses observadores, com o objetivo de garantir que o processo eleitoral transcorra num clima de transparência, isenção e legalidade, de modo a assegurar a credibilidade dos resultados eleitorais, trata-se de uma estratégia ainda pouco difundida, notoriamente se levarmos em conta a participação de instituições com atuação em âmbito nacional, com custos expressivamente menores, se comparado à operação de observadores internacionais. Além de aumentar a transparência e, por consequência, a confiança no processo eleitoral, o incentivo à observação das eleições brasileiras também contribuirá para o seu constante aperfeiçoamento.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	Ano eleitoral de 2020.
Por quem será feito?	TRESC
Como será feito?	Realização de estudos visando a regulamentação da matéria, com o objetivo de incentivar e facilitar a participação de instituições nacionais e internacionais como observadoras das eleições.
Quanto vai custar?	Não obstante as restrições orçamentárias impostas pelo novo regime fiscal instituído pela Emenda Constitucional n. 95/2016, há necessidade de alocação de recursos específicos da verba destinada às eleições para a consecução desta ação.
Meta	Consolidar a regulamentação específica até o pleito municipal de 2020 e as ações/eventos envolvendo as instituições interessadas.
Responsável	Administração do TRESC.

Fonte: Autor.

Quadro 28 – Ação de Recomendação de Melhoria do Desempenho – “Apuração”

PVF	5 – Accountability e transparência
PVE	Apuração
Indicador	“% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da apuração das eleições”
Objetivo	Melhorar a performance do PVE “Apuração”, mediante a realização de auditoria das urnas eletrônicas, em condições normais de uso, por instituições externas (<i>stakeholders</i> externos) fiscalizadoras do processo eleitoral.
O que será feito?	Realização de projeto piloto nas eleições municipais de 2020, de modo a conferir ainda mais transparência à operação do mecanismo de votação (urna eletrônica), na medida em que entidades externas comprometidas com o processo democrático atestariam por elas mesmas a confiabilidade do processo de votação por meio eletrônico.
Por que será feito?	Para fazer frente à elevada criticidade do contexto eleitoral nos últimos anos envolvendo a Justiça Eleitoral brasileira, especialmente no que se refere aos intensos ataques ao atual modelo de transparência do processo eleitoral.
Onde será feito?	TRESC
Quando?	Ano eleitoral de 2020.
Por quem será feito?	TRESC
Como será feito?	Realização de estudos para a regulamentação da auditoria das urnas eletrônicas, em condições normais de uso, por instituições externas (<i>stakeholders</i> externos) fiscalizadoras do processo eleitoral.
Quanto vai custar?	Não obstante as restrições orçamentárias impostas pelo novo regime fiscal instituído pela Emenda Constitucional n. 95/2016, há necessidade de alocação de recursos específicos da verba destinada às eleições para a consecução desta ação.
Meta	Consolidar a regulamentação específica até o pleito municipal de 2020 e as ações/eventos envolvendo as instituições interessadas.
Responsável	Administração do TRESC.

Fonte: Autor.

Importante ressaltar que tais resultados não serão alcançados apenas com a melhoria na performance de critérios específicos, ainda que a estratégica de priorizar aspectos com amplo potencialmente de contribuição seja relevante para a gestão do desempenho organizacional. Isso porque a gestão do desempenho em nível operacional e tático não é suficiente para impactar significativamente o desempenho global da instituição, razão pela qual a metodologia construtivista integra o modelo de avaliação de forma sistêmica e sistemática, propiciando ao gestor a avaliação em nível estratégico, ou seja, de governança institucional.

Do mesmo modo o modelo construído permite avaliar em quais áreas estratégicas precisam ser concentrados esforços e alocados recursos adicionais, considerando-se, em especial, o contexto da pesquisa. O resultado do estudo evidencia a necessidade de melhoria do desempenho envolvendo alguns aspectos nas áreas de negócio e de processos internos da instituição, em contrapartida à área de controle interno. Isso indica a necessidade de equilibrar

a equação desempenho organizacional X controle interno, de modo a evitar prejuízo ao primeiro.

Por fim, a Tabela 3 apresenta os fatores críticos de sucesso associados aos temas abordados na presente pesquisa e os respectivos autores.

Tabela 3 – Fatores críticos de sucesso

PVF	Fator crítico de sucesso	Referência - Autores
PV1 - Liderança	Avaliação da liderança organizacional. Liderança e promoção da cultura organizacional. Atuação dos administradores eleitorais e carga administrativa.	(BURDEN, 2012; MOYNIHAN, 2011; PERRY, et al., 2010; HALE, et al., 2008.
PVF 2 – Alinhamento institucional	Governança institucional. Participação dos <i>stakeholders</i> externos. Supervisão do direcionamento estratégico para a promoção das boas práticas de governança. Internalização dos atos e ações com foco no interesse público. Promoção da cultura de integridade e colaboração.	AUCOIN, 2012; ADAMS, 2012; BURDEN, et al., 2012; PERRY, et al., 2010; VAN HAM, 2015; HALE, et al., 2008; NORRIS, 2013.
PVF 3 – Evolução e sustentabilidade	Reconhecimento permanente de iniciativas inovadoras. Preservação da imagem institucional, considerando os fatores externos que influenciam a percepção do contexto eleitoral. Evolução tecnológica implementada no aprimoramento do processo organizacional e eleitoral.	GÉLINEAU, 2013; CRISP, 2014; PERRY, et al., 2010; MOYNIHAN, et al., 2011; FRIDKIN, et al., 2008; HERRNSON, et al., 2008; NORRIS, 2013.
PVF 4 – Estratégia organizacional	Administração das eleições. Gestão do desempenho em instituições eleitorais. Instituições eleitorais e confiança popular nos processos eleitorais. Recursos e pessoas. Qualificação e a capacitação.	BLAND, et al., 2013; VAN HAM, 2015; CLARK, 2016; HALACHMI, 2011; NORRIS, 2013; BIRCH, 2008; AUCOIN, 2012; HERRNSON, et al., 2008; HALE, et al., 2008; ALVAREZ, et al., 2008; MONTJOY, 2008.
PVF 5 – <u>Accountability</u> e transparência	Governança pública. Responsabilidade administrativa. Fornecimento de informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) aos cidadãos. Prestação de contas. Transparência.	FRIDKIN, 2008; GÉLINEAU, 2013; CRISP, 2014; AUCOIN, 2012; MONFARDINI, 2010; BURDEN, et al., 2012; CRISP, et al., 2014; CLARK, 2015; NORRIS, 2013; MONTJOY, 2008; ALVAREZ, et al., 2008.
PVF 6 – Gestão de riscos	Sistema efetivo de gestão de riscos.	CLARK, 2015; GÉLINEAU, 2013; MONTJOY, 2008; HALACHMI, 2011
PVF 7 – Controle interno	Controles internos. Balanceamento entre desempenho e conformidade da organização.	MONFARDINI, 2010; HALACHMI, 2011

Fonte: Autor.

4.3. Conclusões

Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma instituição eleitoral, com o objetivo de construir um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a governança no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC). Embora a instituição venha investindo continuamente na gestão estratégica de seus principais negócios: organização das eleições, prestação jurisdicional e garantia do direito da cidadania, com foco no desempenho nos processos de trabalho, nos últimos anos têm aumentado a exigência da sociedade por controles mais rigorosos e maior transparência na atuação das instituições eleitorais brasileiras, com sensível prejuízo à percepção da legitimidade do processo eleitoral. Assim, considerando que a melhoria do desempenho institucional poderá favorecer o processo de transmissão de entendimento quanto à percepção da legitimidade dos pleitos eleitorais, este estudo concentra-se especialmente nos aspectos relacionados à estratégia organizacional, *accountability* e transparência, mecanismos de governança necessários para construir a confiança nas eleições.

Para a consecução dos objetivos propostos foi utilizado o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)* e aplicada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) em suas fases de Estruturação, Avaliação e de Recomendações.

A aplicação do método *Proknow-C* permitiu realizar o levantamento inicial e a seleção de artigos alinhados ao tema, além das análises bibliométrica e sistêmica, de modo a explicitar o reconhecimento científico e a relevância das publicações selecionadas e dos autores que se destacam na área de conhecimento pesquisada. Como resultado evidencia-se que todos os trabalhos científicos constantes do portfólio bibliográfico utilizados na presente pesquisa, além dos desenvolvidos por autores seminais do estudo da governança em instituições eleitorais, que de alguma forma se propunham a mensurar as eleições como um todo, incluindo o desempenho das instituições eleitorais, ou a formular indicadores específicos relacionados à temática, adotaram a abordagem realista. Significa que a abordagem utilizada em todos esses estudos partiu da generalização do objeto, do contexto e do gestor, sem considerar o contexto específico, as preferências e os valores do decisor.

Ainda que nos meios científicos sejam bastante diversificadas as abordagens para conceituar e analisar a integridade, a qualidade e a legitimidade das eleições, especialmente no campo das Ciências Políticas e das Ciências Jurídicas, o estudo revelou que ainda são incipientes os estudos relacionados ao desempenho das instituições eleitorais. Ademais, como visto na Seção 3.2, são poucos os esforços empreendidos no campo das Ciências da

Administração para a construção de um arcabouço teórico sobre a gestão eleitoral, ainda mais no que se refere à participação dos gestores nesse processo. Em geral, os autores têm abordado essa temática de forma limitada, reconhecendo a gestão realizada pelas instituições eleitorais como uma variável dependente associada a um conjunto de elementos caracterizadores da governança eleitoral, enredada em contextos complexos e superficialmente incorporada ao rol de critérios comumente adotados para avaliar a integridade, a qualidade e a legitimidade do processo eleitoral. Ocorre que a avaliação de desempenho de uma instituição eleitoral constitui parte fundamental do processo de avaliação de uma eleição e, sob certos aspectos, é fator preponderante para o seu sucesso. As eleições envolvem a maior mobilização em tempo de paz da população nacional, sua organização exige exercícios logísticos bastante complexos, geralmente sob severas restrições de tempo e recursos. Para obter um processo eleitoral confiável e uma votação sem problemas, essas complexidades e restrições determinam um alto nível de coordenação central e planejamento estratégico por parte dos gestores envolvidos. Por essa razão o desafio está em monitorar esse desempenho e aprimorá-lo, com o objetivo de contribuir para a melhoria da imagem da instituição e o reconhecimento público da legitimidade das eleições. Identifica-se, portanto, uma lacuna na literatura pesquisada, que ainda não foi estudada ou completamente elucidada no arcabouço de conhecimentos científicos reunido por meio do *ProKnow-C*.

Para lidar com este tema e atender às lacunas constatadas na revisão da literatura o presente trabalho apresenta como pergunta de pesquisa: quais aspectos devem ser considerados na construção de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a governança no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, a partir da visão do gestor? E como objetivo geral: construir um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a governança na referida instituição, fundamentado na metodologia MCDA-C, com base na visão do decisor. Para atingir o objetivo geral proposto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) com reconhecimento científico, representativo e alinhado ao tema, de modo a expandir o entendimento do pesquisador, por meio do exame crítico da literatura selecionada, identificando lacunas de conhecimento e oportunidades de contribuição científica da avaliação de desempenho para apoiar a governança em uma instituição eleitoral; ii) identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor (diretor-geral do TRESC) relativamente à governança do órgão público pesquisado, sob os aspectos da estratégia organizacional, *accountability* e transparência; iii) estruturar um conjunto de critérios sistematicamente integrados que permita mensurar o desempenho institucional, de forma

específica e geral, mediante a construção de escalas ordinais e cardinais; iv) identificar o perfil de desempenho (*status quo*) do TRESA, evidenciando aspectos com desempenho comprometedor (que necessite de melhorias) e os que estão em nível de excelência; e v) evidenciar o processo de geração de ações de aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho institucional e as consequências destas ações nos critérios estruturados.

O primeiro objetivo específico foi alcançado com o levantamento e a análise bibliométrica de um conjunto de 21 artigos com reconhecimento científico, representativo e alinhado ao tema. A análise crítica da literatura foi realizada com o uso do *ProKnow-c*, explicitado na Seção 4.3, revelando que a gestão de contextos decisórios tem sido realizada em formas variadas e usualmente fundamentada em critérios dissociados das percepções, preocupações e valores dos decisores, não se identificando na literatura examinada fundamento para a construção de um modelo que se proponha promover o apoio à decisão.

Na fase de Estruturação do modelo proposto neste trabalho a metodologia multicritério possibilitou identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor (diretor-geral do TRESA) relativamente à governança do órgão público pesquisado. Foram organizados e estruturados 105 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que deram origem a 112 conceitos organizados em mapas cognitivos, estabelecendo-se as relações de causa e efeito para cada dimensão (*cluster*) do processo de apoio à governança. A Estrutura Hierárquica de Valor construída a partir dessas relações propiciou o agrupamento das questões estratégicas (Ponto de Vista Fundamentais – PVFs), táticas (Pontos de Vista Elementares – PVEs intermediários) e operacionais (Pontos de Vista Elementares – PVEs), definindo-se os seguintes PVFs para o contexto da pesquisa: PV1 – Liderança; PVF 2 – Alinhamento institucional; PVF 3 – Evolução e sustentabilidade; PVF 4 – Estratégia organizacional; PVF 5 – *Accountability* e transparência; PVF 6 – Gestão de riscos; e PVF 7 – Controle interno.

Na fase de Avaliação da metodologia MCDA-C foram construídas e aplicadas funções de valor para a transformação das escalas ordinais (descritores) em escalas cardinais (critérios), conferindo ao decisor a oportunidade de realizar um juízo de valor sobre cada aspecto do apoio à governança da instituição eleitoral e, mediante a determinação das taxas de compensação para a integração do modelo, tornou-se possível a gestão do desempenho, ou seja, a análise quantitativa dos desempenhos locais e globais. Na sequência, foi identificado o perfil de desempenho (*status quo*) do TRESA, evidenciando aspectos com desempenho comprometedor (que necessite de melhorias) e os que estão em nível de excelência. O resultado revela que a governança na instituição eleitoral pesquisada apresenta 16 critérios com

desempenho excelente, 26 critérios com desempenho competitivo, e 27 critérios com desempenho neutro ou comprometedor. Dentre os aspectos com desempenho comprometedor destacam-se a avaliação da liderança organizacional (PVE “Avaliar”); a participação ou a aproximação com a sociedade por meio de entidades representativas e do cidadão (PVE “Participação *stakeholders*”); o reconhecimento permanente de iniciativas inovadoras para a sustentabilidade e evolução da instituição (PVE “Reconhecimento”); a preservação da imagem institucional (PVE “Identidade externa”); e o apoio aos partidos políticos (PVE “Partidos Políticos”).

Dessa forma, a metodologia multicritério construtivista viabilizou o estudo dos fatores que influenciam a modelagem do apoio à governança institucional e dos valores que precisam ser preservados nesse processo. O modelo contruído possibilitou identificar, organizar, estabelecer níveis de referência e integrar os aspectos julgados como relevantes pelo decisor, ensejando oportunidade de revisão completa e adequada priorização das atividades por meio da estruturação de um conjunto de critérios. A verificação do desempenho atual (*status quo*) do modelo propiciou identificar os pontos fortes e os que necessitam ser aperfeiçoados, evidenciando o processo de geração de ações de aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho institucional e as consequências destas ações nos critérios estruturados.

Ao construir o conhecimento no decisor, o trabalho permitiu evidenciar que, i) os aspectos, critérios com performances carentes foram identificados, e ii) o conhecimento via escalas possibilitou gerar ações para apoiar o processo decisório de aperfeiçoamento do contexto, com isso atendendo integralmente os propósitos do trabalho. Nesse sentido, foram elaboradas as recomendações apresentadas na Subseção 4.4.3.2, a fim de promover a passagem do impacto do desempenho do nível atual para um desempenho superior e contribuir para o desempenho da instituição como um todo.

Os parâmetros adotados neste trabalho para a escolha dos critérios que necessitam aperfeiçoar o desempenho consideram a relevância do potencial de contribuição para o aperfeiçoamento do processo eleitoral e para a geração de imagem quanto à legitimidade das eleições, resultados pretendidos no presente estudo. Ressalta-se, entretanto, que tais resultados não serão alcançados apenas com a melhoria na performance de critérios específicos, ainda que a estratégica de priorizar aspectos com amplo potencialmente de contribuição seja relevante para a gestão do desempenho organizacional. Isso porque a gestão do desempenho em nível operacional e tático não é suficiente para impactar significativamente o desempenho global da instituição, razão pela qual a metodologia construtivista integra o modelo de avaliação de forma

sistêmica e sistemática, propiciando ao gestor a avaliação em nível estratégico, ou seja, de governança institucional.

Importante destacar, do mesmo modo, que o modelo construído permite avaliar em quais áreas estratégicas precisam ser concentrados esforços e alocados recursos adicionais, considerando-se, em especial, o contexto da pesquisa. O resultado do estudo evidencia a necessidade de melhoria do desempenho envolvendo alguns aspectos nas áreas de negócio e de processos internos da instituição, em contrapartida à área de controle interno. Isso indica a necessidade de equilibrar a equação desempenho organizacional X controle interno, de modo a evitar prejuízo ao primeiro.

Como limitações da presente pesquisa o modelo desenvolvido deve atender que, uma vez que foi construído a partir da percepção do decisor, não poderá ter seu uso universalizado, mas sim restrito ao decisor. Isto, contudo, não impede que outros profissionais que, ao reconhecerem a autoridade do decisor a respeito do tema, utilizem em seus processos de contextos similares. Destaque-se, no entanto, que o processo utilizado é universal, e que todo e qualquer profissional poderá construir seu modelo valendo-se dos protocolos do MCDA-C.

De outro lado, a formulação de problemas de apoio à decisão dissociada de contexto social único, em termos de ambiente físico e atores, revela a fragilidade nos fundamentos científicos utilizados no conjunto dos artigos que compõem o portfólio bibliográfico selecionado para esta pesquisa, quando examinados à luz do apoio à decisão e confrontados com o paradigma construtivista. Desse modo, o resultado da pesquisa representa uma oportunidade para o aperfeiçoamento dos estudos relacionados ao apoio à governança institucional. Também se verifica a oportunidade de estudos em outras instituições eleitorais, com a finalidade de ampliar a aplicação da metodologia e com isso permitir o monitoramento dos resultados obtidos, contribuindo para o aperfeiçoamento da estratégia organizacional em âmbito nacional.

Por último, registra-se que a abordagem construtivista multicritério possibilitou construir um modelo suficientemente estruturado para promover o entendimento sobre a realidade do TRESA, identificar os atores e os aspectos que potencialmente participam do contexto decisório e desenvolver um conhecimento no decisor para que pudesse compreender as consequências de suas ações. O modelo de apoio à governança construído tem potencial para aperfeiçoar o desempenho do TRESA, aumentando a credibilidade da instituição e o grau de confiança da sociedade nas eleições.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Causes and Electoral Consequences of Party Policy Shifts in Multiparty Elections: Theoretical Results and Empirical Evidence. **Annual Review of Political Science**, vol. 15, p. 401-419, 2012.

AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. D.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo *ProKnow-C* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, vol. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.

