



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

Kênia Cristina Rosa e Silva

MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DOS CONVÊNIOS
VISANDO A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO

Florianópolis - SC
2022

Kênia Cristina Rosa e Silva

MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO DOS CONVÊNIOS
VISANDO A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (PPGCG) da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Controle de Gestão.
Orientador: Prof. Dr. Darci Schnorrenberger.

Florianópolis - SC

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Kênia Cristina Rosa e
Modelo para avaliação de desempenho da gestão dos
convênios visando a identificação de oportunidades de
aperfeiçoamento / Kênia Cristina Rosa e Silva ; orientador,
Darci Schnorrenberger, 2022.
187 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em
Controle de Gestão (MP*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. Avaliação de Desempenho.
3. Gestão Pública. 4. Aspectos Comportamentais. 5.
Metodologia MCDA-C. I. Schnorrenberger, Darci. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Controle de Gestão (MP*). III. Título.

Kênia Cristina Rosa e Silva

Modelo para Avaliação de desempenho da gestão dos convênios visando a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Tezza, Dr.

Universidade Estadual de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado ao meu marido Alexandre e aos meus filhos Luisa, Leandro e Júlia. Na vida tudo faz sentido, tudo vale a pena!

AGRADECIMENTOS

Mestrado em pandemia! Nossa existência nos proporciona o inusitado e, com ele, o aprendizado. Gratidão é a palavra para essa jornada! Coragem, disciplina e fé foram minha sustentação, juntamente com o apoio de tantas pessoas especiais: família, amigos, professores e colegas do mestrado.

Agradeço ao Ministério da Saúde que, por meio da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, tem atuado incessantemente na qualificação e aprimoramento das equipes.

Aos colegas do Serviço de Gestão de Convênios de Minas Gerais, em especial à Maria Eliane de Almeida Barbosa e Carlos Eduardo Bechara Campos, pelo suporte, encorajamento e contribuições para a realização do presente trabalho.

À Superintendente do Ministério da Saúde em Minas Gerais, Lilinguiel Fagundes dos Santos e Souza, por compreender a relevância da pesquisa, apoiar e incentivar sua realização.

Ao meu orientador, Professor Dr. Darci Schnorrenberger, meus sinceros e especiais agradecimentos pelos desafios propostos, incentivos, paciência e generosidade. Aprendi muito!

“Todo o conhecimento humano começou com intuições, passou daí aos conceitos e terminou com ideias.” (Immanuel Kant, 1781)

RESUMO

A observância da legalidade, a efetividade dos resultados e a prevenção aos riscos de danos ao erário são preceitos vinculados às ações de financiamento e acompanhamento das políticas públicas relacionadas ao Sistema Único de Saúde. A gestão de convênios e a consequente redução do passivo de prestação de contas das análises, dada sua abrangência e volume financeiro, representa um obstáculo a ser superado. O objetivo do presente estudo foi a construção de um modelo para avaliação de desempenho da gestão de convênios em uma unidade desconcentrada do Ministério da Saúde, com vistas ao seu aperfeiçoamento. Sob o aspecto metodológico, a pesquisa utilizou o *Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow- C)* como ferramenta para o tratamento do referencial teórico, mapeamento dos estudos atinentes ao tema e respectivo alinhamento ao estudo. A Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C) foi o instrumento de intervenção utilizado para o desenvolvimento do *framework*. Com a construção do modelo constatou-se a importância do processo de aprendizado e conhecimento como contribuições basilares para a pesquisa e processo de gestão. O desdobramento do *framework* oportunizou a realização de um diagnóstico da gestão de convênios sob a ótica de uma entidade concedente, a partir de sete pontos de vista fundamentais: Pessoas, Processos, Estrutura, Aspectos Legais, Base Estratégica, Partes Interessadas e Performance. A detecção dos perfis de impacto de cada descritor, em seus respectivos pontos de vista, permitiu identificar as vulnerabilidades do processo e as oportunidades de aperfeiçoamento, em especial nos descritores relativos a Pessoas e Processos. Dado o caráter construtivista, observou-se contribuições intermediárias no decorrer do processo como adequações nos processos de trabalho, engajamento da equipe, contribuições para o Planejamento Estratégico da Sems/MG 2020/2023, elaboração do plano de ação setorial e definição de ferramentas que contribuíram para a redução do passivo da análise de prestação de contas de convênios. Os resultados identificados passaram a ser utilizados nas tratativas junto ao Fundo Nacional de Saúde como pontos importantes a serem considerados no processo de implementação da Gestão Integrada das Transferências, iniciado em maio de 2022. Planejar e implementar ações, com conhecimento de suas consequências, tanto em nível local quanto global é um produto do modelo ora proposto, permitindo um aprimoramento da gestão e contribuindo para a melhoria dos serviços públicos prestados. Proporciona a aferição da boa e regular aplicação dos recursos de forma tempestiva, criando valor público na execução das políticas vinculadas aos convênios e cumprindo os pressupostos da *accountability*.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão Pública. Aspectos Comportamentais. Metodologia MCDA-C.

ABSTRACT

The observance of legality, the effectiveness of results and the prevention of risks of treasury loss are precepts linked to the actions of financing and monitoring public policies related to the Unified Health System. Given the scope and financial volume, the management of agreements and the consequent reduction of the liability for rendering accounts of the analyses, represent an obstacle to be overcome. The objective of the present study was to build a model for evaluating the performance of the management of agreements in a unit, which was decentralized by the Ministry of Health, with a seek to its improvement. From the methodological point of view, Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C) was used in this research as a tool for the treatment of the theoretical framework, mapping of studies related to the theme and respective alignment with the study. For the development of the framework, The Multicriteria Decision Aid Constructivist-Constructivist (MCDA-C) was the intervention instrument used. With the construction of the model, it was verified that the importance of the learning and knowledge process as basic contributions to the research and management process. The deployment of the framework made it possible to carry out a diagnosis of the management of agreements from the perspective of a grantor, from seven fundamental points of view: People, Processes, Structure, Legal Aspects, Strategic Basis, Stakeholders and Performance. The detection of the impact profiles of each descriptor, from their respective points of view, made it possible to identify the vulnerabilities of the process and the opportunities for improvement, especially in the descriptors related to People and Processes. Given the constructivist character, intermediate contributions were observed during the process, such as adjustments to work processes, team engagement, contributions to the Strategic Planning of Sems/MG 2020/2023, preparation of the sectoral action plan and definition of tools that contributed to the reduction of the liability of the analysis of rendering of accounts of agreements. The identified results began to be used in negotiations with the National Health Fund as crucial points to be considered in the process of implementing the Integrated Management of Transfers, which started in May 2022. Plan and implement actions, with knowledge of its consequences, both locally and globally, is a product of the model proposed here, allowing for an enhancement in management and contributing to the advancement of the provided public services. It provides the measurement of the good and regular application of resources in a timely manner, creating public value in the execution of policies linked to the agreements and fulfilling the assumptions of accountability.

Keywords: Performance Evaluation. Public administration. Behavioral Aspects. MCDA-C Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os elementos da fundamentação teórica da pesquisa	39
Figura 2: Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento <i>ProKnow-C</i>	43
Figura 3: As fases da metodologia MCDA-C	47
Figura 4: Áreas de preocupação, pontos de vista fundamentais e respectivos conceitos	54
Figura 5: Estrutura Hierárquica de Valor: Meios/PVF Pessoas/PVE Conhecimento/PVE.....	55
Figura 6: PVE Capacitações e seus descritores	57
Figura 7: PVE Plano de Desenvolvimento de Pessoas com a identificação das referências....	58
Figura 8: Fluxograma para gerar um descritor construído	59
Figura 9: <i>Status quo</i> do PVE Capacitações	61
Figura 10: Fases do processo <i>Macbeth</i> de apoio multicritério à decisão	63
Figura 11: Matriz <i>Macbeth</i> – PVE Implementação PDP (descritor).....	64
Figura 12: Escalas cardinais do PVE – Capacitações.....	65
Figura 13: Taxas de substituição PVE Plano de Desenvolvimento de Pessoas – <i>Macbeth</i>	67
Figura 14: EHV com as taxas de substituição - PVE Capacitações	68
Figura 15: EHV com as taxas de substituição para os PVFs.....	69
Figura 16: Fórmula do modelo global detalhada fragmento PVF Pessoas	70
Figura 17: Pontuação do modelo – <i>status quo</i> x impacto das recomendações.....	79
Figura 18: Modelo Global: <i>status quo</i> e impacto das recomendações - PVF: Pessoas	80
Figura 19: Modelo Global: <i>status quo</i> e impacto das recomendações - PVF: Processos.....	81
Figura 20: Modelo Global: <i>status quo</i> e impacto das recomendações - PVF: Estrutura.....	82
Figura 21: Modelo Global: <i>status quo</i> e impacto das recomendações - PVF Aspectos Legais	83
Figura 22: Modelo Global: <i>status quo</i> e impacto das recomendações - Área de Preocupação: Resultados.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O MCDA-C na avaliação de desempenho no setor público – coletânea de estudos	49
Quadro 2: Subsistema de Atores	51
Quadro 3: Elementos primários de avaliação – Capacitação	52
Quadro 4: Conceitos – Capacitação.....	53
Quadro 5: Descritores vinculados às ações do nível central do MS.....	75
Quadro 6: Recomendação 1 – PVE Quantidade de capacitações por colaborador, ao ano, alinhadas ao PDP	76
Quadro 7: Recomendação 2 - (PVE): Desempenho/Produtividade/Cumprimento dos prazos	77
Quadro 8: Pontuação do modelo global: status quo x meta	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Valores Liberados (R\$) para Convênios pelos Órgãos do Poder Executivo Federal **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 2: Liberação de recursos de convênios: Minas Gerais x Ministério da Saúde **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 3: Quantidade de artigos científicos encontrados nas bases de dados **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 4: Quantidade de PVE's identificados **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 5: Taxas de substituição de pontuação do *status quo* do modelo **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CGU	Controladoria Geral da União
COGEP	Coordenação Geral de Pessoas
EHV	Estrutura Hierárquica de Valores
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPA	Elemento Primário de Avaliação
FMS	Sistema de Manufatura Flexíveis
FNS	Fundo Nacional de Saúde
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
JIT	Just in Time
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
<i>Macbeth</i>	<i>Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation</i>
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista
MP/MF/CGU	Ministério do Planejamento / Ministério da Fazenda / Controladoria Geral da União
MS	Ministério da Saúde
NGP	Nova Gestão Pública
OPT	Tecnologia de Produção Otimizada
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNS	Plano Nacional de Saúde
<i>ProKnow-C</i>	<i>Knowledge Development Process – Constructivist</i>
Pronas	Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência

Pronon	Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
Secon/MG	Serviço de Gestão de Convênios de Minas Gerais
SEMS/MG	Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Minas Gerais
SUS	Sistema Único de Saúde
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termos de Execução Descentralizada
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2.	OBJETIVOS	20
1.2.1.	Objetivo Geral.....	20
1.2.2.	Objetivos Específicos	20
1.3.	JUSTIFICATIVA	21
1.4.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	23
1.5.	CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	23
1.6.	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	23
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1.	GESTÃO PÚBLICA	25
2.2.	O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS.....	27
2.2.1	Convênios	28
2.3.	GESTÃO DE DESEMPENHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	32
2.3.1.	Aspectos Estruturais.....	33
2.3.2	Aspectos Comportamentais	34
2.4.	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES.....	37
2.5.	OS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	39
3	METODOLOGIA.....	40
3.1.	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2.	INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO	42
3.2.1	<i>ProKnow-C</i>.....	42
3.2.2	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1.	A ESTRUTURAÇÃO	50
4.1.1.	Contextualização, atores e rótulo	50