ALVAREZ, R. M.; HALL, T. E. (2008). Building Secure and Transparent Elections through Standard Operating Procedures. **Public Administration Review**, vol. 68, p. 828-838.

ANAO. Australian National Audit Office. Public sector governance: better practice guide. **Framework, processes and practices**. 2003. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/~media/Files/Better%20Practice%20Guides/Public%20Sector%20Governance.pdf>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

AUCOIN, P. New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, vol. 25, n. 2, p. 177-199, 2012.

AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment-building construction: case study using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management**, vol. 139, n.2, p. 225–235, 2013.

BANA e COSTA, C.A.; VANSNICK, J.C. A theoretical framework for measuring attractiveness by a categorical based evaluation technique (Macbeth). **Apostila do Curso Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão - ENE/UFSC**. Florianópolis, 1995.

BIRCH, S. Electoral institutions and popular confidence in electoral processes: A cross-national analysis. **Electoral Studies**, vol. 27, p. 305-320, 2008.

BIRCH, Sarah. **Project on Explaining Electoral Malpractice in New and Semi-Democracies**. 2009.

BIRCH, S. Electoral Malpractice. **New York: Oxford University Press**, 2011.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, vol. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; VASCONCELLOS, L. L.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, vol. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; ALMEIDA, M. O. Multicriteria decision aid tool for the operational management of an industry: a constructivist case. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, 14, 165-182, 2017.

BLAND, G.; ANDREW, G.; MOORE, T. Measuring the Quality of Election Administration. **Democratization**, vol. 20, n. 2, p. 358–377, 2013.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. 5ª ed. Rio de Janeiro: **Francisco Alves**, 1991.

BURDEN, B. C.; CANON, D. T.; MAYER, K. R. The Effect of Administrative Burden on Bureaucratic Perception of Policies: Evidence from Election Administration, vol. 72, p. 741-751, 2012.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. **Public Administration Review**, vol. 68 p. 445-456, 2014.

CARDOSO, T. L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A. Um modelo multicritério construtivista para apoiar a gestão da atividade de pesquisa da Universidade de Mendelo. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 8, n. 2, p. 76-96, 2017.

CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo: **Pearson**, 2006.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. The good governance standard for public services, 2004. Disponível em: <<http://www.jrf.org.uk/system/files/1898531862.pdf>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: Mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [s.1], v. 10, n. 1, p. 101-139, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321812971>. Acesso em 22 Nov. 2018.

CLARK, A. Public Administration and the Integrity of the Electoral process in British Elections. **Public Administration**, vol. 93, p. 86-102, 2014.

CLARK, A. Identifying the determinants of electoral integrity and administration in advanced democracies: the case of Britain. **European Consortium for Political Research**, vol. 9, p. 471-492, 2017.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management: integrated framework**, 2004. Disponível em: <<http://www.coso.org/guidance.htm>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: **Artmed**, 2010.

CRISP, B. F.; OLIVELLA, S.; POTTER, J. D.; MISHLER, W. Elections as instruments for punishing bad representatives and selecting good ones. **Electoral Studies**, vol. 34, p. 1-15, 2014.

DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; FILLLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

ELKLIT, J.; REYNOLDS, A. A Framework for the Systematic Study of Election Quality. **Democratization** 12, n. 2, 2005.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International transactions in operational Research**, vol. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

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

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

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

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Avaliação de Desempenho: objetivos e dimensões. Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: **Governo do Estado de Santa Catarina**, 2009.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, vol. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

ENSSLIN, L.; QUEIROZ, S.; GRZEBIELUCHAS, C.; ENSSLIN, S. R.; NICKEL, E.; BUSON, M. A.; JUNIOR, A. B. Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. **Produção**, vol. 21, p. 555- 569, 2011.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; BACK, F.; LACERDA, T. O. R. Improved decision aiding in human resource management: a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 62, n. 7, p. 735-757, 2013a.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n. 3, p. 325-349, 2013b.

ENSSLIN, L.; MUSSI, C. C., CHAVES, L. C.; DEMETRIO, S. N. IT outsourcing management: the state of the art recognition by a constructivist research process and

bibliometrics. **Journal of Information Systems and Technology Management**, vol. 12, n. 2, p. 3-28, 2015.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; KRÜGER, A. C.; GAVAZINI, A. A. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, vol. 22, n. 71, 2017a.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; REIS, C. BPM governance: a literature analysis of performance evaluation. **Business Process Management Journal**, vol.23, n.1, p.71-86, 2017b.

FRIDKIN, K. L.; KENNEY, P. J. Dimensions of Negative Messages. **American Politics Research**, vol. 36, n. 5, 2008.

FRANCO, L. A.; MONTIBELLER, G. Facilitated modelling in operational research. **European Journal of Operational Research**, v. 205, n. 3, p. 489-500, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2009.09.030>. Acesso em 22 Nov. 2018.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate, Lajeado**, vol. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GÉLINEAU, F. Electoral accountability in the developing world. **Electoral Studies**, vol. 32, pp. 418-424, 2013.

HALACHMI, A. Imagined promises versus real challenges to public performance management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 60, p. 24-40, 2011.

HALE, K.; SLATON, C. D. Building Capacity in Election Administration: Local Responses to Complexity and Interdependence. **Public Administration Review**, vol. 68, p. 839-849, 2008.

HALL, T. E. Election Administration. **The Oxford Handbook of Electoral Systems**, 2017.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, 72, n. 1, p. 77-86, 1994.

HERRNISON, P. S.; NIEMI, R. G.; HANMER, M. J.; FRANCIA, P. L.; BEDERSON, B. B.; CONRAD, F. G. Voters Evaluations of Electronic Voting Systems: Results From a Usability Field Study. **American Politics Research**, vol. 36, n. 4, p. 580-611, 2008.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, BRASIL, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>. Acesso em 22 Nov. 2018.

International IDEA. International Electoral Standards: Guidelines for Reviewing the Legal Framework for Elections. **Stockholm: International IDEA**, 2002.

IFAC. International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. In **International public sector study** n. 13, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

IFAC. International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013a. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

IFAC. International Federation of Accountants. Comparison of principles, 2013b. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Comparison-of-Principles.pdf>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

IIA. Institute of Internal Auditors. The international professional practices framework - IPPF, 2009. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>>. Acesso em 22 Nov. 2018.

JUDITH, K.; KOLEV, K. Election Quality and International Observation 1975–2004: Two New Datasets'. **Draft paper**, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, 82, n. 2, p. 52-63, 2004.

KEENEY, R. L. Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking. **Harvard University Press**, London, 1992.

KEENEY, R. L. Value-focused thinking: identifying decision opportunities and creating alternatives. **European Journal of Operational Research**, v. 92, n.3, p. 537-549, 1996.

KELLEY, J.; KOLEV, K. Election quality and international observation: two new datasets. **Working paper, Duke University**, 2010.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. Decision with multiple objectives, preferences, and value tradeoffs. **Cambridge: University Press**, 1993.

KUHN, T. S. The structure of scientific revolutions. Chicago: **University of Chicago Press**, 1970.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement framework in portfolio management: a constructivist case. **Management Decision**, vol. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LACERDA, R. T. D. O. Metodologia de apoio à decisão estratégica para geração contínua de vantagens competitivas a partir dos recursos organizacionais. 2012. Tese (Doutorado) - **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2012.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, vol. 19, n. 1, 2012.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, vol. 15, n. 2, p. 158-174, 2014a.

LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A constructivist approach to manage business process as a dynamic capability. **Knowledge and Process Management**, v.21, n.1, p.54-66, 2014b.

LACERDA, R. T. D. O.; KLEIN, B.; FULCO, J.; SANTOS, G.; BITTARELLO, K. Integração inovadora entre empresas incubadas e universidades para geração contínua de vantagens competitivas em ambientes dinâmicos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, 7(2), 78-96, 2017.

LANDRY, M. A note on the concept of 'problem'. **Organization studies**, vol. 16, n. 2, p. 315-343, 1995.

LONGARAY, A. A., ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ROSA, I. O. Assessment of a Brazilian public hospital's performance for management purposes: a soft operations research case in action. **Operations Research for Health Care**, vol. 5, p. 28-48, 2015.

LÓPEZ-PINTOR, R. Electoral Management Bodies as Institutions of Governance. New York: **Bureau for Development Policy United Nations Development Programme (UNDP)**, p. 2-3, 2000.

LÓPEZ-PINTOR, R. Assessing Electoral Fraud in New Democracies: A Basic Conceptual Framework. Washington, DC: **The International Foundation for Electoral Systems (IFES)**, 2010.

MARAFON, A. D.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. D. O.; ENSSLIN, S. R. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, 25(2), p. 147-156, 2014.

MONFARDINI, P. Accountability in the new public sector: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 23, p. 632-646.

MONTJOY, R. S. "The Public Administration of Elections". **Public Administration Review**, vol. 68, p. 788-799, 2008.

MONTIBELLER, G. N. Mapas cognitivos difusos para o apoio à decisão. Tese (Doutorado) - **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MONTIBELLER, G., BELTON, V., ACKERMANN, F.; ENSSLIN, L. Reasoning maps for decision aid: an integrated approach for problem structuring and multi-criteria evaluation. **Journal of the Operational Research Society**, vol. 59, n. 5, p. 575-589, 2007.

MOYNIHAN, D. P.; LAVERTU, S. Cognitive Biases in Governing: Technology Preferences in Election Administration. **Public Administration Review**, vol. 72, p. 68-77, 2011.

MOZAFFAR, S.; SCHEDLER, A. The Comparative Study of Electoral Governance – Introduction. **International Political Science Review**, 23, n. 1, p. 5-27, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NORRIS, P. Does the world agree about standards of electoral integrity? Evidence for the diffusion of global norms. **Electoral Studies**, vol. 32, p. 576-588, 2013.

PASTOR, R. A. The Role of Electoral Administration in Democratic Transitions: Implications for Policy and Research. **Democratization**, vol. 6, n. 4, p. 1-27, 1999.

PERRY, J. L.; BUCKWALTER, N. D. The Public Service of the Future, **Public Administration Review**, vol. 70, p. S238-S245, 2010.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Springer**, vol. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, vol. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, vol. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

ROY, B. On operational research and decision aid. **European Journal of Operational Research**, vol. 73, p. 23-26, 1994.

ROY, B. Multicriteria Methodology for Decision Aiding, **Dordrech: Kluwer Academic Publishers**, vol. 12, p. 3, 1996.

ROY, B. Paradigms and Challenges, Multiple Criteria Decision Analysis - State of the Art Survey. **International Series in Operations Research & Management Science**, vol. 78, n. 1, p. 3-24, 2005.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, vol. 5, p. 22-38, 1996.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de Pesquisa. 5^a ed. Porto Alegre: **Penso**, 2013.

SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research Methods for Business Students. 6^a ed., **Harlow: Pearson Education Limited**, 2012.

SCHEDLER, A. The Menu of Manipulation. **Journal of Democracy**, vol. 13, n. 2, 2002.

STEVENS, S. S. On the Theory of Scales of Measurement. **Science, New Series**, vol. 103, n. 2684, p. 677-680, 1946.

TASCA, J. E. A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente. Tese (Doutorado) - **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

TASCA, J. E. ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, vol. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TCU. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria**. 2ª versão. Brasília, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-aco-es-indutoras-de-melhoria.htm>. Acesso em 22 Nov. 2018.

THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. **Lex Localis**, vol. 15, n. 2, p. 303, 2017.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Histórico do TRESC**. Disponível em: <http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/memoria/historico-do-tresc/index.html>. Acesso em 22 Nov. 2018a.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/planejamento-estrategico/index.html>. Acesso em 22 Nov. 2018b.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, vol. 17, n. 3, p. 4-28, 2014.

VAN HAM, C. Getting elections right? Measuring electoral integrity. **Democratization**, vol. 22, n. 4, p. 714-737, 2015.

VERNADAT, F.; SHAH, L.; A.; ETIENNE; SIADAT, A. VR-PMS: A new approach for performance measurement and management of industrial systems. **International Journal of Production Research**, 51, n. 23-24, 7420-7438, 2013.

WAICZYK, C.; ENSSLIN, E. R. Avaliação de produção científica de pesquisadores: mapeamento das publicações científicas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, vol. 10, n. 20, p. 97-112, 2013.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed., Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

APÊNDICE A – Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos

Quadro 29 – Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e Conceitos

Nº	EPA	Nº Conc.	CONCEITO		
			Polo Presente		Polo Psicológico Oposto
1	Processo eleitoral	1	Alinhar todas as ações e estratégias institucionais ao processo eleitoral, com foco na melhoria da percepção da legitimidade das eleições	...	Diminuir a percepção da legitimidade das eleições
2	Legitimidade	2	Promover políticas que assegurem a legitimidade do processo eleitoral	...	Reduzir a confiabilidade no resultado das eleições
3	Planejamento das eleições	3	Aperfeiçoar o planejamento das eleições	...	Ter um planejamento inadequado
4	Organização das eleições	4A	Monitorar a configuração e a oficialização dos sistemas eleitorais	...	Diminuir a confiabilidade nos sistemas eleitorais
4	Organização das eleições	4B	Aperfeiçoar a organização das eleições	...	Ter falhas na organização das eleições
5	<i>Accountability</i>	5	Implementar mecanismos de <i>accountability</i> , preservando a confiança da sociedade na instituição	...	Não prestar contas à sociedade, prejudicando a credibilidade da instituição
6	Transparência	6	Implementar política de transparência das ações institucionais, preservando a confiança da sociedade na instituição	...	Não agir com transparência, comprometendo a credibilidade da instituição
7	Balacear o poder decisório	7	Definir responsabilidades e balacear o poder decisório	...	Prejudicar o funcionamento do sistema de governança
8	Consolidar sistema de governança	8	Consolidar sistema de governança institucional	...	Desperdiçar recursos públicos, prejudicar o desempenho e a imagem da instituição
9	Instâncias de governança	9A	Dimensionar instâncias internas de governança e de apoio à governança	...	Prejudicar o processo de tomada de decisão
9	Instâncias de governança	9B	Consolidar estrutura de governança institucional	...	Prejudicar o processo de tomada de decisão
10	Aplicar princípios de governança		Considerar princípios e valores da instituição na modelagem da governança corporativa	...	Não agregar valor à instituição
11	Vinculação a objetivos estratégicos	11	Assegurar que as decisões, políticas e projetos estejam vinculados a objetivos estratégicos	...	Desperdiçar recursos públicos, prejudicar o desempenho e a imagem da instituição
12	<i>Stakeholders</i> internos e externos	12	Envolver os <i>stakeholders</i> nas práticas de governança da instituição	...	Diminuir o interesse e a colaboração dos <i>stakeholders</i>

					para com os valores e objetivos estratégicos da instituição
13	Conselho de governança	13A	Consolidar estrutura colegiada para o alinhamento institucional, agilidade, isenção e impessoalidade das decisões	...	Ter decisões não alinhadas com os valores e objetivos estratégicos da instituição
13	Conselho de governança	13B	Prever estruturas de apoio à governança nas áreas estratégicas da instituição (governança setorial)	...	Não atingir os objetivos da governança corporativa nas áreas estratégicas da instituição
14	Planejamento estratégico	14	Cumprir os objetivos estratégicos da instituição	...	Não atender ao interesse público e prejudicar o desempenho
15	Diretrizes	15	Definir diretriz para as eleições	...	Ter um planejamento inadequado
16	Execução das eleições	16A	Monitorar a realização das eleições	...	Aumentar as contingências no processo eleitoral
16	Execução das eleições	16B	Monitorar as ações de segurança nas eleições	...	Aumentar o risco ao processo eleitoral
17	Custo das eleições	17	Reduzir o custo das eleições	...	Elevar os custos das eleições
18	Alinhar a estratégia organizacional	18	Alinhar a estratégia organizacional	...	Dificultar a comunicação, a sinergia e a integração interna e com os <i>stakeholders</i> externos
19	Iniciativas e projetos	19	Assegurar que iniciativas e projetos estejam alinhados às demandas estratégicas da instituição	...	Prejudicar a o desempenho organizacional e a imagem da instituição
20	Comunicar a estratégia	20	Comunicar a estratégia	...	Comprometer a execução da estratégia da instituição e a comunicação com os <i>stakeholders</i> externos
21	Comunicação com <i>stakeholders</i>	21	Aperfeiçoar a comunicação com os <i>stakeholders</i> externos	...	Não comunicar adequadamente com os <i>stakeholders</i> externos, prejudicando a imagem da instituição
22	Comunicação interna	22	Aperfeiçoar a comunicação interna	...	Faltar comprometimento do corpo funcional
23	Monitorar a execução no dia das eleições	23	Aperfeiçoar o mecanismo de monitoramento da execução das atividades planejadas	...	Aumentar o risco da ocorrência de problemas nas eleições
24	Ações e eventos de avaliação das eleições	24	Realizar ações e eventos de avaliação do planejamento e da organização das atividades	...	Deixar de corrigir erros e de avaliar oportunidades de melhorias
25	Supervisão da atuação de gestores, técnicos e servidores	25	Aplicar os instrumentos previstos no código de ética para a apuração de infrações disciplinares	...	Prejudicar o processo eleitoral por ação de agentes internos
26	Fiscalização do processo de votação	39	Envolver <i>stakeholders</i> externos na fiscalização direta do processo de votação das eleições	...	Comprometer a legitimidade das eleições