4.1.2.	Elementos primários de avaliação, conceitos e áreas de preocupação	51
4.1.3.	Áreas de preocupação e pontos de vista fundamentais (PVF).....	53
4.1.4.	Estrutura Hierárquica de Valores (EHV) e a Construção dos Descritores ...	54
4.2.	A AVALIAÇÃO.....	62
4.2.1.	Função de valor.....	62
4.2.2.	Taxas de substituição.....	66
4.2.3.	Modelo Global.....	69
4.2.4.	A avaliação do modelo e o perfil de impacto.....	72
4.3.	RECOMENDAÇÕES.....	74
4.4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A: ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E CONCEITOS	100
	APÊNDICE B: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALORES – DESDOBRAMENTO ATÉ O PRIMEIRO NÍVEL DE PONTOS DE VISTA ELEMENTARES.....	104
	APÊNDICE C: DESCRITORES CONSTRUÍDOS	105
	APÊNDICE D: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR, PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES E DESCRITORES	116
	APÊNDICE E: FUNÇÕES DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DAS ESCALAS ORDINAIS EM ESCALAS CARDINAIS – <i>MACBETH</i>	133
	APÊNDICE F: OS DESCRITORES EM ESCALAS CARDINAIS E SEUS NÍVEIS INFERIORES E SUPERIORES	170
	APÊNDICE G: APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO DOS DESCRITORES, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES E PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS.....	176
	APÊNDICE H: RECOMENDAÇÕES	179

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transferências voluntárias figuram como um dos mais importantes instrumentos de financiamento das políticas públicas no Brasil. Foram definidas no art. 25 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) como a entrega de recursos financeiros a outro ente da federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Os convênios despontam, assim, como mecanismo preponderante a ser considerado. Trata-se de instrumentos que formalizam e regularizam a transferência dos recursos financeiros de órgãos e entidades dos três níveis da administração pública, para outros entes federados, consórcios públicos, bem como entidades privadas sem fins lucrativos, com a finalidade de execução de políticas públicas em regime de mútua cooperação (BRASIL,2020e).

Uma das origens para a efetivação de um convênio é a emenda parlamentar, por meio da qual os congressistas refinam a proposta orçamentária, deliberando pela alocação dos recursos públicos.

No Portal da Transparência, da Controladoria Geral da União (CGU) bem como no Painel das Transferências Abertas do Ministério da Economia, são registrados os dados relativos à movimentação dos valores liberados, relativos aos convênios da União. A avaliação dos *status* das liberações para as ações de saúde, a cada ano, demonstra a relevância deste instrumento para o financiamento dessas políticas públicas. São contempladas ações de assistência hospitalar e ambulatorial, atenção básica, formação de recursos humanos, suporte profilático e terapêutico e outros (BRASIL, 2020d).

Tabela 1: Valores Liberados (R\$) para Convênios pelos Órgãos do Poder Executivo Federal

Órgão Superior	2019 (R\$) *	2020 (R\$) *	2021 (R\$) *
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações	82,96	25,40	144,34
Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços		0,58	9,97
Ministério Mulher, Família e Direitos Humanos	75,98	26,16	58,52
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	35,92	478,56	875,16
Ministério da Cidadania	1.103,59	1.340,00	828,99
Ministério da Defesa	564,29	628,73	587,85
Ministério da Economia	2,88	9,45	12,19
Ministério da Educação	1.160,57	1.433,96	906,33
Ministério da Justiça e Segurança Pública	163,41	647,35	612,54
Ministério da Saúde	4.332,25	4.006,78	3.628,40
Ministério das Comunicações	10,84	9,85	1,63
Ministério do Desenvolvimento Agrário	205,59	107,51	39,59
Ministério do Desenvolvimento Regional	1.154,27	1.340,22	1.397,14
Ministério do Meio Ambiente	2,95	57,06	51,51
Ministério do Turismo	68,39	31,69	37,03
Presidência da República	63,45	20,76	11,57
Total	9.027,36	10.164,06	9.202,75

Fonte: Extraído do Painel das Transferências Abertas – abril 2022

Nota *: Valor em milhão (arredondado)

A Tabela 1 apresenta os valores liberados por órgãos da União, por meio de convênios, na qual se verifica que o Ministério da Saúde é o que detém o maior montante na liberação de recursos nos anos de 2019 a 2021.

No âmbito do Ministério da Saúde (MS), para a operacionalização do SUS, a utilização dos convênios ganha especial relevância. O Fundo Nacional de Saúde (FNS) é o gestor financeiro destes recursos e tem como missão “contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde” (BRASIL, 2020a).

O FNS destina recursos aos estados, Distrito Federal e municípios, para viabilizar os investimentos, ações e serviços de saúde de forma convergente às políticas e programas determinados pelo Plano Nacional de Saúde (PNS). Busca, também, criar mecanismos para disponibilizar informações para toda a sociedade, relativas a custeios, investimentos e financiamentos no âmbito do SUS (BRASIL, 2020c).

O Serviço de Gestão de Convênios no estado de Minas Gerais (Secon/MG) tem a competência de atuar no monitoramento, análise e execução dos convênios no território, a partir de orientações técnicas do FNS.

Tabela 2: Liberação de recursos de convênios: Minas Gerais x Ministério da Saúde

Unidade	2019		2020		2021	
	Quant. Convênios	Valor Total (R\$) *	Quant. Convênios	Valor Total (R\$) *	Quant. Convênios	Valor Total (R\$) *
Ministério da Saúde	1.716	3.560,00	1.461	3.170,00	1.313	3.140,00
Minas Gerais	267	1.020,00	230	1.000,00	164	1.000,00

Fonte: Painel Gerencial da Plataforma +Brasil – abril/2022

Nota *: Valor em milhão (arredondado)

Os dados constantes na Tabela 2 demonstram a importância do estado de Minas Gerais na gestão dos referidos instrumentos, tanto pela quantidade gerida quanto pelo montante investido no território.

No ano de 2020 o total de convênios sob gestão de Minas Gerais foi de 1.254 instrumentos, sendo que 854 encontravam-se com o *status* de análise de prestação de contas pendentes, correspondendo à 68% do total. Os outros 400, equivalentes aos 32% restantes, encontravam-se em execução. O montante dos instrumentos integrantes do passivo para análise de prestação de contas totalizava R\$1.042.686.671,12, o que correspondia a 20,80% do total convênios do MS naquele ano.

Neste contexto, a comprovação da boa e regular aplicação dos recursos deve ser aferida de forma tempestiva e efetiva, uma vez que omissão no dever de prestar contas viola princípio fundamental da República, podendo constituir ato de improbidade administrativa e ensejar a caracterização de crime de responsabilidade em função da presunção de desvio dos recursos. (BRASIL, 2020g)

Auditoria realizada pela CGU, em 2016, para avaliar a eficiência e eficácia das transferências voluntárias concedidas pela União, com vistas a identificar causas que possam impactar na execução dos convênios resultou no Relatório nº 201700374 - Avaliação da Gestão das Transferências Voluntárias da União. Dentre os achados foi registrado o “desequilíbrio entre a capacidade operacional dos órgãos concedentes e o volume de trabalho despendido, gerando um passivo de 10.563 instrumentos que aguardavam a análise da prestação de contas,”

(BRASIL, 2018a, p.50). Este estudo contribuiu para a definição do modelo de prestação de contas informatizado, objetivando a redução do passivo.

Por meio da Instrução Normativa Interministerial MP/MF/CGU nº 5, de 06 de novembro de 2018, foram estabelecidas regras e diretrizes para otimizar o processo de análise de prestação de contas em decorrência do volume de convênios em atraso no referido procedimento.

As inovações promovidas pela Instrução Normativa (IN) atuaram em lacuna existente quanto à necessidade de redução do passivo de pendências de análise de prestação de contas, pelos órgãos e entidades da APF. Este procedimento trouxe maior agilidade e reduziu o ciclo dos processos, determinando, ainda, a necessidade de se estabelecer mecanismos de controles efetivos à sua execução.

Em estudo, realizado por Neiva (2020), que apresenta dados de dezembro/2017 verifica-se que o MS ocupava a 2ª posição relativa ao passivo de convênios aguardando análise de prestação de contas pelo concedente, totalizando 1.534 convênios naquele ano. Em agosto de 2018 esse total passou para 2.243 convênios, o que colocou o MS no 1º lugar no *ranking*.

O estado de Minas Gerais é o segundo estado, no Brasil, em quantidade de convênios com prestação de contas a serem analisadas. São 853 municípios que apresentam 109 entidades com instrumentos pactuados com o MS (BRASIL, 2022b).

O Secon/MG encontra-se com elevado volume de processos a serem analisados e concluídos, que se acumularam nos últimos anos, conforme os registros constantes no Painel das Transferências Abertas, do Ministério da Economia. Em paralelo, novos instrumentos são pactuados, o que demanda a necessidade de adoção das medidas de acompanhamento, garantindo o cumprimento dos normativos e sustentando os procedimentos necessários quando da análise de prestação de contas.

Não obstante a preponderância das atividades de análise de prestação de contas, o Secon/MG atua nas demais atividades de habilitações, aceites de licitações, acompanhamentos físicos e financeiros, ajustes de planos de trabalho, prorrogações, instruções de Tomada de Contas Especial (TCE), orientações às entidades convenientes, análises do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon), do Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas) e a gestão dos Termos de Execução Descentralizada (TED).

Verifica-se que as iniciativas adotadas não têm se mostrado suficientes para garantir a efetividade das atividades de gestão de convênios em sua integralidade. Este contexto demanda

medidas para a identificação da origem da referida situação, aferição das variáveis relacionadas e ações que determinem a melhoria da sua gestão.

Considerando o contexto apresentado tem-se a questão a ser investigada: **Como avaliar o desempenho da gestão de convênios, no âmbito do estado de Minas Gerais, visando a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento?**

1.2.OBJETIVOS

Diante do contexto apresentado e para o direcionamento do presente trabalho, com vistas a responder o problema de pesquisa e aprofundar os conhecimentos sobre o tema em estudo, são definidos o objetivo geral e específicos a seguir.

1.2.1. Objetivo Geral

Construir um modelo para avaliação de desempenho visando a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento da gestão dos convênios do Ministério da Saúde no estado de Minas Gerais.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para viabilizar o objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar o mapeamento e análise crítica das características de um fragmento da literatura referente à avaliação de desempenho da gestão de convênios;
- b) Identificar os aspectos considerados importantes e necessários pelo decisor, em relação à avaliação da gestão de convênios e sua operacionalização por meio de escalas ordinais e cardinais, possibilitando a visualização do desempenho de forma numérica e gráfica;
- c) Identificar o perfil de desempenho e mensurá-lo local e globalmente;
- d) Recomendar ações para melhoria do desempenho, como suporte à gestão de convênios; e
- e) Discutir o alinhamento dos critérios do modelo construído com os apontados na literatura.