27	Partidos políticos	27	Incentivar a organização interna dos partidos políticos e a democracia intrapartidária	...	Diminuir a representatividade dos partidos
28	Eleitores	28	Promover campanhas de incentivo à participação política	...	Aumentar o índice de abstenção
29	Identificação biométrica	29	Priorizar o desenvolvimento da identificação biométrica	...	Aumentar o risco de fraudes nas eleições
30	Serviços eleitorais	30	Facilitar o acesso aos serviços eleitorais	...	Dificultar o exercício do direito político
31	Colaboradores	31	Promover políticas de participação de colaboradores voluntários nas eleições	...	Dificultar a realização das eleições em razão da baixa adesão de mesários e auxiliares voluntários
32	Parcerias	32	Realizar parcerias com entidades públicas e privadas para o aprimoramento do processo eleitoral e a redução dos custos	...	Elevar os custos das eleições
33	Livre exercício do voto	33A	Estabelecer política de garantia da liberdade de participação política	...	Aumentar o risco ao regime democrático
33	Livre exercício do voto	33B	Estabelecer políticas voltadas ao incentivo à participação política dos eleitores	...	Aumentar o desinteresse dos eleitores pelas eleições
34	Prevenção e combate à corrupção	34	Prevenir e combater a corrupção no processo eleitoral	...	Prejudicar a legitimidade do resultado das eleições
35	Prestação jurisdicional	35	Conferir celeridade à prestação jurisdicional	...	Interferir no processo eleitoral e na legitimidade do resultado das eleições com prejuízo à imagem da instituição
36	Processos judiciais	36	Aperfeiçoar o processamento e o julgamento das demandas judiciais	...	Processar e julgar sem observância da legislação eleitoral
37	Gestão processual	37	Aperfeiçoar a gestão processual	...	Prejudicar o processamento das demandas judiciais
38	Atuação ética	38	Garantir a aplicação do código de ética da instituição	...	Não responsabilizar dirigentes, gestores e servidores por seus atos
39	Fiscalização do processo de votação	39	Envolver <i>stakeholders</i> externos na fiscalização direta do processo de apuração das eleições	...	Comprometer a legitimidade das eleições
40	Prestação de contas	40	Prestar contas à sociedade por meio da divulgação contínua e permanente dos dados relativos a pessoal, aquisições e contratações	...	Prejudicar a imagem da instituição
41	Disponibilidade dos dados	41	Assegurar que divulgação contínua e permanente dos dados relativos a pessoal, aquisições e	...	Não atender às necessidades e expectativas das partes interessadas

			contratações esteja disponível para toda a sociedade		
42	Avaliar a imagem da instituição	42	Criar mecanismo de avaliação da instituição pelas partes interessadas	...	Não atender às necessidades e expectativas das partes interessadas
43	Liderança	43	Identificar lideranças considerando conhecimento, habilidades e atitudes	...	Faltar condições mínimas para o exercício da governança e gestão
44	Dirigentes e gestores	30	Capacitar dirigentes e gestores em liderança organizacional	...	Diminuir a capacidade gerencial
45	Desenvolver a liderança	45	Desenvolver continuamente a liderança dos dirigentes e gestores e promover novas lideranças	...	Não desenvolver as competências necessárias para a liderança organizacional
46	Selecionar líderes	46	Selecionar líderes para cargos estratégicos	...	Prejudicar o processo de tomada de decisão
47	Promover a liderança	47A	Promover o potencial de liderança organizacional	...	Dificultar o surgimento de novas lideranças
47	Promover a liderança	47B	Valorizar o exercício da liderança	...	Incentivar o acomodamento
48	Avaliar a liderança organizacional	48	Avaliar a liderança organizacional	...	Prejudicar o desempenho gerencial
49	Gestão por competências	49	Implantar a gestão por competência	...	Não contar com profissionais motivados e focados nos objetivos da organização
50	Melhorar o clima organizacional	50	Promover a melhoria do clima organizacional	...	Ter conflitos interpessoais, desmotivação e falta de comprometimento
51	Delegação de poder	51	Delegar competência para que os gestores possam avaliar, direcionar e monitorar a organização em áreas específicas	...	Concentrar e aumentar a distância do poder
52	Segregar funções	52	Segregar funções críticas	...	Prevenir o conflito de interesses entre o exercício de funções críticas e o seu controle
53	Disseminar normas	53	Disseminar internamente as normas disciplinares	...	Deixar de prevenir o cometimento de infrações disciplinares
54	Monitorar as instâncias de governança	54	Estabelecer plano de monitoramento das instâncias de governança	...	Não dar resposta aos problemas identificados
55	Ouvidoria	55	Alinhar competências da ouvidoria ao sistema de governança	...	Diminuir a resolutividade das demandas das partes interessadas
56	Divulgar resultados	56	Divulgar a governança institucional e os resultados obtidos	...	Diminuir o interesse das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) em acompanhar decisões estratégicas com impacto na sociedade

57	Canais de comunicação	57	Manter canal permanente de comunicação com as partes interessadas	...	Receber reclamações e críticas permanentes a respeito dos serviços prestados
58	Acesso à informação	58	Instituir e avaliar ferramenta que facilite o acesso à informação e a interação com os usuários	...	Prejudicar a prestação dos serviços aos usuários
59	Transparência das ações e atos	59	Promover a transparência das ações institucionais e de todos os atos administrativos	...	Diminuir a confiança da sociedade na instituição e no processo eleitoral
60	Transparência no processo eleitoral	60	Promover a transparência no processo eleitoral	...	Diminuir a confiança da sociedade na instituição e a percepção de legitimidade das eleições
61	Cultura organizacional	61	Promover a cultura organizacional da priorização do interesse público e da transparência	...	Diminuir a transparência das ações e dos atos administrativos
62	Segurança da informação	62	Consolidar política de segurança da informação	...	Aumentar o risco de ataques aos sistemas e banco de dados da instituição
63	Inovação institucional	63	Promover a inovação em todos os níveis de atuação da instituição	...	Comprometer o desenvolvimento organizacional
64	Incentivar a inovação	64	Incentivar o desenvolvimento de processos de inovação	...	Perder eficiência e oportunidades de melhoria
65	Cultura para a inovação	65	Promover a mudança da cultura organizacional	...	Não contar com profissionais comprometidos e inovadores
66	Reconhecimento de iniciativas inovadoras	66	Reconhecer iniciativas inovadoras	...	Desestimular a capacidade de inovação organizacional
67	Recompensar inovadores	67	Recompensar inovadores	...	Desestimular a capacidade de inovação organizacional
68	Processo de inovação	68	Instituir processo formal de inovação	...	Não aproveitar o potencial de inovação da instituição
69	Sustentabilidade		Promover a sustentabilidade organizacional	...	Prejudicar a imagem da instituição
70	Parecerias para a inovação	70	Realizar parcerias institucionais para o desenvolvimento de projetos sustentáveis	...	Inviabilizar o desenvolvimento de projetos em razão do custo elevado ou que dependam do envolvimento direto de outras entidades
71	Responsabilidade	71	Promover a inserção social e a cidadania	...	Ser visto como alheio aos problemas sociais e ambientais
72	Preservar a imagem	72	Promover a imagem institucional	...	Perder a credibilidade interna e externamente
73	Responsabilidade social	73A	Desenvolver ações de responsabilidade social	...	Não contribuir com a responsabilidade social e prejudicar a imagem da instituição

73	Responsabilidade ambiental	73A	Promover ações de sustentabilidade ambiental	...	Não contribuir com a sustentabilidade ambiental e prejudicar a imagem da instituição
74	Identidade interna	74	Promover ações internas para consolidar a imagem e a identidade da instituição	...	Perder a identidade
75	Identidade externa	75	Promover ações externas para consolidar a imagem e a identidade da instituição	...	Perder a identidade
76	Gerenciar projetos	76	Gerenciar projetos	...	Investir recursos em projetos não alinhados com os objetivos da instituição
77	Soluções tecnológicas	77	Desenvolver soluções tecnológicas com foco na economicidade e eficiência dos processos de trabalho	...	Aplicar recursos públicos em processos de trabalho dispendiosos e pouco eficientes
78	Processos internos	78	Aperfeiçoar os processos internos da organização quanto ao alcance das metas organizacionais	...	Prejudicar o desempenho da instituição e desperdiçar recursos públicos
79	Gestão de TI	79	Aperfeiçoar a gestão de TI	...	Dificultar o desenvolvimento e o suporte tecnológicos
80	Gestão orçamentária	80	Aperfeiçoar a gestão orçamentária, de contratos e aquisições	...	Não contar com recursos suficientes
81	Gestão de pessoas	81	Aperfeiçoar a gestão de pessoas	...	Diminuir a força de trabalho, sua qualificação e engajamento
82	Tecnologia da informação e comunicação (TIC)	82	Instituir governança na área de TIC	...	Prejudicar o desenvolvimento tecnológico e o suporte às áreas estratégicas da instituição
83	Proposta orçamentária	83	Alinhar a proposta orçamentária aos objetivos estratégicos	...	Faltar recurso orçamentário
84	Execução orçamentária	84	Executar o orçamento de acordo com o planejamento orçamentário	...	Faltar aderência ao planejamento orçamentário
85	Assegurar recursos orçamentários	85	Assegurar os recursos orçamentários necessários	...	Perder recursos por falta de aderência ao planejamento orçamentário
86	Controle prévio	86	Prevenir irregularidades e a anulação de atos administrativos por meio do controle prévio previsto na legislação	...	Aumentar irregularidades e responsabilizar os ordenadores de despesas
87	Gestão da informação	87	Aperfeiçoar a gestão da informação	...	Não contar com informações e dados estruturados e disponíveis
88	Gestão documental	88	Implantar a gestão documental	...	Perder informações e a produção estatística

89	Base de conhecimento	89	Estruturar base de conhecimento	...	Não ter informações necessárias e suficientes para a tomada de decisão
90	Pessoas	90	Desenvolver e qualificar o corpo funcional	...	Prejudicar o funcionamento das unidades administrativas
91	Capacitação	91	Capacitar e desenvolver profissionalmente o corpo funcional	...	Faltar profissionais capacitados para a execução das atividades administrativas
92	Recursos de pessoal	92	Prover recursos necessários à execução das atividades	...	Comprometer a execução das atividades por carência de pessoal
93	Gerenciamento de riscos	93	Gerenciar riscos	...	Aumentar riscos decorrentes de fraudes, irregularidades, caso fortuito ou força maior
94	Continuidade de negócio	94	Instituir política de continuidade de negócio	...	Não garantir o pleno funcionamento dos serviços essenciais
95	Levantamento de vulnerabilidades	95	Mapear as vulnerabilidades e fragilidades nos processos críticos de trabalho	...	Paralisar processos críticos de trabalho
96	Riscos no processo de trabalho	96	Avaliar riscos potenciais em processos críticos de trabalho	...	Despesas adicionais e prejuízo à imagem da instituição
97	Riscos nas eleições	97	Avaliar riscos potenciais na execução das atividades finalísticas da instituição (eleição, prestação jurisdicional e garantia dos direitos da cidadania)	...	Aumentar o risco envolvido no processo eleitoral
98	Plano de continuidade	98	Estabelecer plano de continuidade de negócio	...	Não possuir estratégia para recuperar processos de trabalho, evitando danos mais profundos
99	Soluções mapeadas	99	Prever solução adequada e ágil para os riscos potenciais	...	Demorar para solucionar o problema e prejudicar a imagem da instituição
100	Agregar valor	100	Agregar valor à instituição nos procedimentos de controle interno	...	Prejudicar o desempenho institucional devido ao excesso de controle
101	Avaliar custos e riscos	101	Definir estratégias de controle de acordo com o custo e os riscos envolvidos	...	Tornar o controle excessivamente custoso e contraproducente para a instituição
102	Legislação e interesse público	102	Garantir a observância da legislação e do interesse público	...	Executar atos contrariando princípios da administração pública e a legislação
103	Plano de auditoria	103	Compatibilizar o plano de auditoria às recomendações dos órgãos de fiscalização e controle	...	Responsabilizar os dirigentes da instituição
104	Auditoria de conformidade	104	Realizar auditorias de conformidade	...	Deixar de atender a critérios de legalidade e legitimidade

105	Auditoria operacional	105	Realizar auditorias operacionais	...	Aumentar o índice de irregularidades
-----	-----------------------	-----	----------------------------------	-----	--------------------------------------

Fonte: Autor.

APÊNDICE B – Descritores

DESCRITORES DO PVF 1 – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Quadro 30 – Descritor “Valorizar”

% de implantação do programa de valorização da liderança, contemplando o incentivo e o reconhecimento de novas lideranças		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 31 – Descritor “Capacitar”

% de servidores que participaram de curso de liderança organizacional no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	70%
	N3	50%
NEUTRO	N2	30%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 32 – Descritor “Avaliar”

Número de ações/eventos de avaliação de liderança realizadas no último ano, por segmento (conforme indicado na relação constante na Estrutura Hierárquica de Valor)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	7
BOM	N4	4
	N3	3
NEUTRO	N2	2
	N1	1 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 33 – Descritor “Recrutamento”

% de provimento de cargos estratégicos ocupados considerando competências de liderança		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	70%
NEUTRO	N2	30% ou -
	N1	100%

Fonte: Autor.

Quadro 34 – Descritor “Delegação de poder”

% de funções de competência da direção-geral delegadas aos secretários e assessores especiais, conforme o regimento interno		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 35 – Descritor “Segregação de funções”

Número de funções críticas não segregadas que geram conflito de interesses entre o seu exercício e o seu controle		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	2
	N3	3
NEUTRO	N2	4
	N1	5 ou +

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 2 – ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Quadro 36 – Descritor “Apoio à governança”

% das estruturas de apoio à governança (referenciadas na Estrutura Hierárquica de Valor) implantadas formalmente pela organização		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 37 – Descritor “Participação dos *stakeholders*”

Número de reuniões do conselho de administração sem registro da participação de stakeholders externos, no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 38 – Descritor “Princípios de governança”

Número de princípios (referenciados na Estrutura Hierárquica de Valor) cuja aplicação não está regulamentada pela Instituição		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	3
	N3	4
NEUTRO	N2	5
	N1	6 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 39 – Descritor “Conselho de administração”

Número de deliberações do conselho de administração para as quais não houve registro do alinhamento estratégico da instituição, no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 40 – Descritor “Governança setorial”

Número de deliberações dos comitês de governança para as quais não houve registro do alinhamento estratégico da área finalística, no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 41 – Descritor “Projetos institucionais”

Número de projetos sem alinhamento à estratégia, sem definição da competência dos executores ou com redundância na instituição		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	2
	N3	3
NEUTRO	N2	4
	N1	5 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 42 – Descritor “Comunicação institucional”

Número de publicações da estratégia realizadas simultaneamente em menos de 6 canais externos de comunicação, no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 43 – Descritor “Comunicação interna”

Número de publicações internas da estratégia realizadas simultaneamente em menos de 3 canais de comunicação internos, no último ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 3 – EVOLUÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Quadro 44 – Descritor “Reconhecimento”

Número de ações/eventos de promoção de iniciativas inovadoras realizadas no ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	6
BOM	N4	5
	N3	4
NEUTRO	N2	3
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 45 – Descritor “Recompensa”

Número de premiações por inovação concedidas no ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	50
BOM	N4	40
	N3	30
NEUTRO	N2	20
	N1	10 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 46 – Descritor “Soluções tecnológicas”

% de projetos de soluções tecnológicas concluídos dentre os desenvolvidos no ano		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 47 – Descritor “Gerenciamento de projetos”

% de projetos decorrentes de iniciativas inovadoras acompanhados pelo escritório de projetos estratégicos		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 48 – Descritor “Parcerias institucionais”

Número de parcerias institucionais para o desenvolvimento de projetos estratégicos, com economia de recursos orçamentários		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	10
BOM	N4	8
	N3	6
NEUTRO	N2	4
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 49 – Descritor “Responsabilidade social”

% de ações/eventos de responsabilidade social realizados no semestre, em relação ao semestre anterior		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 50 – Descritor “Responsabilidade ambiental”

% de ações/eventos de responsabilidade ambiental realizados no semestre, em relação ao semestre anterior		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 51 – Descritor “Identidade interna”

Número de ações/eventos internos de fortalecimento da identidade e da imagem da instituição realizados no semestre		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	6
BOM	N4	5
	N3	4
NEUTRO	N2	3
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 52 – Descritor “Identidade externa”

Número de ações/eventos externos de fortalecimento da identidade e da imagem da instituição realizados no semestre		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	6
BOM	N4	5
	N3	4
NEUTRO	N2	3
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 4 – ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Quadro 53 – Descritor “Monitoramento”

% de atividades planejadas e não executadas de acordo com o planejamento das eleições		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0%
BOM	N4	1%
	N3	2%
NEUTRO	N2	3%
	N1	4% ou +

Fonte: Autor.

Quadro 54 – Descritor “Avaliação”

Número de ações/eventos de avaliação das eleições, conforme a participação dos segmentos indicados na Estrutura Hierárquica de Valor		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	10
BOM	N4	8
	N3	6
NEUTRO	N2	4
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 55 – Descritor “Sistemas eleitorais”

% de atividades de configuração e oficialização dos sistemas eleitorais planejadas, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	95%
	N3	85%
NEUTRO	N2	80%
	N1	75% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 56 – Descritores “Organização”

% de atividades de organização planejadas, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	95%%
	N3	85%
NEUTRO	N2	80%
	N1	75% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 57 – Descritores “Execução”

% de atividades planejadas para o dia da eleição, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	95%%
	N3	85%
NEUTRO	N2	80%
	N1	75% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 58 – Descritores “Segurança”

% de atividades de segurança planejadas, com execução monitorada pelo comitê de segurança da Instituição em parceria com órgãos de segurança pública		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	95%%
	N3	85%
NEUTRO	N2	80%
	N1	75% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 59 – Descritor “Combate à corrupção”

Número de iniciativas de prevenção e de combate à corrupção implementadas, conforme relação indicada na Estrutura Hierárquica de Valor		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N4	6
BOM	N3	4
NEUTRO	N2	3
	N1	2 ou -

Fonte: Autor.

Quadro 60 – Descritor “Identificação biométrica”

% de implementação da identificação biométrica dos eleitores		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 61 – Descritor “Voluntários”

% de colaboradores voluntários nas eleições, em relação ao número de eleitores convocados		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	70%
	N3	50%
NEUTRO	N2	30%
	N1	100%

Fonte: Autor.

Quadro 62 – Descritores “Parcerias”

% de incremento nas parcerias celebradas em relação ao pleito anterior (geral ou municipal)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	50%
NEUTRO	N2	20%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 63 – Descritores “Partidos políticos”

Número de ações/eventos anual voltados ao incentivo à organização interna dos partidos políticos e à democracia intrapartidária		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N4	3
BOM	N3	2
NEUTRO	N2	1
	N1	0

Fonte: Autor.

Quadro 64 – Descritores “Campanhas”

% de incremento nas campanhas de incentivo à participação política em relação ao pleito anterior (geral ou municipal)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	70%
	N3	50%
NEUTRO	N2	30%
	N1	100%

Fonte: Autor.

Quadro 65 – Descritor “Serviços eleitorais”

Número de registros de problemas ocorridos no dia da eleição que inviabilizaram o exercício do direito ao voto		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	0
BOM	N4	1
	N3	2
NEUTRO	N2	3
	N1	4 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 66 – Descritor “Processos”

% de automatização dos processos judiciais (implantação do processo judicial eletrônico)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	70%
	N3	50%
NEUTRO	N2	30%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 67 – Descritor “Gestão processual”

% de implantação de ferramenta de <i>business intelligence</i> para a gestão dos processos judiciais, obtenção de relatórios estatísticos e análise		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	70%
	N3	50%
NEUTRO	N2	30%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 68 – Descritores “TIC”

% de implantação da governança em tecnologia da informação e comunicação (TIC)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	30% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 69 – Descritores “Alinhamento”

% de alinhamento da proposta orçamentária aos objetivos estratégicos da instituição		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 70 – Descritores “Aderência”

% de execução do orçamento de acordo com o planejamento orçamentário		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 71 – Descritor “Gestão por competências”

% de implantação do programa gestão por competências, de acordo com as etapas indicadas na Estrutura Hierárquica de Valor		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 72 – Descritor “Capacitação”

% de execução do plano anual de capacitação e desenvolvimento		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 73 – Descritor “Clima organizacional”

Número de ações/eventos realizados anualmente voltados à melhoria do clima organizacional		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	8
BOM	N4	6
	N3	4
NEUTRO	N2	2
	N1	8

Fonte: Autor.

Quadro 74 – Descritores “Recursos”

% do déficit de servidores no quadro funcional		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	1%
BOM	N4	5%
	N3	10%
NEUTRO	N2	15%
	N1	20% ou +

Fonte: Autor.

Quadro 75 – Descritores “Gestão documental”

% de implantação da gestão documental		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 76 – Descritores “Base de conhecimento”

% de estruturação da base de conhecimento nas áreas de negócio e administrativas		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 5 – ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

Quadro 77 – Descritor “Abrangência”

% de dados relativos a despesas com pessoal, aquisições e contratos disponibilizados para consulta de acordo com as exigências dos órgãos de fiscalização		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	30% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 78 – Descritor “Avaliação da Instituição”

% de implantação de mecanismo de avaliação da transparência da instituição pelas partes interessadas		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 79 – Descritor “Prevenção”

% de servidores que realizaram o curso de trilha ética ou similar		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 80 – Descritor “Investigação”

% de denúncias apuradas pela comissão de ética no prazo normativo		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 81 – Descritor “Divulgação dos resultados”

% dos resultados divulgados às partes interessadas das ações/eventos decorrentes da atuação das instâncias de governança		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 82 – Descritor “Ouvidoria”

% de ações/eventos da ouvidoria alinhadas com as diretrizes estabelecidas pelo conselho de governança		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 83 – Descritor “Canais de comunicação”

% de canais de comunicação com as partes interessadas nas áreas de negócio da instituição para o recebimento de reclamações e sugestões		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	65%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 84 – Descritor “Transparência das ações e atos”

Número de ações institucionais e de atos administrativos sem acesso às partes interessadas, à exceção do sigilo previsto em lei		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N4	0
BOM	N3	1
NEUTRO	N2	2
	N1	3 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 85 – Descritor “Votação”

% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da votação		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 86 – Descritores “Apuração”

% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da apuração das eleições		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 87 – Descritores “Acesso à informação”

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N4	0
BOM	N3	1
NEUTRO	N2	2
	N1	3 ou +

Fonte: Autor.

Quadro 88 – Descritores “Cultura organizacional”

Número de ações/eventos de promoção da cultura organizacional voltados à priorização do interesse público e da transparência, realizados no semestre		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N4	3
BOM	N3	2
NEUTRO	N2	1
	N1	0

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 6 – GESTÃO DE RISCOS

Quadro 89 – Descritor “Riscos nos processos de trabalho”

% de mapeamento dos riscos potenciais associados aos processos internos de trabalho		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 90 – Descritor “Riscos nas eleições”

% de mapeamento dos riscos potenciais associados ao processo eleitoral		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 91 – Descritor “Plano de continuidade”

% de implantação do plano de continuidade de negócio (PCN)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	60%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 92 – Descritores “Respostas”

% de soluções previstas no PCN para os riscos potenciais, voltadas para o retorno à normalidade, com prazos definidos		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	20% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 93 – Descritores “Segurança da informação”

% do cumprimento da política de segurança da informação estabelecidas para o último		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	90%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 7 – CONTROLE INTERNO

Quadro 94 – Descritor “Custos e riscos”

% de conformidade dos procedimentos e dos controles internos exercidos de acordo com a avaliação do órgão externo de fiscalização e controle (TCU)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	80%
	N3	70%
NEUTRO	N2	50%
	N1	10% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 95 – Descritor “Auditoria de conformidade”

% de auditorias de conformidade realizadas, conforme previsto no plano anual de auditorias		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	95%
	N3	85%
NEUTRO	N2	75%
	N1	70% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 96 – Descritor “Auditoria operacional”

% de auditorias operacionais realizadas, conforme previsto no plano anual de auditorias		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor
	N5	100%
BOM	N4	95%
	N3	85%
NEUTRO	N2	75%
	N1	70% ou -

Fonte: Autor.

Quadro 97 – Descritores “Controle prévio”

% de procedimentos de controle prévio realizados de acordo a avaliação do órgão externo de fiscalização e controle (TCU)		
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritores
	N5	100%
BOM	N4	95%
	N3	85%
NEUTRO	N2	75%
	N1	70% ou -

Fonte: Autor.

APÊNDICE C – Definição das Funções de Valor e transformação das escalas ordinais em escalas cardinais

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 1 – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Figura 42 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Valorizar”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	fraca	mt. forte	extrema	120	extrema
90%		nula	fraca	forte	extrema	100	mt. forte
70%			nula	fraca	forte	60	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-40	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 98 – Construção da função de valor para o descritor “Valorizar”

% de implantação do programa de valorização da liderança, contemplando o incentivo e o reconhecimento de novas lideranças			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 43 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Capacitar”

	100%	70%	50%	30%	10% ou -	Escala actual
100%	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	140
70%		nula	fraca	forte	mt. forte	100
50%			nula	moderada	forte	60
30%				nula	fraca	0
10% ou -					nula	-40

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Fonte: Autor.

Quadro 99 – Construção da função de valor para o descritor “Capacitar”

% de servidores que participaram de curso de liderança organizacional no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	140
BOM	N4	70%	100
	N3	50%	60
NEUTRO	N2	30%	0
	N1	10% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 44 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliar”

	7	4	3	2	1 ou -	Escala actual	
7	nula	fraca	fraca	mt. forte	extrema	133	extrema
4		nula	mt. fraca	forte	extrema	100	mt. forte
3			nula	forte	mt. forte	83	forte
2				nula	fraca	0	moderada
1 ou -					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 100 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliar”

Número de ações/eventos de avaliação de liderança realizadas no último ano, por segmento (conforme indicado na relação constante na Estrutura Hierárquica de Valor)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	7	133
BOM	N4	4	100
	N3	3	83
NEUTRO	N2	2	0
	N1	1 ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 45 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recrutamento”

	100%	80%	70%	30% ou -	Escala actual
100%	nula	frac-mod	forte	extrema	150
80%		nula	forte	forte	100
70%			nula	frac	0
30% ou -				nula	-50

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 101 – Construção da função de valor para o descritor “Recrutamento”

% de provimento de cargos estratégicos ocupados considerando competências de liderança			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	100%	150
BOM	N3	80%	100
NEUTRO	N2	70%	0
	N1	30% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 46 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Delegação de poder”

	100%	80%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	fraca	forte	extrema	125	extrema
80%		nula	mt. fraca	moderada	extrema	100	mt. forte
70%			nula	fraca	forte	62	forte
50%				nula	mt. fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 102 – Construção da função de valor para o descritor “Delegação de poder”

% de funções de competência da direção-geral delegadas aos secretários e assessores especiais, conforme o regimento interno			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	80%	100
	N3	70%	62
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 47 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segregação de funções”

	0	2	3	4	5 ou +	Escala actual	
0	nula	fraca	moderada	forte	extrema	115	extrema
2		nula	moderada	fort-mfort	extrema	100	mt. forte
3			nula	forte	forte	62	forte
4				nula	fraca	0	moderada
5 ou +					nula	-30	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 103 – Construção da função de valor para o descritor “Segregação de funções”

Número de funções críticas não segregadas que geram conflito de interesses entre o seu exercício e o seu o controle			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	115
BOM	N4	2	100
	N3	3	62
NEUTRO	N2	4	0
	N1	5 ou +	-30

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 2 – ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

Figura 48 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Apoio à governança”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	mt. forte	extrema	extrema	144	extrema
90%		nula	forte	mt. forte	extrema	100	mt. forte
70%			nula	mt. fraca	mt. forte	33	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-44	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 104 – Construção da função de valor para o descritor “Apoio à governança”

% das estruturas de apoio à governança (referenciadas na Estrutura Hierárquica de Valor) implantadas formalmente pela organização			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	144
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	33
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-44

Fonte: Autor.

Figura 49 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Participação dos stakeholders”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual	
0	nula	mt. fraca	fraca	forte	extrema	114	extrema
1		nula	mt. fraca	moderada	extrema	100	mt. forte
2			nula	fraca	moderada	57	forte
3				nula	mt. fraca	0	moderada
4 ou +					nula	-42	fraca

Julgamentos consistentes

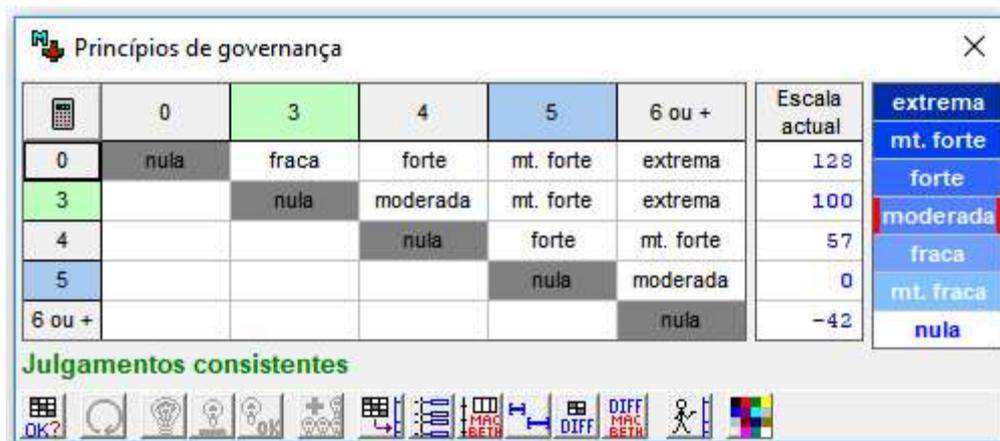
Fonte: Autor.

Quadro 105 – Construção da função de valor para o descritor “Participação dos stakeholders”

Número de reuniões do conselho de administração sem registro da participação de stakeholders externos, no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	144
BOM	N4	1	100
	N3	2	57
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-42

Fonte: Autor.

Figura 50 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Princípios de governança”



Fonte: Autor.

Quadro 106 – Construção da função de valor para o descritor “Princípios de governança”

Número de princípios (referenciados na Estrutura Hierárquica de Valor) cuja aplicação não está regulamentada pela Instituição			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	128
BOM	N4	3	100
	N3	4	57
NEUTRO	N2	5	0
	N1	6 ou +	-42

Fonte: Autor.

Figura 51 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Conselho de administração”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual	
0	nula	fracá	moderada	mt. forte	extrema	118	extrema
1		nula	moderada	mt. forte	extrema	100	mt. forte
2			nula	fracá	mt. forte	45	forte
3				nula	fracá	0	moderada
4 ou +					nula	-45	fracá

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 107 – Construção da função de valor para o descritor “Conselho de administração”

Número de deliberações do conselho de administração para as quais não houve registro do alinhamento estratégico da instituição, no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	118
BOM	N4	1	100
	N3	2	45
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-45

Fonte: Autor.

Figura 52 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Governança setorial”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual	
0	nula	fracá	moderada	mt. forte	extrema	118	extrema
1		nula	moderada	mt. forte	extrema	100	mt. forte
2			nula	fracá	mt. forte	45	forte
3				nula	fracá	0	moderada
4 ou +					nula	-50	fracá

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 108 – Construção da função de valor para o descritor “Governança setorial”

Número de deliberações dos comitês de governança para as quais não houve registro do alinhamento estratégico da área finalística, no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	118
BOM	N4	1	100
		2	45
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-50

Fonte: Autor.

Figura 53 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Projetos institucionais”

	0	2	3	4	5 ou +	Escala actual	
0	nula	fracá	moderada	mt. forte	extrema	116	extrema
2		nula	fracá	mt. forte	extrema	100	mt. forte
3			nula	mt. forte	mt. forte	83	forte
4				nula	mt. forte	0	moderada
5 ou +					nula	-46	fracá

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 109 – Construção da função de valor para o descritor “Projetos institucionais”

Número de projetos sem alinhamento à estratégia, sem definição da competência dos executores ou com redundância na instituição			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	116
BOM	N4	2	100
	N3	3	83
NEUTRO	N2	4	0
	N1	5 ou +	-46

Fonte: Autor.

Figura 54 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Comunicação institucional”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual		
0	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	125	extrema	
1		nula	moderada	forte	extrema	100	mt. forte	
2			nula	forte	mt. forte	62	forte	
3				nula	moderada	0	moderada	
4 ou +					nula	-50	fraca	
							0	mt. fraca
							-50	nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 110 – Construção da função de valor para o descritor “Comunicação institucional”

Número de publicações da estratégia realizadas simultaneamente em menos de 6 canais externos de comunicação, no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	125
BOM	N4	1	100
	N3	2	62
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-50

Fonte: Autor.

Figura 55 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Comunicação interna”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual	
0	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	125	extrema
1		nula	moderada	forte	extrema	100	mt. forte
2			nula	forte	mt. forte	62	forte
3				nula	moderada	0	moderada
4 ou +					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 111 – Construção da função de valor para o descritor “Comunicação interna”

Número de publicações internas da estratégia realizadas simultaneamente em menos de 3 canais de comunicação internos, no último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	125
BOM	N4	1	100
	N3	2	62
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-50

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 3 – EVOLUÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Figura 56 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Reconhecimento”

The screenshot shows a software window titled 'Reconhecimento'. It contains a comparison matrix with values 6, 5, 4, 3, and 2 ou - on both axes. The diagonal cells are empty, while the off-diagonal cells contain qualitative terms: 'nula', 'mt. fraca', 'moderada', 'forte', and 'extrema'. To the right of the matrix is a vertical scale labeled 'Escala actual' with values 112, 100, 37, 0, and -50. Further right is a legend with color-coded boxes for 'extrema', 'mt. forte', 'forte', 'moderada', 'fraca', 'mt. fraca', and 'nula'. Below the matrix, the text 'Julgamentos consistentes' is displayed, followed by a toolbar with various icons.

	6	5	4	3	2 ou -	Escala actual	
6	nula	mt. fraca	moderada	forte	extrema	112	extrema
5		nula	moderada	forte	extrema	100	mt. forte
4			nula	mt. fraca	forte	37	forte
3				nula	fraca	0	moderada
2 ou -					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 112 – Construção da função de valor para o descritor “Reconhecimento”

Número de ações/eventos de promoção de iniciativas inovadoras realizadas no ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	6	112
BOM	N4	5	100
	N3	4	37
NEUTRO	N2	3	0
	N1	2 ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 57 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recompensa”

	50	40	30	20	10 ou -	Escala actual	
50	nula	mt. fraca	frac	mt. forte	extrema	120	extrema
40		nula	frac-mod	forte	extrema	100	mt. forte
30			nula	frac	forte	60	forte
20				nula	frac-mod	0	moderada
10 ou -					nula	-40	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 113 – Construção da função de valor para o descritor “Recompensa”

Número de premiações por inovação concedidas no ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	50	120
BOM	N4	40	100
	N3	30	60
NEUTRO	N2	20	0
	N1	10 ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 58 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Soluções tecnológicas”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	moderada	forte	extrema	114	extrema
90%		nula	frac-mod	forte	extrema	100	mt. forte
70%			nula	moderada	forte	57	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-42	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 114 – Construção da função de valor para o descritor “Soluções tecnológicas”

% de projetos de soluções tecnológicas concluídos dentre os desenvolvidos no ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	114
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	57
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 59 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gerenciamento de projetos”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac	forte	extrema	117	extrema
90%		nula	frac-mod	forte	extrema	100	mt. forte
70%			nula	moderada	forte	67	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-50	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 115 – Construção da função de valor para o descritor “Gerenciamento de projetos”

% de projetos decorrentes de iniciativas inovadoras acompanhados pelo escritório de projetos estratégicos			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	117
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	67
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 60 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Parcerias institucionais”

	10	8	6	4	2 ou -	Escala actual	
10	nula	mt. fraca	frac	mt. forte	extrema	120	extrema
8		nula	frac	forte	extrema	100	mt. forte
6			nula	frac	forte	60	forte
4				nula	frac	0	moderada
2 ou -					nula	-40	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 116 – Construção da função de valor para o descritor “Parcerias institucionais”

Número de parcerias institucionais para o desenvolvimento de projetos estratégicos, com economia de recursos orçamentários			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	10	120
BOM	N4	8	100
	N3	6	60
NEUTRO	N2	4	0
	N1	2 ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 61 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Responsabilidade social”

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	150	extrema
80%		nula	moderada	forte	forte	100	mt. forte
65%			nula	moderada	forte	50	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 117 – Construção da função de valor para o descritor “Responsabilidade social”

% de ações/eventos de responsabilidade social realizados no semestre, em relação ao semestre anterior			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	150
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-33

Fonte: Autor.

Figura 62 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Responsabilidade ambiental”

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	150	extrema
80%		nula	moderada	forte	forte	100	mt. forte
65%			nula	moderada	forte	50	forte
50%				nula	fracas	0	moderada
20% ou -					nula	-33	fracas
							mt. fracas
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 118 – Construção da função de valor para o descritor “Responsabilidade ambiental”

% de ações/eventos de responsabilidade ambiental realizados no semestre, em relação ao semestre anterior			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	150
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-33

Fonte: Autor.

Figura 63 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identidade interna”



Fonte: Autor.

Quadro 119 – Construção da função de valor para o descritor “Identidade interna”

Número de ações/eventos internos de fortalecimento da identidade e da imagem da instituição realizados no semestre			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	6	114
BOM	N4	5	100
	N3	4	57
NEUTRO	N2	3	0
	N1	2 ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 64 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identidade externa”

	6	5	4	3	2 ou -	Escala actual	
6	nula	mt. fraca	forte	mt. forte	extrema	114	extrema
5		nula	moderada	mt. forte	extrema	100	mt. forte
4			nula	forte	mt. forte	57	forte
3				nula	moderada	0	moderada
2 ou -					nula	-42	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 120 – Construção da função de valor para o descritor “Identidade externa”

Número de ações/eventos externos de fortalecimento da identidade e da imagem da instituição realizados no semestre			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	6	114
BOM	N4	5	100
	N3	4	57
NEUTRO	N2	3	0
	N1	2 ou -	-42

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 4 – ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Figura 65 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Monitoramento”

	0%	1%	2%	3%	4% ou +	Escala actual	
0%	nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	131	extrema
1%		nula	mt. forte	mt. forte	extrema	100	mt. forte
2%			nula	forte	forte	31	forte
3%				nula	forte	0	moderada
4% ou +					nula	-30	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 121 – Construção da função de valor para o descritor “Monitoramento”

% de atividades planejadas e não executadas de acordo com o planejamento das eleições			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0%	131
BOM	N4	1%	100
	N3	2%	31
NEUTRO	N2	3%	0
	N1	4% ou +	-30

Fonte: Autor.

Figura 66 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliação”

The screenshot shows a software window titled "Avaliação" with a close button (X) in the top right corner. The main content is a comparison matrix with 6 rows and 6 columns. The columns are labeled with values: 10, 8, 6, 4, 2 ou -. The rows are labeled with values: 10, 8, 6, 4, 2 ou -. The diagonal cells are greyed out and labeled "nula". Other cells contain qualitative terms: "frac", "moderada", "mt. forte", "extrema", "frac-fort", "forte", "moderada", "frac", "nula". To the right of the matrix is a vertical scale labeled "Escala actual" with values: 133, 100, 67, 0, -50. To the right of the scale is a vertical list of qualitative terms: extrema, mt. forte, forte, moderada, frac, mt. frac, nula. Below the matrix is the text "Julgamentos consistentes" and a toolbar with various icons.

	10	8	6	4	2 ou -	Escala actual	
10	nula	frac	moderada	mt. forte	extrema	133	extrema
8		nula	frac-fort	forte	extrema	100	mt. forte
6			nula	moderada	forte	67	forte
4				nula	frac	0	moderada
2 ou -					nula	-50	frac
							mt. frac
							nula

Fonte: Autor.