1.3. JUSTIFICATIVA

O sistema público de saúde apresenta contínuos desafios, seja em função das múltiplas e complexas ações que desenvolve ou pelo surgimento de novas demandas. Como inserido em um contexto cuja gestão é compartilhada, atuar de forma coletiva, com responsabilidade e fortalecendo o sistema como um todo é uma premissa (SALES *et al*, 2019). Avaliar o comportamento dos instrumentos que envolvem a disponibilização e utilização dos recursos públicos, de modo a melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados é uma necessidade constante (BRASIL, 2018a).

A *accountability*, a partir da adoção das boas práticas de governança, passa a integrar as ações na gestão pública. Criar valor público, gerar capital social, o engajamento cívico, a coordenação dos atores envolvidos e inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades são aspectos essenciais (MATIAS-PEREIRA, 2010). As agências públicas e seus agentes são chamados à responsabilidade por suas ações e decisões, incluindo a aplicação dos recursos públicos e o desempenho correspondente.

Juntamente com a integridade e transparência, são princípios que todos os agentes públicos devem refletir no exercício de suas funções, considerando os pilares da governança: direção, monitoramento e avaliação.

Em convênios, a agilidade e efetividade das práticas de suas atividades mostra-se como um desafio. A consistência dos processos e sistemas, ao se aferir o cumprimento ou não do objeto e objetivos definidos na pactuação, com a identificação de eventual desvio de finalidade e/ou danos ao erário são reflexos a serem considerados. As ações são traduzidas com vistas à demonstração da conformidade dos atos praticados na gestão dos recursos, para todos os interessados: controle e sociedade.

A CGU, enquanto controle interno e o Tribunal de Contas da União (TCU), controle externo, operam junto aos órgãos e entidades da APF contribuindo para a boa e regular aplicação de recursos públicos. São instâncias que têm atuado objetivando a regularização do passivo de processos pendentes de análise de prestação de contas, com atenção ao descumprimento aos normativos que norteiam os procedimentos, prazos e resultados determinados, com eventual adoção de medidas de responsabilidade.

O Relatório nº 201700374, da CGU, apresentou a distribuição de recursos dentre os ministérios, no período de 2008 a 2016, considerando convênios e contratos de repasse, no qual o MS ocupava a primeira posição, com o montante de R\$15,46 bilhões. (BRASIL, 2018a)

Identifica-se, assim, a relevância do MS na distribuição e gestão destes recursos, para o financiamento de políticas públicas de saúde.

O Acórdão nº 15/2019 – TCU – Plenário determinou ações dos atores do Ministério da Saúde no sentido de promover as adequações pontuadas, para a elaboração de plano de ação com o objetivo de cumprir os apontamentos apresentados pela CGU, inclusive contendo a fundamentação quanto às razões de conveniência e oportunidade que justifiquem a não adoção das medidas indicadas (BRASIL, 2019a).

Na seara do Acórdão nº 1.297/2019 – Plenário, observa-se que competia ao Ministério da Saúde cumprir os prazos no tocante às determinações anteriores, culminando na Portaria 1.027/2019 que instituiu força tarefa para o atendimento às determinações do TCU (BRASIL, 2019b).

Finalmente, o Acórdão nº 1283/2021-TCU-Plenário, estabeleceu prazo derradeiro, até 31.12.2022, para efetivação das análises de prestação de contas e encaminhamentos das TCE's, fazendo-se imperiosa a apresentação de plano de ação para cumprimento dos requisitos elencados (BRASIL, 2021b).

O descumprimento dos prazos estabelecidos pelo TCU caracteriza grave infração à norma legal e sujeita a autoridade administrativa omissa às sanções legais, nos termos do art. 12, da IN TCU nº 71/2012, alterada pela IN TCU nº 76/2016 (BRASIL, 2012).

Considerando as competências regimentais do MS, as respectivas unidades administrativas envolvidas no contexto da execução dos convênios, juntamente com o FNS, atuam no sentido de promover o atendimento às deliberações dos órgãos de controle.

Nesta perspectiva, empreender esforços para empreender adequações nos processos de trabalho, avaliando fluxos, normativos, estrutura e pessoal figura como fundamental, sendo responsabilidade de todos os atores em suas respectivas esferas de atuação.

Estudos recentes demonstram as potencialidades relativas às alterações tecnológicas promovidas pelo modelo da análise informatizada de prestação de contas, em um fundamento específico da gestão de convênios (NEIVA, 2020).

A literatura que norteia os fundamentos para a gestão demonstram os diversos fatores que impactam nos processos e resultados organizacionais, bem como uma gama expressiva de modelos de avaliação de desempenho. No campo da gestão pública, em especial nas atividades de gestão de convênios em um órgão com a abrangência e capilaridade do MS, essa abordagem tem se limitado às avaliações das políticas públicas, não abordando atividades de suporte, essenciais ao cumprimento das estratégias institucionais. A ausência de pesquisas acadêmicas

que abordem a avaliação de desempenho da gestão de convênios por parte de uma instituição concedente fornece, também, a sustentação para a relevância do presente estudo.

1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem como enfoque o desenvolvimento de um modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho com vistas a auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão, na gestão dos convênios do Ministério da Saúde, no âmbito do estado de Minas Gerais. Assim, limitar-se-á aos aspectos considerados relevantes ao cenário circunscrito e às preferências do decisor.

O modelo terá um caráter restrito, considerando os elementos detectados como essenciais para a avaliação de desempenho. Aqueles eventualmente mais sensíveis serão identificados e recomendados, sem maiores aprofundamentos e limitados às competências regimentais.