Quadro 122 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliação”

Número de ações/eventos de avaliação das eleições, conforme a participação dos segmentos indicados na Estrutura Hierárquica de Valor			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	10	133
BOM	N4	8	100
	N3	6	67
NEUTRO	N2	4	0
	N1	2 ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 67 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Sistemas eleitorais”

	100%	95%	85%	80%	75% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	133	extrema
95%		nula	fraca	mt. forte	extrema	100	mt. forte
85%			nula	forte	mt. forte	67	forte
80%				nula	moderada	0	moderada
75% ou -					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 123 – Construção da função de valor para o descritor “Sistemas eleitorais”

% de atividades de configuração e oficialização dos sistemas eleitorais planejadas, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	133
BOM	N4	95%%	100
	N3	85%	67
NEUTRO	N2	80%	0
	N1	75% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 68 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Organização”

	100%	95%	85%	80%	75% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	125	extrema
95%		nula	forte	forte	extrema	100	mt. forte
85%			nula	forte	forte	50	forte
80%				nula	moderada	0	moderada
75% ou -					nula	-37	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 124 – Construção da função de valor para o descritor “Organização”

% de atividades de organização planejadas, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	95%%	100
	N3	85%	50
NEUTRO	N2	80%	0
	N1	75% ou -	-37

Fonte: Autor.

Figura 69 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Execução”

	100%	95%	85%	75%	70% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	125	extrema
95%		nula	forte	forte	extrema	100	mt. forte
85%			nula	forte	forte	50	forte
75%				nula	moderada	0	moderada
70% ou -					nula	-37	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 125 – Construção da função de valor para o descritor “Execução”

% de atividades planejadas para o dia da eleição, com execução monitorada pela unidade de planejamento e acompanhamento das eleições			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	95%%	100
	N3	85%	50
NEUTRO	N2	80%	0
	N1	75% ou -	-37

Fonte: Autor.

Figura 70 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segurança”

	100%	95%	85%	75%	70% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	mt. forte	mt. forte	extrema	137	extrema
95%		nula	forte	forte	extrema	100	mt. forte
85%			nula	frac-mod	forte	25	forte
75%				nula	fraca	0	moderada
70% ou -					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 126 – Construção da função de valor para o descritor “Segurança”

% de atividades de segurança planejadas, com execução monitorada pelo comitê de segurança da Instituição em parceria com órgãos de segurança pública			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	137
BOM	N4	95%%	100
	N3	85%	25
NEUTRO	N2	80%	0
	N1	75% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 71 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Combate à corrupção”



Fonte: Autor.

Quadro 127 – Construção da função de valor para o descritor “Combate à corrupção”

Número de iniciativas de prevenção e de combate à corrupção implementadas, conforme relação indicada na Estrutura Hierárquica de Valor			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	6	140
BOM	N3	4	100
NEUTRO	N2	3	0
	N1	2 ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 72 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Identificação biométrica”

	100%	90%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	122	extrema
90%		nula	forte	forte	extrema	100	mt. forte
65%			nula	moderada	forte	44	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-33	fraca

Extremas da escala: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, nula.

Fonte: Autor.

Quadro 128 – Construção da função de valor para o descritor “Identificação biométrica”

% de implementação da identificação biométrica dos eleitores			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	122
BOM	N4	90%	100
		65%	44
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-33

Fonte: Autor.

Figura 73 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Voluntários”

	100%	70%	50%	30%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	frac-mod	moderada	mt. forte	extrema	140	extrema
70%		nula	frac-mod	forte	mod-extr	100	mt. forte
50%			nula	frac-mod	mod-fort	60	forte
30%				nula	frac-mod	0	moderada
10% ou -					nula	-40	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 129 – Construção da função de valor para o descritor “Voluntários”

% de colaboradores voluntários nas eleições, em relação ao número de eleitores convocados			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	140
BOM	N4	70%	100
		50%	60
NEUTRO	N2	30%	0
	N1	10% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 74 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Parcerias”

	100%	80%	50%	20%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	frac-mod	moderada	forte	mt. forte	150	extrema
80%		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
50%			nula	fraca	moderada	50	forte
20%				nula	fraca	0	moderada
10% ou -					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

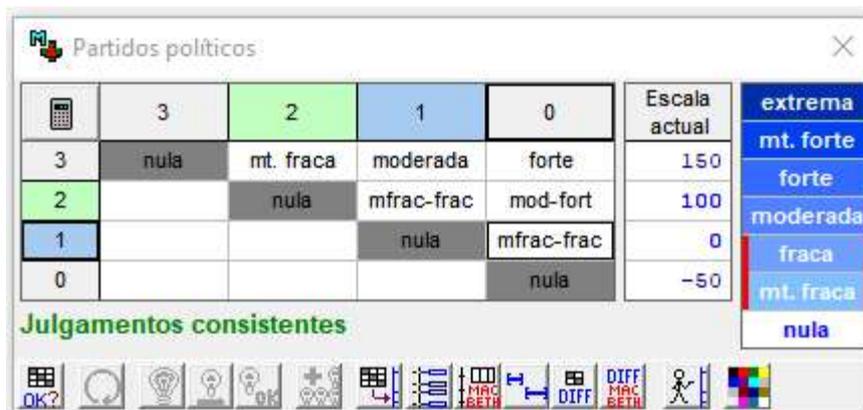
Fonte: Autor.

Quadro 130 – Construção da função de valor para o descritor “Parcerias”

% de incremento nas parcerias celebradas em relação ao pleito anterior (geral ou municipal)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	150
BOM	N4	80%	100
	N3	50%	50
NEUTRO	N2	20%	0
	N1	10% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 75 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Partidos políticos”



Fonte: Autor.

Quadro 131 – Construção da função de valor para o descritor “Partidos políticos”

Número de ações/eventos anual voltados ao incentivo à organização interna dos partidos políticos e à democracia intrapartidária			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	3	150
BOM	N3	2	100
NEUTRO	N2	1	0
	N1	0	-50

Fonte: Autor.

Figura 76 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Campanhas”

	100%	70%	50%	30%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	mfrac-frac	moderada	forte	extrema	125	extrema
70%		nula	frac-mod	forte	mt. forte	100	mt. forte
50%			nula	frac-mod	forte	50	forte
30%				nula	frac-mod	0	moderada
10% ou -					nula	-50	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 132 – Construção da função de valor para o descritor “Campanhas”

% de incremento nas campanhas de incentivo à participação política em relação ao pleito anterior (geral ou municipal)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	70%	100
	N3	50%	50
NEUTRO	N2	30%	0
	N1	10% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 77 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Serviços eleitorais”

	0	1	2	3	4 ou +	Escala actual	
0	nula	fraca	moderada	forte	extrema	144	extrema
1		nula	fraca	mod-fort	forte	100	mt. forte
2			nula	frac-mod	forte	56	forte
3				nula	fraca	0	moderada
4 ou +					nula	-55	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 133 – Construção da função de valor para o descritor “Serviços eleitorais”

Número de registros de problemas ocorridos no dia da eleição que inviabilizaram o exercício do direito ao voto			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	0	144
BOM	N4	1	100
	N3	2	56
NEUTRO	N2	3	0
	N1	4 ou +	-55

Fonte: Autor.

Figura 78 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Processos”

	100%	70%	50%	30%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	forte	extrema	129	extrema
70%		nula	frac-mod	forte	forte	100	mt. forte
50%			nula	frac-mod	forte	57	forte
30%				nula	frac-mod	0	moderada
10% ou -					nula	-42	frac-mod
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 134 – Construção da função de valor para o descritor “Processos”

% de automatização dos processos judiciais (implantação do processo judicial eletrônico)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	129
BOM	N4	70%	100
	N3	50%	57
NEUTRO	N2	30%	0
	N1	10% ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 79 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão processual”

	100%	70%	50%	30%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac	forte	extrema	129	extrema
70%		nula	frac-mod	forte	forte	100	mt. forte
50%			nula	frac	forte	57	forte
30%				nula	frac	0	moderada
10% ou -					nula	-42	frac
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 135 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão processual”

% de implantação de ferramenta de busines intelligence para a gestão dos processos judiciais, obtenção de relatórios estatísticos e análise			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	129
BOM	N4	70%	100
	N3	50%	57
NEUTRO	N2	30%	0
	N1	10% ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 80 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “TIC”

	100%	90%	70%	50%	30% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac	forte	mt. forte	120	extrema
90%		nula	frac-mod	forte	forte	100	mt. forte
70%			nula	frac-mod	forte	60	forte
50%				nula	frac	0	moderada
30% ou -					nula	-40	frac
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 136 – Construção da função de valor para o descritor “TIC”

% de implantação da governança em tecnologia da informação e comunicação (TIC)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	30% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 81 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Alinhamento”

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	fraca	forte	mt. forte	120	extrema
80%		nula	frac-mod	forte	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	frac-mod	forte	60	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-40	fraca

Legenda qualitativa:

- extrema
- mt. forte
- forte
- moderada
- fraca
- mt. fraca
- nula

Fonte: Autor.

Quadro 137 – Construção da função de valor para o descritor “Alinhamento”

% de alinhamento da proposta orçamentária aos objetivos estratégicos da instituição			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 82 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Aderência”

The screenshot shows a software window titled 'Aderência'. It contains a comparison matrix with five categories: 100%, 80%, 65%, 50%, and 20% ou -. The matrix cells contain qualitative judgments like 'nula', 'mt. fraca', 'frac-mod', 'forte', and 'mt. forte'. To the right of the matrix is a vertical scale labeled 'Escala actual' with values 120, 100, 60, 0, and -40. Further right is a vertical stack of qualitative labels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula. Below the matrix, the text 'Julgamentos consistentes' is displayed in green. At the bottom, there is a toolbar with various icons for editing and navigation.

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	forte	mt. forte	120	extrema
80%		nula	frac-mod	forte	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	frac-mod	forte	60	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-40	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 138 – Construção da função de valor para o descritor “Aderência”

% de execução do orçamento de acordo com o planejamento orçamentário			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 83 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão por competências”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac	fort-mfort	extrema	117	extrema
90%		nula	frac-mod	forte	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	moderada	forte	67	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 139 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão por competências”

% de implantação do programa gestão por competências, de acordo com as etapas indicadas na Estrutura Hierárquica de Valor			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	117
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	67
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-33

Fonte: Autor.

Figura 84 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Capacitação”

The screenshot shows a software window titled 'Capacitação'. It contains a comparison matrix with five columns representing percentage levels: 100%, 90%, 70%, 50%, and 20% ou -. The rows represent the same levels. The diagonal cells are empty, while the off-diagonal cells contain terms like 'nula', 'mt. fraca', 'frac', 'frac-mod', 'frac-fort', 'mfort-extr', 'fort-mfort', and 'nula'. To the right of the matrix is a vertical scale labeled 'Escala actual' with values 120, 100, 60, 0, and -40. Further right is a vertical legend with five levels: 'extrema', 'mt. forte', 'forte', 'moderada', 'frac', 'mt. fraca', and 'nula'. Below the matrix, there is a green text label 'Julgamentos consistentes' and a toolbar with various icons.

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%		nula	mt. fraca	frac	mt. forte	120	extrema
90%			nula	frac-mod	frac-fort	100	mt. forte
70%				nula	frac	60	forte
50%					nula	0	moderada
20% ou -						-40	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 140 – Construção da função de valor para o descritor “Capacitação”

% de execução do plano anual de capacitação e desenvolvimento			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 85 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Clima organizacional”

	8	6	4	2	1 ou -	Escala actual	
8	nula	mfrac-frac	frac-mod	fort-mfort	mt. forte	120	extrema
6		nula	frac	forte	fort-mfort	100	mt. forte
4			nula	mod-frac	forte	60	forte
2				nula	frac	0	moderada
1 ou -					nula	-40	frac
							mt. frac
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 141 – Construção da função de valor para o descritor “Clima organizacional”

Número de ações/eventos realizados anualmente voltados à melhoria do clima organizacional			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	8	120
BOM	N4	6	100
	N3	4	60
NEUTRO	N2	2	0
	N1	1 ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 86 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Recursos”

	1%	5%	10%	15%	20% ou +	Escala actual	
1%	nula	frac	frac-mod	mt. forte	extrema	131	extrema
5%		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
10%			nula	mod-fort	forte	54	forte
15%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou +					nula	-38	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 142 – Construção da função de valor para o descritor “Recursos”

% do déficit de servidores no quadro funcional			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	1%	131
BOM	N4	5%	100
	N3	10%	54
NEUTRO	N2	15%	0
	N1	20% ou +	-38

Fonte: Autor.

Figura 87 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Gestão documental”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	forte	mt. forte	120	extrema
90%		nula	fraca	mod-fort	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	moderada	forte	60	forte
50%				nula	fraca	0	moderada
20% ou -					nula	-40	fraca

Judgements consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 143 – Construção da função de valor para o descritor “Gestão documental”

% de implantação da gestão documental			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	120
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 88 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Base de conhecimento”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	forte	mt. forte	125	extrema
90%		nula	fraca	mod-fort	mfort-extr	100	mt. forte
70%			nula	frac-mod	forte	50	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 144 – Construção da função de valor para o descritor “Base de conhecimento”

% de estruturação da base de conhecimento nas áreas de negócio e administrativas			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 5 – ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

Figura 89 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Abrangência”

	100%	80%	65%	50%	30% ou -	Escala actual	
100%	nula	moderada	mod-fort	mt. forte	mfort-extr	150	extrema
80%		nula	moderada	mod-fort	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	mod-fort	forte	50	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
30% ou -					nula	-33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 145 – Construção da função de valor para o descritor “Abrangência”

% de dados relativos a despesas com pessoal, aquisições e contratos disponibilizados para consulta de acordo com as exigências dos órgãos de fiscalização			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	150
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	30% ou -	-33

Fonte: Autor.

Figura 90 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Avaliação da Instituição”

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	frac	frac-mod	mt. forte	extrema	140	extrema
80%		nula	frac	forte	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	mod-forc	forte	60	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-40	frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 146 – Construção da função de valor para o descritor “Avaliação da Instituição”

% de implantação de mecanismo de avaliação da transparência da instituição pelas partes interessadas			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	140
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 91 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Prevenção”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mfrac-frac	mod-fort	fort-mfort	mfort-extr	125	extrema
90%		nula	frac-mod	mod-frac	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	frac-frac	moderada	50	forte
50%				nula	frac-frac	0	moderada
20% ou -					nula	-50	frac-frac

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 147 – Construção da função de valor para o descritor “Prevenção”

% de servidores que realizaram o curso de trilha ética ou similar			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 92 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Investigação”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mfrac-frac	mod-fort	fort-mfort	mfort-extr	125	extrema
90%		nula	frac-mod	mod-fort	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	frac-mod	moderada	50	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 148 – Construção da função de valor para o descritor “Investigação”

% de denúncias apuradas pela comissão de ética no prazo normativo			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 93 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Divulgação dos resultados”

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	frac	frac-mod	fort-mfort	extrema	140	extrema
80%		nula	frac	forte	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	frac-mod	forte	60	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-40	frac
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 149 – Construção da função de valor para o descritor “Divulgação dos resultados”

% dos resultados divulgados às partes interessadas das ações/eventos decorrentes da atuação das instâncias de governança			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	
BOM	N4	80%	
	N3	65%	
NEUTRO	N2	50%	
	N1	20% ou -	

Fonte: Autor.

Figura 95 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Canais de comunicação”

The screenshot shows a software window titled "Canais de comunicação". It contains a comparison matrix with five columns representing percentage levels: 100%, 80%, 65%, 50%, and 20% ou -. The rows represent the same levels. The diagonal cells are empty, while the off-diagonal cells contain qualitative terms like "nula", "mt. fraca", "frac-mod", "fort-mfort", "mod-fort", "forte", "frac", and "nula". To the right of the matrix is a vertical scale labeled "Escala actual" with values 125, 100, 50, 0, and -50. Further right is a vertical stack of qualitative labels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula. Below the matrix, there is a green text label "Julgamentos consistentes" and a toolbar with various icons for editing and navigation.

	100%	80%	65%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	fort-mfort	mt. forte	125	extrema
80%		nula	frac	mod-fort	mt. forte	100	mt. forte
65%			nula	frac-mod	forte	50	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-50	frac
							mt. fraca
							nula

Fonte: Autor.

Quadro 151 – Construção da função de valor para o descritor “Canais de comunicação”

% de canais de comunicação com as partes interessadas nas áreas de negócio da instituição para o recebimento de reclamações e sugestões			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	80%	100
	N3	65%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 96 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Transparências das ações e atos”

The screenshot shows a software window titled "Transparências das ações e atos". It contains a comparison matrix with four columns labeled 0, 1, 2, and 3 ou +. The diagonal cells are labeled "nula". The off-diagonal cells contain terms like "mfrac-frac", "mod-fort", "frac-mod", and "mfrac-frac". To the right of the matrix is a vertical scale labeled "Escala actual" with values 150, 100, 0, and -50. Further right is a vertical list of qualitative labels: extrema, mt. forte, forte, moderada, fraca, mt. fraca, and nula. At the bottom, there is a toolbar with various icons and the text "Julgamentos consistentes".

	0	1	2	3 ou +	Escala actual	
0	nula	mfrac-frac	mod-fort	forte	150	extrema
1		nula	frac-mod	mod-fort	100	mt. forte
2			nula	mfrac-frac	0	forte
3 ou +				nula	-50	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Fonte: Autor.

Quadro 152 – Construção da função de valor para o descritor “Transparências das ações e atos”

Número de ações institucionais e de atos administrativos sem acesso às partes interessadas, à exceção do sigilo previsto em lei			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	0	150
BOM	N3	1	100
NEUTRO	N2	2	0
	N1	3 ou +	-50

Fonte: Autor.

Figura 97 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Votação”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	fort-mfort	mfort-extr	125	extrema
90%		nula	fraca	moderada	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	fraca	mod-fort	50	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 153 – Construção da função de valor para o descritor “Votação”

% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da votação			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 98 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Apuração”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	frac-mod	fort-mfort	mfort-extr	125	extrema
90%		nula	frac	moderada	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	frac	mod-fort	50	forte
50%				nula	frac-mod	0	moderada
20% ou -					nula	-50	frac

Judgements consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 154 – Construção da função de valor para o descritor “Apuração”

% de participação direta dos <i>stakeholders</i> externos na fiscalização da apuração das eleições			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 99 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Acesso à informação”

	0	1	2	3 ou +	Escala actual
0	nula	mt. fraca	mod-fort	fort-mfort	150
1		nula	mfrac-frac	mod-fort	100
2			nula	mfrac-mod	0
3 ou +				nula	-50

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Fonte: Autor.

Quadro 155 – Construção da função de valor para o descritor “Acesso à informação”

Número de solicitações de acesso à informação não atendidas no prazo normativo			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	0	150
BOM	N3	1	100
NEUTRO	N2	2	0
	N1	3 ou +	-50

Fonte: Autor.

Figura 100 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Cultura organizacional”



Fonte: Autor.