1.5. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Importante campo exploratório, desponta com potencial para a realização de análises que permitam identificar vulnerabilidades que interferem nos resultados hoje obtidos na gestão de convênios e que possam subsidiar a formulação de ações que direcionem para maior efetividade na gestão, contribuindo, também, no processo de apoio à tomada de decisões.

Espera-se, com o presente estudo, definir um modelo que permita avaliar o desempenho apresentado nas ações da gestão de convênios e os fatores impactantes do processo, elencando as oportunidades de melhoria, com vistas a direcionar os caminhos da gestão. Contribuirá, também, com a perspectiva de um modelo para a gestão pública com enfoque no aperfeiçoamento das atividades de gestão de convênios.

1.6. ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Para melhor organização e compreensão do presente estudo, a pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, a presente seção, contempla a justificativa para a pesquisa, os objetivos geral e específicos, a delimitação que será observada e as contribuições esperadas.

O segundo capítulo discorre sobre uma revisão da literatura promovendo a fundamentação teórica da pesquisa que embasou o estudo. São apresentados os pressupostos da Gestão Pública, algumas noções do Sistema Único de Saúde e suas políticas de financiamento com ênfase nos convênios, e a Gestão de Desempenho e o Desempenho Organizacional considerando os aspectos estruturais, comportamentais e, por fim, o Processo de Tomada de Decisões.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa com ênfase no enquadramento da pesquisa e nos instrumentos de intervenção aplicados, a saber o (*ProKnow-C*) e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C).

A apresentação e análise dos resultados é registrada no capítulo quatro, no qual é retratado o desenvolvimento do Modelo para Avaliação de Desempenho, objetivando Aperfeiçoamento da Gestão de Convênios com base no Modelo Construtivista (MCDA-C) desenvolvido em todas as suas etapas.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais identificando os resultados alcançados, as limitações identificadas e as oportunidades para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os convênios são instrumentos de financiamento público federal, para a implementação das políticas públicas de saúde. Neste contexto, aborda-se os principais fundamentos que sustentam sua gestão.

O SUS figura como o pilar para as ações e serviços de saúde, delimitando os parâmetros e âmbitos de atuação dos atores envolvidos, dentro da complexidade que o sistema possui.

Como um dos instrumentos de financiamento do SUS, os Convênios apresentam particularidades a serem contempladas, que norteiam as práticas de sua gestão, dentre elas, a prestação de contas. Sua ação figura como um dos referenciais para as boas práticas de governança, garantindo a conformidade dos atos executados.

Nesta seção serão descritos os referenciais teóricos que fundamentaram a pesquisa. Serão abordados os temas: (2.1) Gestão Pública, (2.2) Sistema Único de Saúde (SUS), (2.2.1) Convênios, (2.3) Avaliação de Desempenho e Desempenho Organizacional, (2.3.1) Aspectos estruturais, (2.3.2) Aspectos comportamentais, (2.4) O processo de tomada de decisões.

2.1. GESTÃO PÚBLICA

Os pressupostos introduzidos pela Nova Gestão Pública (NGP) por meio dos quais a adoção de mecanismos na esfera pública, similares aos da privada, teriam o condão de afetar positivamente o desempenho mostram-se relativizados. Diferenças entre os dois segmentos são substanciais, sendo que o impacto da gestão de desempenho depende de onde é adotada. A eficiência no setor privado, dessa forma, tende a ser majorada (MOYNIHAN; LAVERTU, 2012 e CONWAY *et al.*, 2016).

Speklé e Verbeeten (2013) sintetizam, como características da NGP, a introdução da racionalidade econômica e a eficiência como pressupostos. Revela a noção mecanicista, no que se refere à contratação por desempenho, na qual os esforços dos servidores convergem para a realização dos objetivos das organizações. Seus efeitos positivos somente serão observados se os objetivos forem claros e inequívocos, o desempenho medido consistentemente com o alcance de metas organizacionais e o controle dos processos pelos atores organizacionais.

Em termos de Brasil, por ocasião da reforma no final da década de 80, vislumbrou-se como resultado esperado a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública. As perspectivas quanto à reforma se mostravam favoráveis, a despeito das resistências e desconfiança que surgiram. Foi um período de confronto ao patrimonialismo e burocratismo (BRESSER PEREIRA, 1996).

Considerando as áreas externas às organizações e seus fatores internos como determinantes para a definição de um contexto organizacional, O'Toole e Meier (2014) identificam que ambientes mais complexos criam oportunidades e constrangimento para os gestores. A discussão acerca do ambiente organizacional agrega capital social à complexidade, turbulência e munificência. Variações no contexto político, bem como na concentração do poder político refletem no aprimoramento das habilidades e importância da gestão.

A adequação nas estruturas e processos de autoridade na gestão pública é um fator a ser superado na resolução de problemas, dada sua deficiência, afetando diretamente cidadãos, comunidades e servidores públicos. Conway *et al.* (2016) elencam competências de lideranças necessárias para atuar em níveis diferentes de problemas, definindo, também as vantagens de uma abordagem com foco em valores para educação, treinamentos e pesquisa da administração pública.