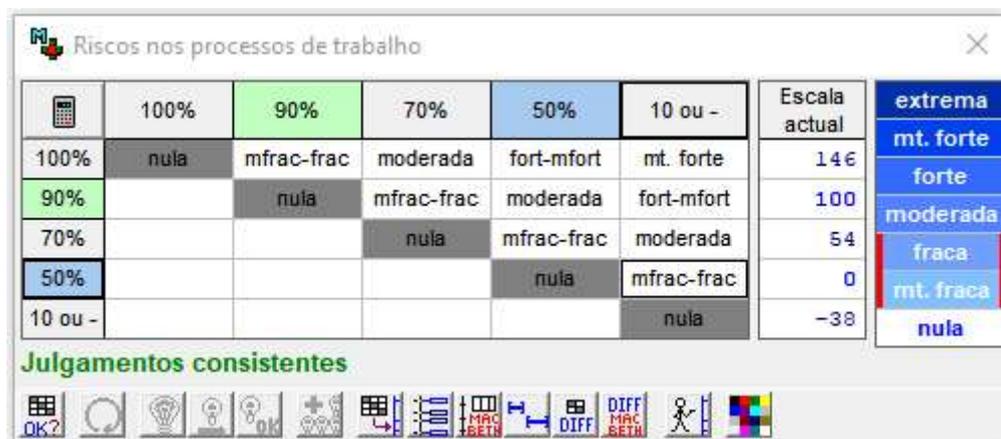
Quadro 156 – Construção da função de valor para o descritor “Cultura organizacional”

Número de ações/eventos de promoção da cultura organizacional voltados à priorização do interesse público e da transparência, realizados no semestre			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N4	3	133
BOM	N3	2	100
NEUTRO	N2	1	0
	N1	0	-33

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 6 – GESTÃO DE RISCOS

Figura 101 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Riscos nos processos de trabalho”



Fonte: Autor.

Quadro 157 – Construção da função de valor para o descritor “Riscos nos processos de trabalho”

% de mapeamento dos riscos potenciais associados aos processos internos de trabalho			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	146
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	54
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	10% ou -	-38

Fonte: Autor.

Figura 102 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Riscos nas eleições”

	100%	90%	65%	50%	10% ou -	Escala actual	
100%	nula	mfrac-frac	moderada	fort-mfort	mt. forte	146	extrema
90%		nula	mfrac-frac	moderada	fort-mfort	100	mt. forte
65%			nula	mfrac-frac	moderada	54	forte
50%				nula	mfrac-frac	0	moderada
10% ou -					nula	-38	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 158 – Construção da função de valor para o descritor “Riscos nas eleições”

% de mapeamento dos riscos potenciais associados ao processo eleitoral			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	146
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	54
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	10% ou -	-38

Fonte: Autor.

Figura 103 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Plano de continuidade”

	100%	80%	60%	50%	20 ou -	Escala actual	
100%	nula	mfrac-frac	moderada	forte	mfort-extr	146	extrema
80%		nula	mfrac-frac	moderada	fort-mfort	100	mt. forte
60%			nula	mfrac-frac	mod-fort	54	forte
50%				nula	mfrac-frac	0	moderada
20 ou -					nula	-38	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 159 – Construção da função de valor para o descritor “Plano de continuidade”

% de implantação do plano de continuidade de negócio (PCN)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	146
BOM	N4	80%	100
	N3	60%	54
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-38

Fonte: Autor.

Figura 104 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Respostas”

	100%	90%	70%	50%	20% ou -	Escala actual	
100%	nula	mt. fraca	moderada	forte	fort-extr	125	extrema
90%		nula	frac-mod	moderada	mt. forte	100	mt. forte
70%			nula	frac-mod	mod-fort	50	forte
50%				nula	frac	0	moderada
20% ou -					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 160 – Construção da função de valor para o descritor “Respostas”

% de soluções previstas no PCN para os riscos potenciais, voltadas para o retorno à normalidade, com prazos definidos			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	20% ou -	-50

Fonte: Autor.

Figura 105 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Segurança da informação”

	100%	90%	70%	50%	10% ou -	Escala actual		
100%	nula	mfrac-frac	moderada	forte	extrema	125	extrema	
90%		nula	frac-mod	mod-fort	mfort-extr	100	mt. forte	
70%			nula	frac-mod	forte	50	forte	
50%				nula	mfrac-mod	0	moderada	
10% ou -					nula	-50	fraca	
								mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 161 – Construção da função de valor para o descritor “Segurança da informação”

% do cumprimento da política de segurança da informação estabelecidas para o último ano			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	125
BOM	N4	90%	100
	N3	70%	50
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	10% ou -	-50

Fonte: Autor.

FUNÇÕES DE VALOR DO PVF 7 – CONTROLE INTERNO

Figura 106 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Custos e riscos”

	100%	80%	70%	50%	10% ou -	Escala actual	
	nula	frac-mod	moderada	mt. forte	extrema	140	extrema
100%	nula	frac-mod	moderada	mt. forte	extrema	140	mt. forte
80%		nula	frac-mod	forte	mfort-extr	100	forte
70%			nula	frac-mod	forte	60	moderada
50%				nula	frac-mod	0	fraca
10% ou -					nula	-40	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 162 – Construção da função de valor para o descritor “Custos e riscos”

% de conformidade dos procedimentos e dos controles internos exercidos de acordo com a avaliação do órgão externo de fiscalização e controle (TCU)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	140
BOM	N4	80%	100
	N3	70%	60
NEUTRO	N2	50%	0
	N1	10% ou -	-40

Fonte: Autor.

Figura 107 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Auditoria de conformidade”

	100%	95%	85%	75%	70% ou -	Escala actual	
100%	nula	forte	mt. forte	mfort-extr	extrema	157	extrema
95%		nula	mod-fort	mt. forte	mfort-extr	100	mt. forte
85%			nula	forte	mt. forte	57	forte
75%				nula	mod-fort	0	moderada
70% ou -					nula	-42	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 163 – Construção da função de valor para o descritor “Auditoria de conformidade”

% de auditorias de conformidade realizadas, conforme previsto no plano anual de auditorias			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	157
BOM	N4	95%	100
	N3	85%	57
NEUTRO	N2	75%	0
	N1	70% ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 108 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Auditoria operacional”

	100%	95%	85%	75%	70% ou -	Escala actual	
100%	nula	forte	mt. forte	mfort-extr	extrema	157	extrema
95%		nula	mod-fort	mt. forte	mfort-extr	100	mt. forte
85%			nula	forte	mt. forte	57	forte
75%				nula	mod-fort	0	moderada
70% ou -					nula	-42	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 164 – Construção da função de valor para o descritor “Auditoria operacional”

% de auditorias operacionais realizadas, conforme previsto no plano anual de auditorias			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	157
BOM	N4	95%	100
	N3	85%	57
NEUTRO	N2	75%	0
	N1	70% ou -	-42

Fonte: Autor.

Figura 109 – Matriz da diferença de atratividade para o descritor “Controle prévio”

	100%	95%	85%	75%	70% ou -	Escala actual	
100%	nula	forte	mt. forte	mfort-extr	extrema	157	extrema
95%		nula	mod-fort	mt. forte	mfort-extr	100	mt. forte
85%			nula	forte	mt. forte	57	forte
75%				nula	mod-fort	0	moderada
70% ou -					nula	-42	fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 165 – Construção da função de valor para o descritor “Controle prévio”

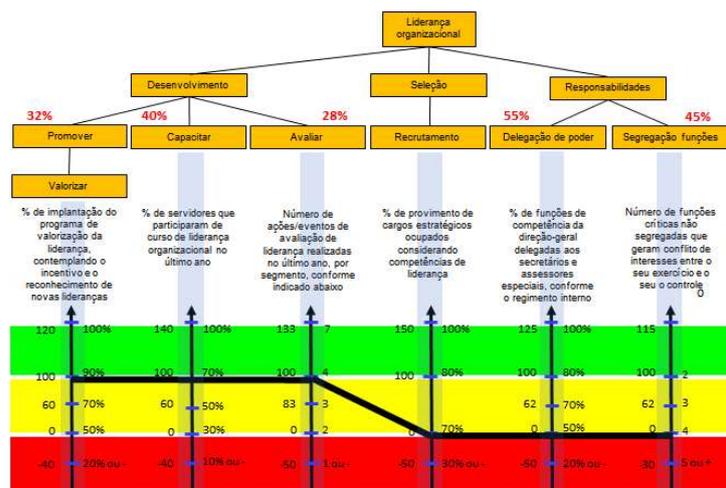
% de procedimentos de controle prévio realizados de acordo a avaliação do órgão externo de fiscalização e controle (TCU)			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Ordinal – Descritor	Escala Cardinal – Função de Valor
	N5	100%	157
BOM	N4	95%	100
	N3	85%	57
NEUTRO	N2	75%	0
	N1	70% ou -	-42

Fonte: Autor.

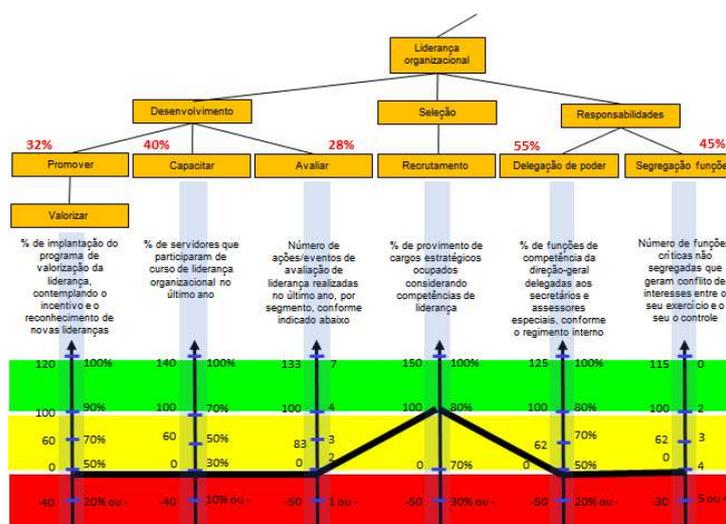
APÊNDICE D – Determinação das taxas de compensação dos Pontos de Vista Fundamentais

TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 1 – LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

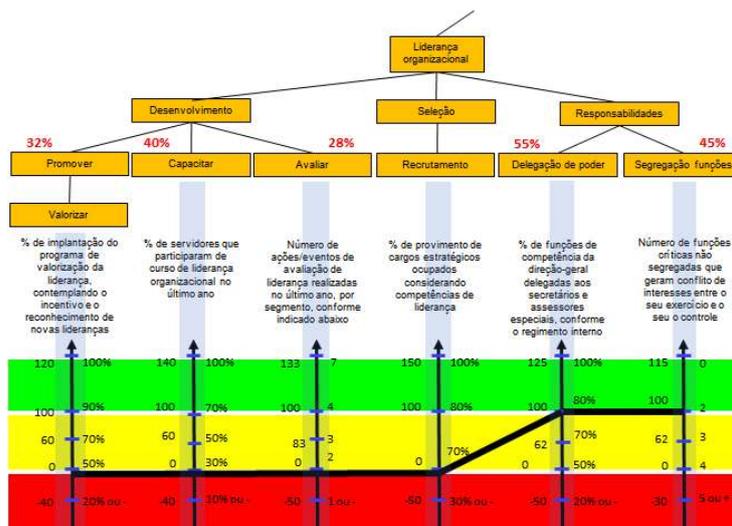
Figura 110 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 1



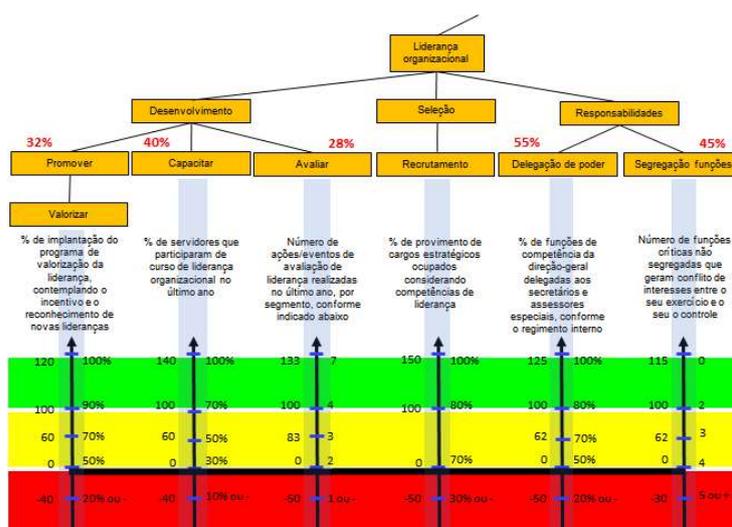
A1



A2



A3



A0

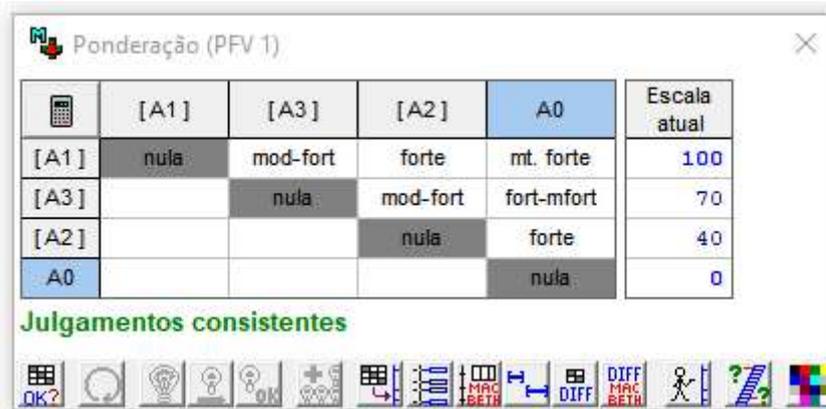
Fonte: Autor.

Quadro 166 – Matriz de Roberts para os PVF 1

	A1	A2	A3	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1		2	A1
A2	0		0		0	A3
A3	0	1			1	A2
A0						A0

Fonte: Autor.

Figura 111 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 1



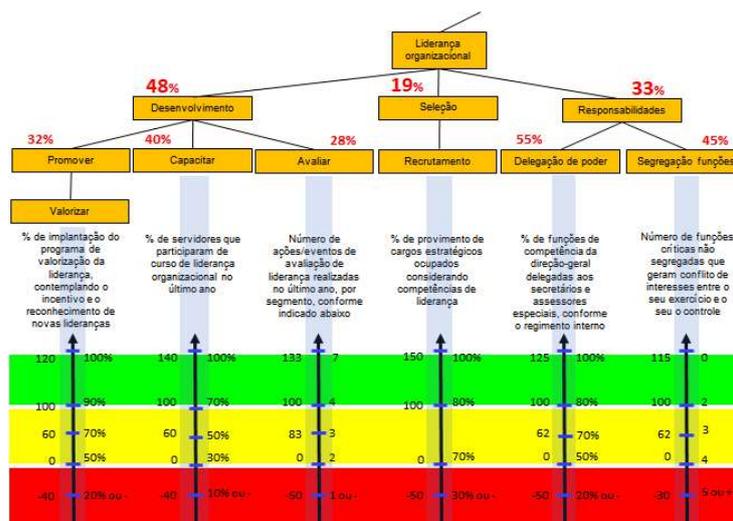
Fonte: Autor.

Quadro 167 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 1

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	48	W1 = 48%
A3	70	33	W3 = 33%
A2	40	19	W2 = 19%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

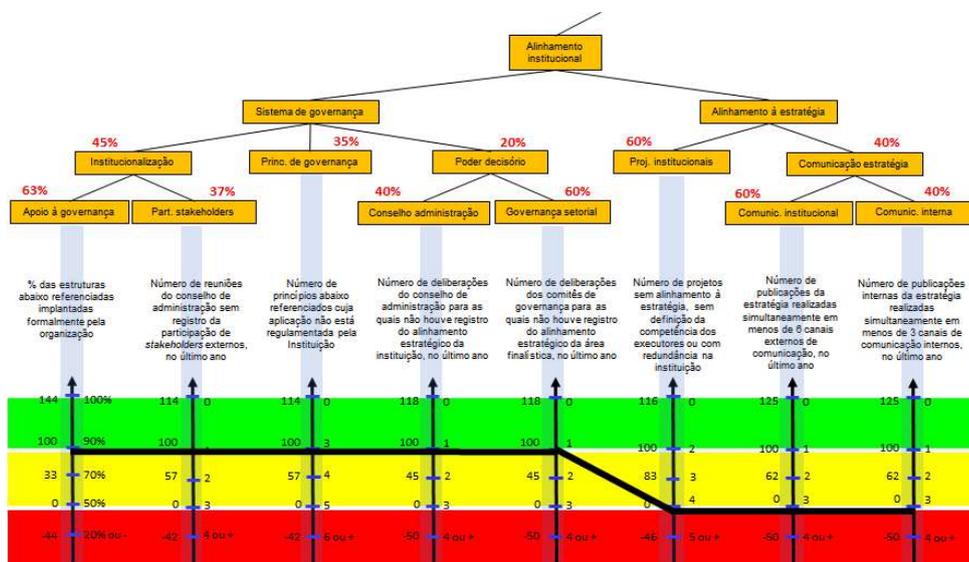
Figura 112 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 1



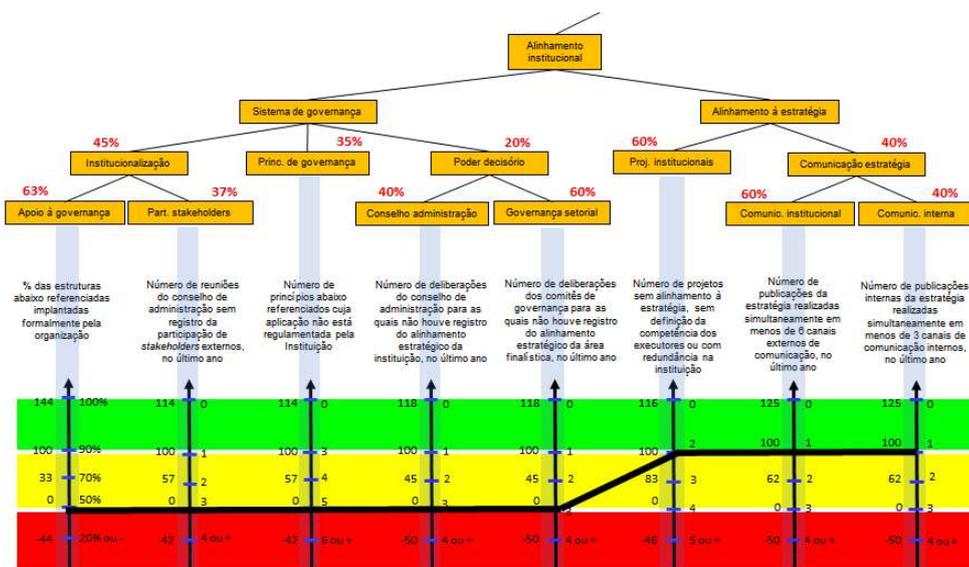
Fonte: Autor.

TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 2 – ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

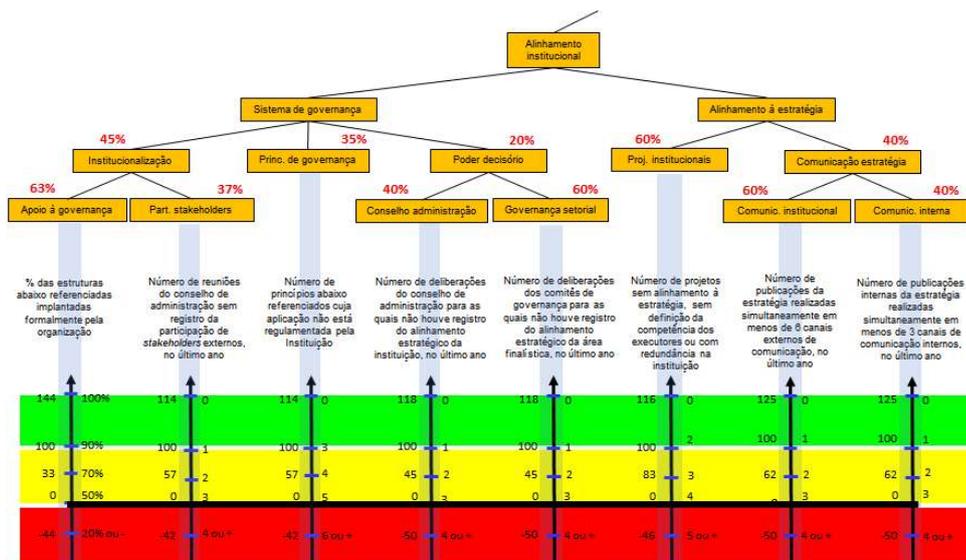
Figura 113 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 2



A1



A2



A0

Fonte: Autor.

Quadro 168 – Matriz de Roberts para os PVF 2

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1		1	A1
A2	0			0	A2
A0					A0

Fonte: Autor.

Figura 114 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 2



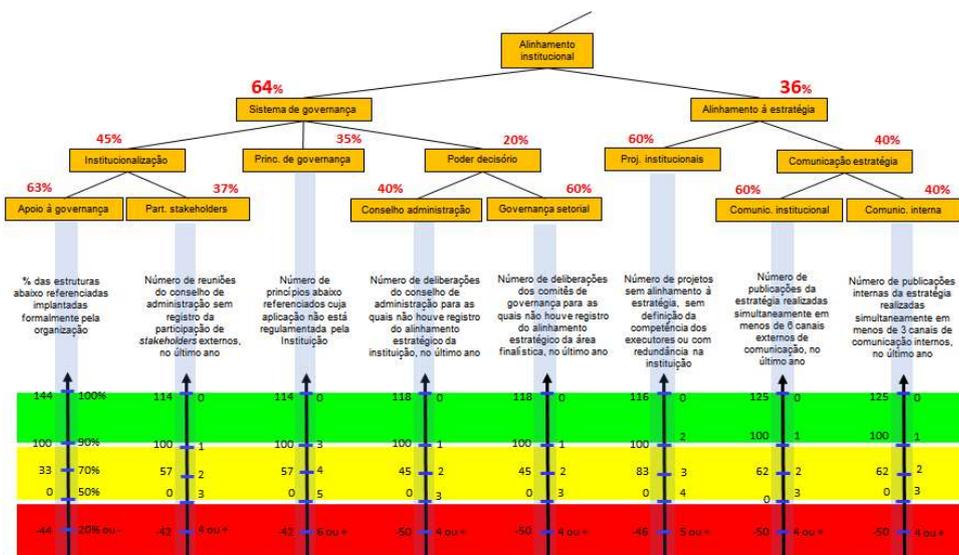
Fonte: Autor.

Quadro 169 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 2

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	64	W1 = 64%
A2	56	36	W2 = 36%
A0	0	0	

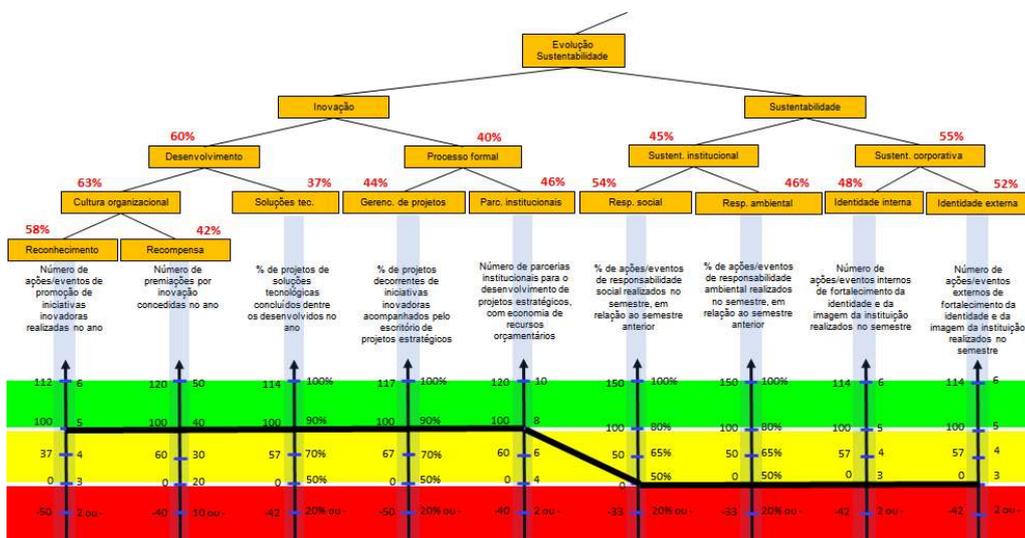
Fonte: Autor.

Figura 115 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 2

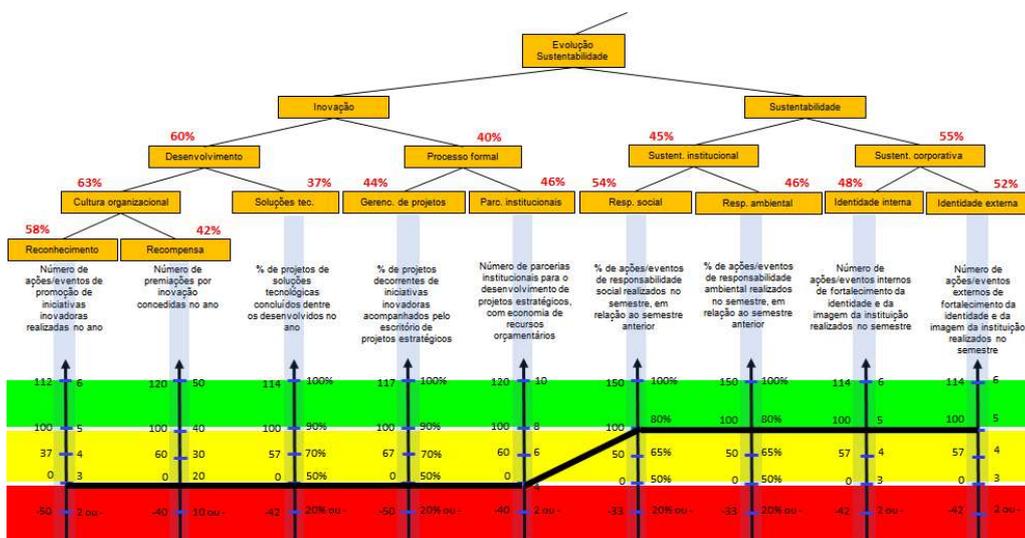


TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 3 – EVOLUÇÃO E SUSTENTABILIDADE

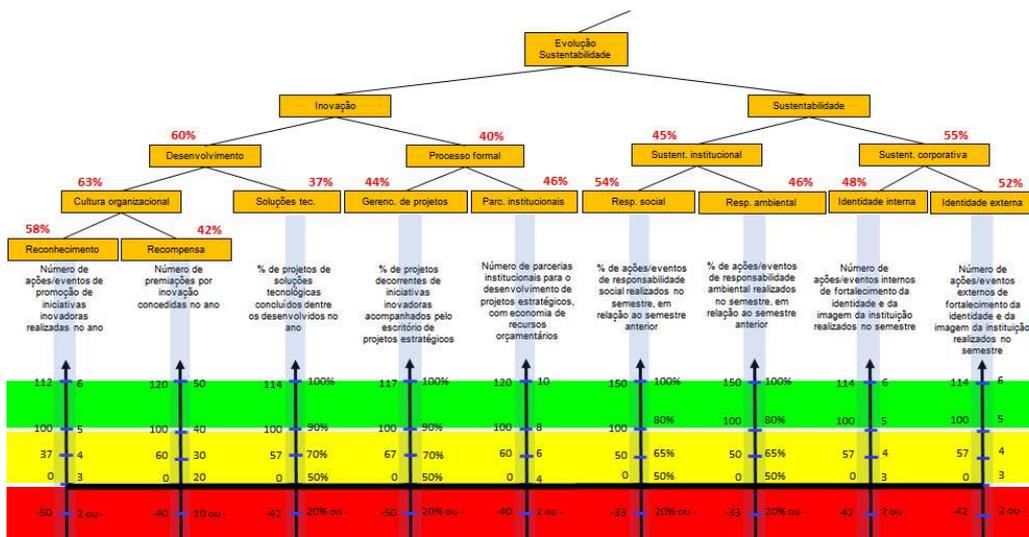
Figura 116 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 3



A1



A2



A0

Fonte: Autor.

Quadro 170 – Matriz de Roberts para os PVF 3

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1		1	A1
A2	0			0	A2
A0					A0

Fonte: Autor.

Figura 117 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 3



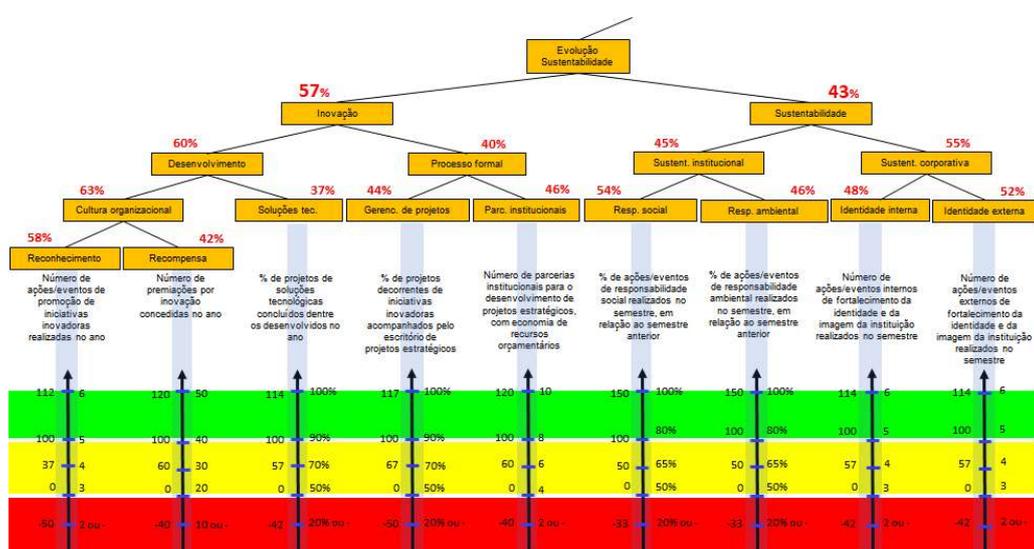
Fonte: Autor.

Quadro 171 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 3

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	57	W1 = 57%
A2	75	43	W2 = 43%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

Figura 118 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 3



Fonte: Autor.

Quadro 172 – Matriz de Roberts para os PVF 4

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1		1	A1
A2	0			0	A2
A0					A0

Fonte: Autor.

Figura 120 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 4

	[A1]	[A2]	A0	Escala atual
[A1]	nula	mod-fort	mfort-extr	100
[A2]		nula	mt. forte	62
A0			nula	0

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

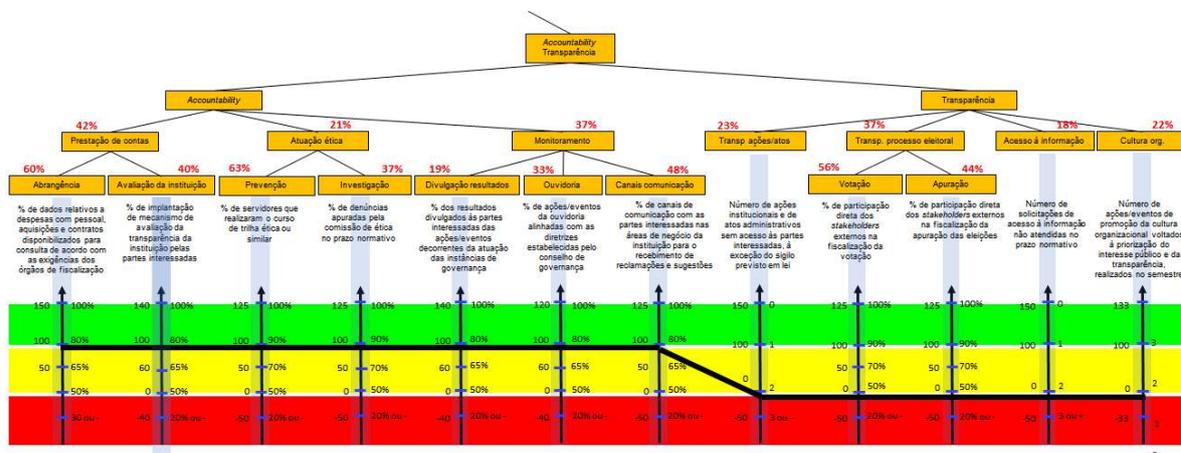
Quadro 173 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 4

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	62	W1 = 62%
A2	62	38	W2 = 38%
A0	0	0	

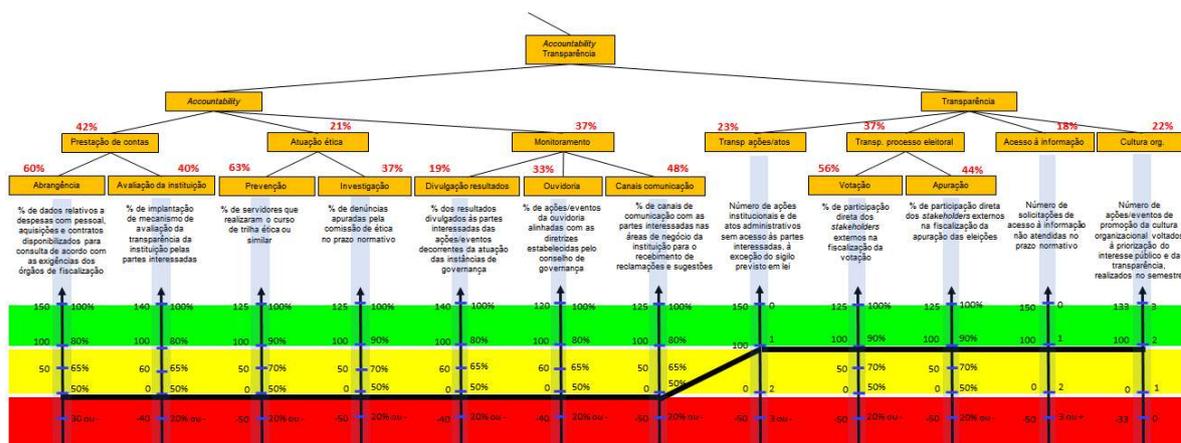
Fonte: Autor.

TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 5 – ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

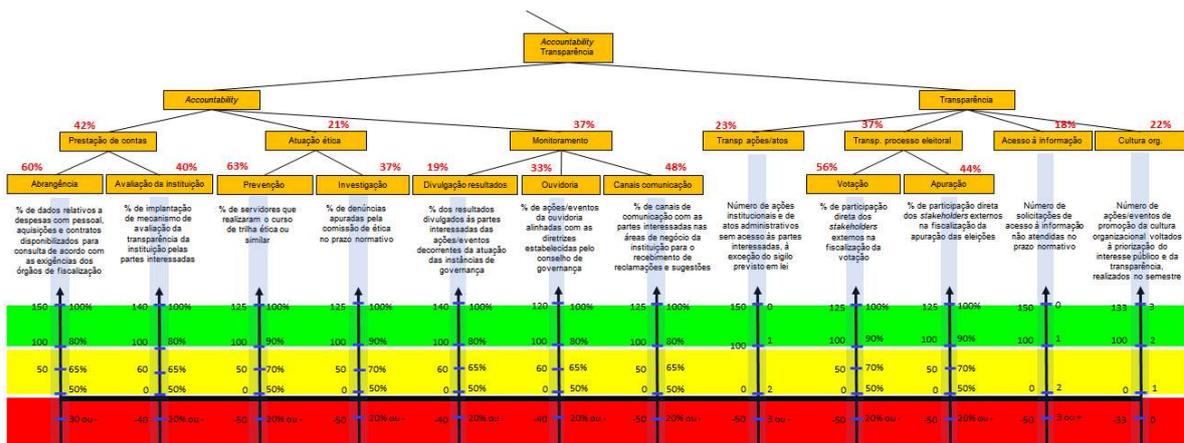
Figura 122 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 5



A1



A2



A0

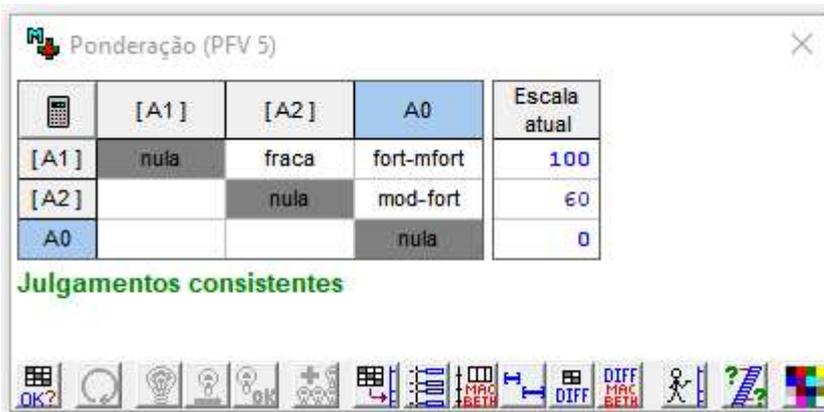
Fonte: Autor.

Quadro 174 – Matriz de Roberts para os PVF 5

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		0		0	A2
A2	1			1	A1
A0					A0

Fonte: Autor.