O valor público é uma variável preponderante no que se refere à gestão pública. Considerar a realização do resultado, confiança e legitimidade, qualidade na entrega dos

serviços e eficiência ganha dimensão no estabelecimento de estratégias para o serviço público (FAULKNER; KAUFMAN, 2017). Para garantir a efetividade do valor público o processo de inovação precisa ser considerado. Distinguir a repercussão dos eventos da esfera pública e privada é um desafio, bem como compreender como a formação e resultados da inovação no serviço público são influenciadas pelo papel da autoridade e os antecedentes que influenciam a legitimidade desta autoridade. O desejo de garantir confiança e legitimidade de um governo é, assim, condicionante para a inovação pública, vasto campo de pesquisa a ser, ainda, explorado (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

Princípios e diretrizes de gestão, no setor público brasileiro, têm seguido as tendências da administração pública internacional, no tocante às inovações (CAVALCANTE, 2018). Em outra vertente verifica-se uma preponderância de esforços em questões relativas aos aspectos administrativos, orçamentários, responsabilidade e desempenho, em detrimento dos estudos relativos aos aspectos políticos, tomada de decisão, participação e satisfação da sociedade quando se aborda a transparência na gestão pública (VISENTINI et al, 2021).

A pressão pela qual o setor público atravessa nas últimas duas décadas para efetivar seus sistemas de gestão de desempenho como ferramenta auxiliar ao processo de tomada de decisão tem recebido destaque nas pesquisas acadêmicas (LACERDA *et al.*, 2017). O papel do gestor público, cujos riscos na operacionalização da gestão, é afetado pelo comportamento de observância às normas impostas ou acompanhamento de modelos genéricos de avaliação.

Neely (2005) apresenta resultados de estudos nos quais a implementação dos sistemas de gestão de desempenho pode ser influenciada pelo tempo que leva para ser efetivada, o que pode ser definido pelo fator estabilidade das organizações, o que na área pública é relativamente instável.

Os gerentes planejam, decidem e modificam programas visando a realocação de recursos e a melhoria do desempenho futuro (BEHN, 2003). São considerados, propósitos para se medir o desempenho: avaliar, controlar, orçar, motivar, influenciar as partes interessadas, celebrar, aprender e melhorar, o que é impactado pelo tipo de raciocínio e priorização, afetando o resultado das escolhas.

As ações de avaliação e monitoramento são um sustentáculo para o planejamento estatal, impactando nas políticas públicas, nas mais variadas vertentes. Ramos e Schabbach (2012) enfatizam que são ações que permitirão determinar o valor de uma atividade, programa ou projeto que, juntamente com os elementos de julgamento, serão dissociadas de um perfil de trivial acompanhamento de ações:

No Brasil, o crescente interesse dos governos com a avaliação está relacionado às questões de efetividade (alcance das metas, aferição dos resultados esperados e não esperados dos programas) ou eficácia (à maior produção, maior eficácia), à eficiência (a um menor custo de produção, maior eficiência), ao desempenho e à accountability da gestão pública. A avaliação permite ao governante certo conhecimento dos resultados de um dado programa ou projeto, informação essa que pode ser utilizada para melhorar a concepção ou a implementação das ações públicas, fundamentar decisões, promover a prestação de contas. (RAMOS; SCHABBACH, 2012, p. 1273).

Verifica-se que as perspectivas atinentes à gestão pública tem sido objeto de estudos continuados, sendo os desafios inúmeros. A compreensão de todos os fatores intervenientes e a definição da trajetória a ser adotada configura como essencial para os resultados que se deseja alcançar: o interesse da sociedade.

2.2. O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS

O direito à saúde é assegurado, constitucionalmente, a todos os cidadãos brasileiros ou residentes no país. Em um compartilhamento tripartite, União, Estados e Municípios atuam nas ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, conforme disposto na Constituição Federal:

Art. 198. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes:

- I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo;
- II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;
- III - participação da comunidade. (BRASIL, 1988).

O SUS foi regulamentado pela Lei 8.080/90 e atua na articulação dessas ações, assegurando o acesso universal e igualitário aos programas e serviços de saúde à população brasileira (BRASIL, 1990).

A implementação do SUS viabilizou o acesso aos serviços de saúde a uma parcela da população que estava fragilizada por este atendimento. Sua gestão é desafiadora, dadas as condições geográficas do Brasil. Apresenta, como premissas, um formato descentralizado, com a gestão participativa e o financiamento executado por meio da arrecadação de impostos e contribuições dos governos federal, estadual e orçamentos municipais (COLETIVA; BASÍLIO DA GAMA; PAIM, 2011).

A complexidade da rede de atores envolvidos na atuação do SUS influencia diretamente as políticas de financiamento. A ampliação dos marcos decisórios governamentais,

a participação social e construção de alianças atuam na gestão descentralizada, que propiciam a operação de um subsistema privado de saúde, em interface com o SUS, por meio de contratações específicas (COLETIVA; BASÍLIO DA GAMA; PAIM, 2011).

A garantia do atendimento eficiente e de qualidade é determinada por políticas públicas cujas diretrizes são sustentadas pelo PNS. O planejamento, monitoramento e avaliação das políticas e programas do MS são orientadas pelo PNS, que define também metas e indicadores, direcionando a atuação da esfera federal. Aperfeiçoamento dos controles internos e melhoria contínua no processo de governança são pilares para o PNS. (BRASIL, 2020c).

O planejamento das políticas da Administração Pública Federal para a área da saúde deve ser expresso em dois planos: o Plano Nacional de Saúde (PNS) e o Plano Plurianual (PPA), ambos previstos na Constituição Federal de 1988. O PPA está definido expressamente no art. 165 e presente em outros dispositivos. O PNS corresponde ao plano setorial. (BRASIL, 2020c, p.5)

Desta forma, a definição do modelo que permita a obtenção da performance organizacional almejada figura como um estímulo e, ao mesmo tempo, uma adversidade. Considerar todos os atores e variáveis envolvidos e canalizar os esforços para a consecução da finalidade pública, definindo o modelo a ser adotado fundamenta o processo decisório.

2.2.1 Convênios

A definição de diretrizes para o funcionamento das políticas públicas é essencial para a garantia do atendimento eficiente e de qualidade. A LRF, em seu artigo 25, define as transferências voluntárias como “a entrega de recursos financeiros a outro ente da federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao SUS.” (BRASIL, 2000).