Figura 123 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 5



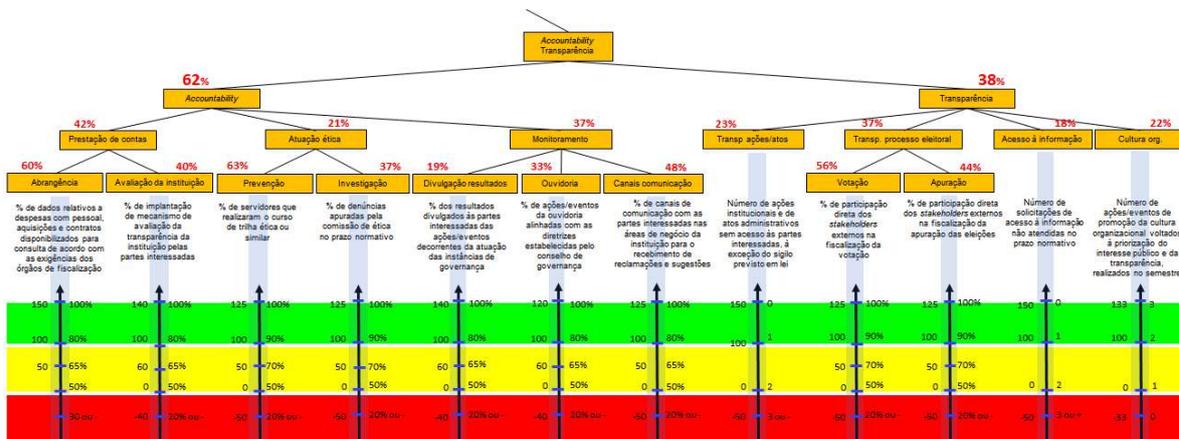
Fonte: Autor.

Quadro 175 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 5

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	62	W1 = 62%
A2	60	38	W2 = 38%
A0	0	0	

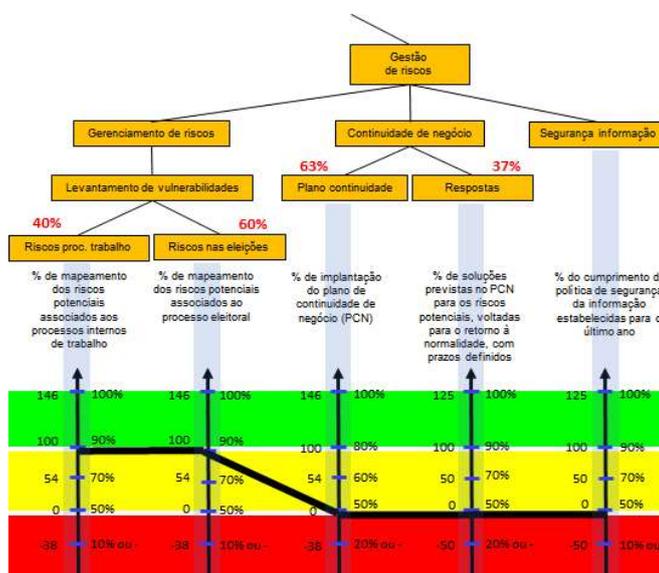
Fonte: Autor.

Figura 124 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 5

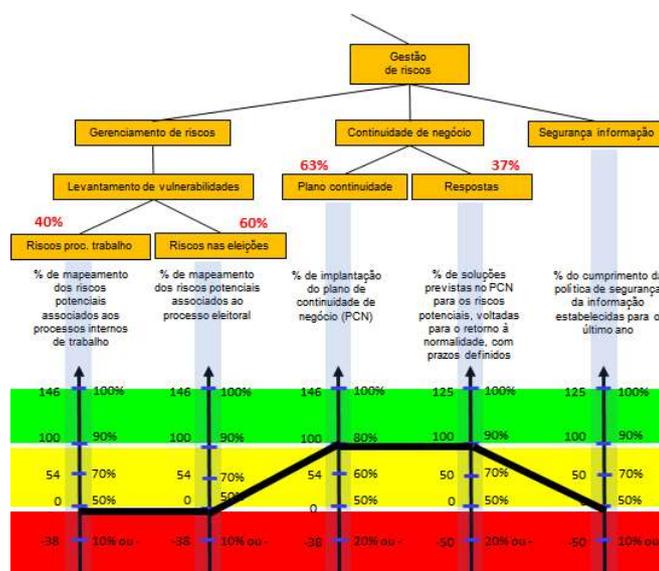


TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 6 – GESTÃO DE RISCOS

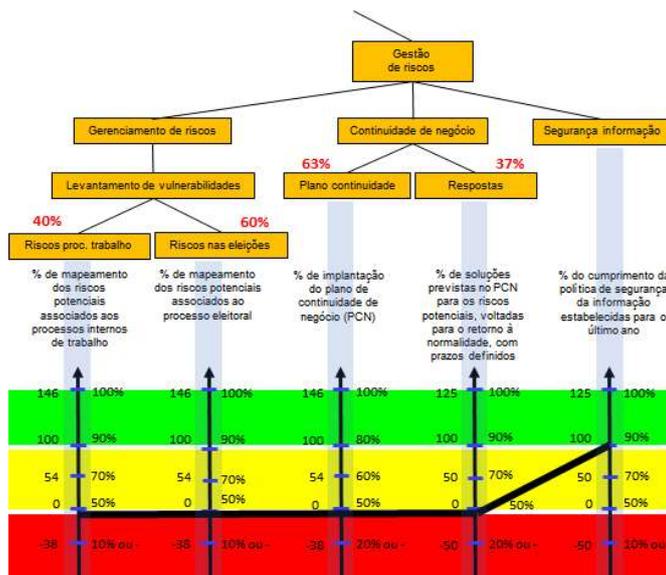
Figura 125 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 6



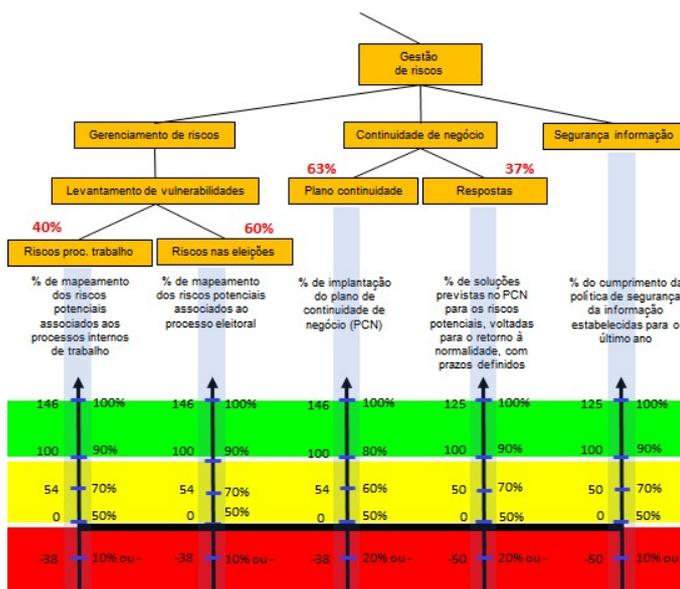
A1



A2



A3



A0

Fonte: Autor.

Quadro 176 – Matriz de Roberts para os PVF 6

	A1	A2	A3	A0	SOMA	ORDEM
A1		1	1		2	A1
A2	0		1		1	A2
A3	0	0			0	A3
A0						A0

Fonte: Autor.

Figura 126 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 6

	[A1]	[A2]	[A3]	A0	Escala atual
[A1]	nula	frac-mod	fort-mfort	mfort-extr	100
[A2]		nula	mod-fort	mt. forte	78
[A3]			nula	forte	44
A0				nula	0

Julgamentos consistentes

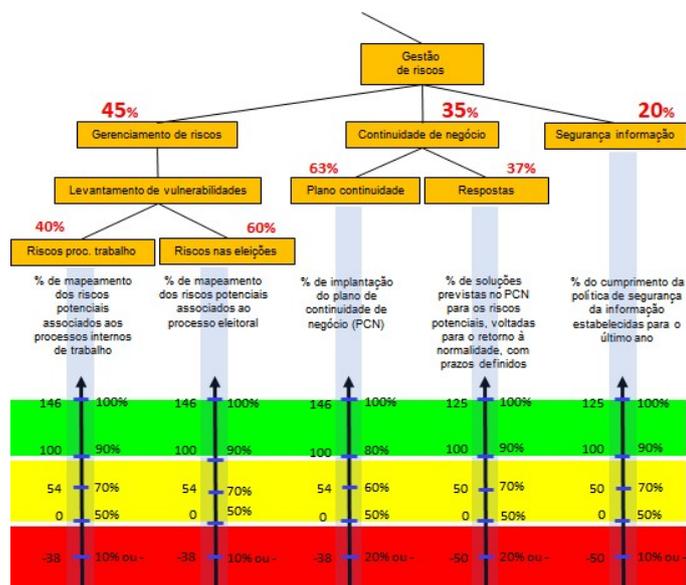
Fonte: Autor.

Quadro 177 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 6

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	45	W1 = 45%
A3	78	35	W3 = 35%
A2	44	20	W2 = 20%
A0	0	0	

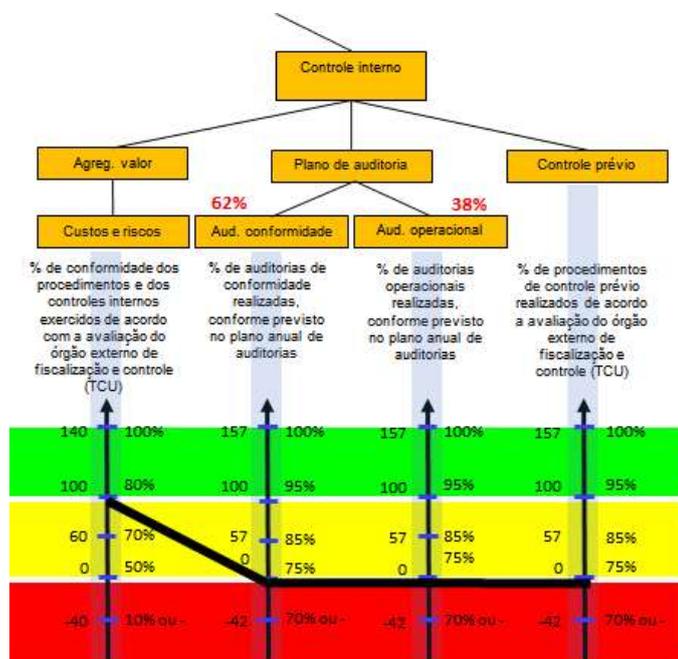
Fonte: Autor.

Figura 127 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 6

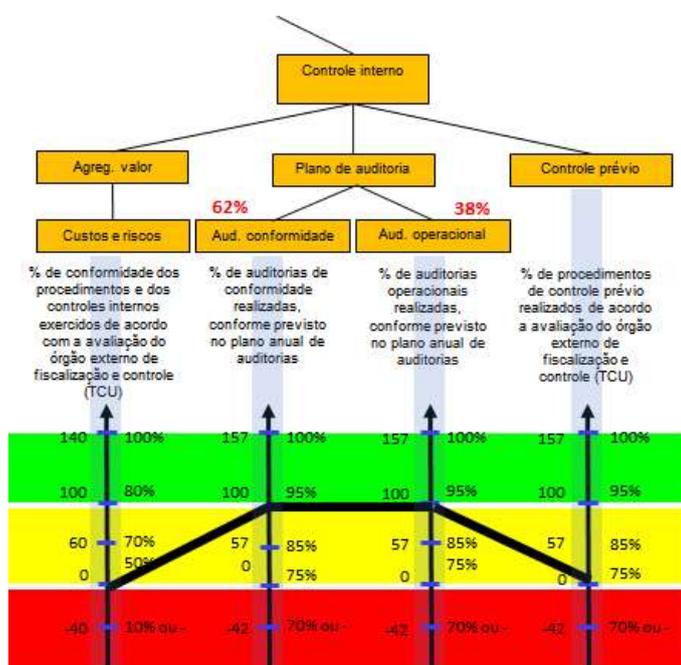


TAXA DE COMPENSAÇÃO DO PVF 7 – CONTROLE INTERNO

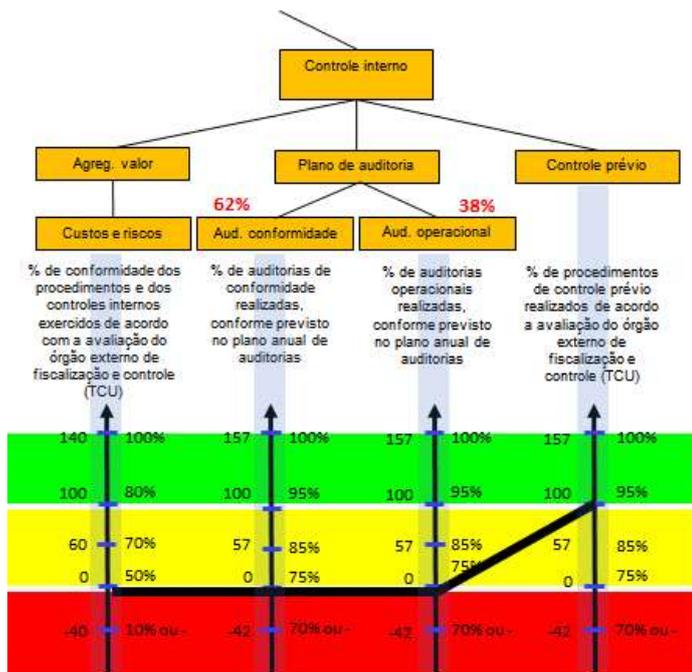
Figura 128 – Alternativas para formação das taxas de compensação do PVF 7



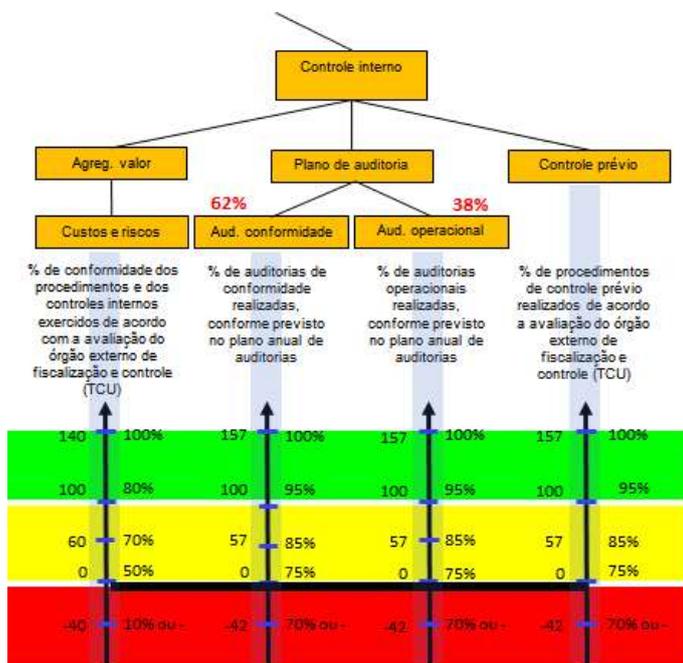
A1



A2



A3



A0

Quadro 178 – Matriz de Roberts para os PVF 7

	A1	A2	A3	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	1		1	A2
A2	1		1		2	A1
A3	0	0			0	A3
A0						A0

Fonte: Autor.

Figura 129 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo o PVF 7

	[A2]	[A1]	[A3]	A0	Escala atual
[A2]	nula	moderada	mod-fort	mt. forte	100
[A1]		nula	mod-fort	forte	67
[A3]			nula	mod-fort	33
A0				nula	0

Julgamentos consistentes

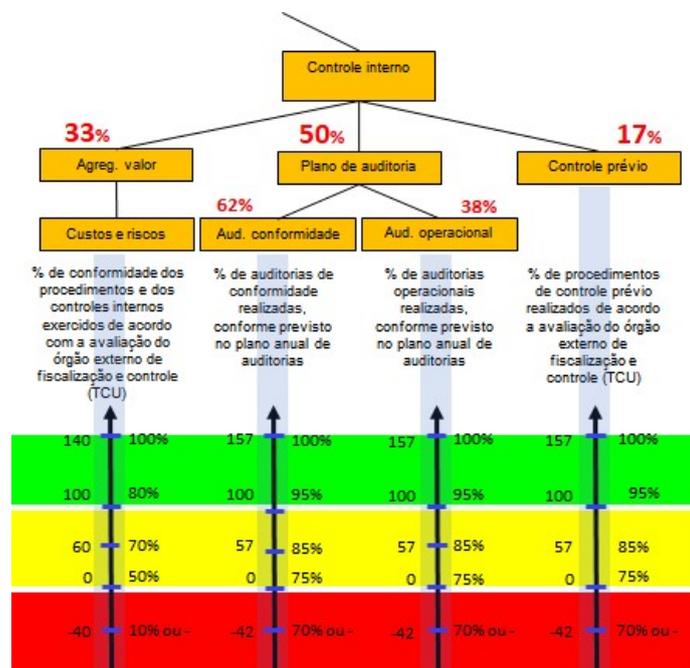
Fonte: Autor.

Quadro 179 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação do PVF 7

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A2	100	50	W2 = 50%
A1	67	33	W1 = 33%
A3	33	17	W3 = 17%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

Figura 130 – Taxas de compensação dos PVEs que compõem o PVF 7



TAXA DE COMPENSAÇÃO PARA TODOS OS PVF

Quadro 180 – Matriz de Roberts para os PVF

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A0	SOMA	ORDEM
A1		0	0	0	0	1	0		1	A4
A2	1		1	0	0	1	1		4	A5
A3	1	0		0	0	1	1		3	A2
A4	1	1	1		1	1	1		6	A3
A5	1	1	1	0		1	1		5	A7
A6	0	0	0	0	0		0		0	A1
A7	1	0	0	0	0	1			2	A6
A0										A0

Fonte: Autor.

Figura 131 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo os PVF

	[A4]	[A5]	[A2]	[A3]	[A7]	[A1]	[A6]	A0	Escala atual
[A4]	nula	fraca	moderada	forte	forte	mt. forte	mfort-extr	extrema	100
[A5]		nula	frac-mod	mod-fort	forte	mt. forte	mfort-extr	extrema	95
[A2]			nula	mod-fort	forte	forte	mfort-extr	extrema	90
[A3]				nula	mod-fort	forte	mfort-extr	mfort-extr	82
[A7]					nula	forte	mt. forte	mt. forte	74
[A1]						nula	mt. forte	mt. forte	62
[A6]							nula	mt. forte	31
A0								nula	0

Julgamentos consistentes

Fonte: Autor.

Quadro 181 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação dos PVFs

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A4	100	19	W4 = 19%
A5	95	18	W5 = 18%
A2	90	17	W2 = 17%
A3	82	15	W3 = 15%
A7	74	14	W7 = 14%
A1	62	11	W1 = 11%
A6	31	6	W6 = 6%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

Figura 132 – Taxas de compensação dos PVF que compõem o modelo



TAXA DE COMPENSAÇÃO PARA AS ÁREAS DE PREOCUPAÇÃO “DIRETRIZES” E “CONTROLE”

Quadro 182 – Matriz de Roberts para as áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”

	A1	A2	A0	SOMA	ORDEM
A1		1		1	A1
A2	0			0	A2
A0					A0

Fonte: Autor.

Figura 133 – Construção da escala cardinal para a ordenação das ações envolvendo as áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”



Fonte: Autor.

Quadro 183 – Normatização da escala cardinal para as taxas de compensação das áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”

Ordem	Escala cardinal	Normatização da escala cardinal	Taxa de compensação (W)
A1	100	64	W1 = 64%
A2	56	36	W2 = 36%
A0	0	0	

Fonte: Autor.

Figura 134 – Taxas de compensação das áreas de preocupação “Diretrizes” e “Controle”