As transferências voluntárias da União exercem importante papel no atendimento à crescente da demanda social por serviços públicos em detrimento à diminuição das receitas públicas. Impactando na sua ampliação e melhoria (LIMA *et al.*, 2017).

Dentre as transferências da União, registra-se aquela alocada no Orçamento Geral da União, por meio de recurso de emenda parlamentar, tendo como origem o orçamento impositivo, que vincula as execuções orçamentária e financeira, inseridas por parlamentares, das quais um dos instrumentos originados são os convênios (BRASIL, 2021).

Em conformidade com o Decreto n. 6.170, de 25 de julho de 2007, o FNS estabeleceu:

Convênio é um ajuste que disciplina a transferência de recursos financeiros da União, por meio do Ministério da Saúde, para administração direta ou indireta de estados, Distrito Federal ou municípios; ou entidades privadas sem fins lucrativas que

participam de forma complementar do Sistema Único de Saúde, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. (BRASIL, 2021, p.17).

Desta forma, os convênios são importantes instrumentos de fortalecimento do sistema público de saúde, devendo traduzir o alinhamento e coordenação dos atores envolvidos, com agilidade, transparência e responsabilidade (BRASIL, 2013).

No âmbito do MS, o FNS é o gestor financeiro dos recursos destinados ao SUS, nos termos do Decreto nº 64.867/69. O FNS atua não somente no âmbito da destinação do recurso, mas no monitoramento da execução, para garantir a destinação dele, de acordo com os pressupostos estabelecidos (BRASIL, 2020a).

Os recursos alocados junto ao FNS destinam-se, ainda, às transferências para os Estados, o Distrito Federal e municípios, a fim de que esses entes federativos realizem, de forma descentralizada, ações e serviços de saúde, bem como investimentos na rede de serviços e na cobertura assistencial e hospitalar, no âmbito do SUS. Cabe salientar que a destinação dos recursos é orientada pelas políticas e programas gerenciados pelas secretarias finalísticas do Ministério da Saúde (BRASIL, 2020c).

O enfoque alusivo às estruturas de governança, padrões de responsabilidade e modos de controles foi influenciado pelo movimento da NGP no contexto da APF, contribuindo com o processo de mudanças (SALITERER; KORAC, 2013).

O desenvolvimento e a implantação de soluções que permitissem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos são a sustentação para a gestão. Denota a mobilização da administração pública brasileira na direção da geração de resultados, que, em uma primeira instância devem estar associados, sempre, ao atendimento à finalidade pública (BRASIL, 2020d).

Neste cenário, verifica-se que a APF tem integrado às suas políticas ações voltadas para governança, integridade, *accountability*, gestão de riscos e outros fundamentos que visam proporcionar a efetividade e transparência na utilização de recursos públicos. A *accountability* é identificada como elemento da boa governança, estabelecendo componentes a serem observados: explicações às partes interessadas, fornecimento de informações, revisão de sistemas e métodos, concessão de reparações ou sanções (CAMERON, 2004).

Os atos praticados na execução dos serviços públicos são vinculados às orientações normativa, que devem fundamentar as ações de seus servidores. A Constituição Federal, em

seu art. 37 elenca os princípios aos quais a administração pública está vinculada: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). A Lei 4.320/1964, em seu art. 75, estabelece a importância da legalidade dos atos, a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos (BRASIL, 1964).

Os normativos que norteiam as ações relativas às celebrações e execuções dos convênios determinam a garantia da probidade a ser observada na gestão dos recursos públicos envolvidos.

As orientações emanadas pelo TCU são, também, referências na execução das atividades de gestão de convênios, que visam, precipuamente, contribuir para a obtenção e boa e regular aplicação dos recursos. Alertam, também, em relação às ocorrências que o Tribunal considera ofensivas aos princípios básicos da boa gestão e que poderão implicar na irregularidade das contas (BRASIL, 2016b).

Os controles internos são um importante componente. Segundo o artigo 2º, inciso V da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, da CGU são:

conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade (BRASIL, 2016a)

Por meio da Instrução Normativa Interministerial MP/MF/CGU nº 5, de 06 de novembro de 2018, foram estabelecidas regras e diretrizes para otimizar o processo de análise de prestação de contas dos convênios, tendo em vista a necessidade de concluir o alto volume daquelas que se encontravam pendentes. Referido normativo objetivou atuar no enfrentamento do passivo, com redução nos custos de análise e maximização dos recursos humanos dos órgãos e entidades concedentes (BRASIL, 2018b).

O Decreto nº 9.203/2017 apresenta as disposições relativas à política de governança da APF e princípios norteadores a serem considerados: a capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência. A adoção da política de integridade vem direcionar as ações públicas à finalidade basilar que possui. “A prestação de contas retroalimenta o sistema de governança a partir do controle social da atividade administrativa. Dar centralidade ao cidadão é, nesse caso, permitir que exerça a cidadania de forma proativa, fiscalizando e apontando eventuais desvios.” (BRASIL, 2018a, p. 51).

Neste contexto, as organizações do terceiro setor assumem importante papel na execução das políticas públicas. Em que pese serem criadas com finalidade sem fins lucrativos, são personalidades jurídicas privadas, assumindo uma característica híbrida, pois se sujeitam às normas da administração pública (DO CARMO; NOSSA; LOPO, 2014). Na execução das transferências voluntárias as ações de transparência e prestação de contas pelas organizações do terceiro setor impactam na mobilização de recursos. Este fator contribui para a condição destas organizações em manter suas atividades, atingindo sua sustentabilidade.

A atuação das entidades privadas, na execução das transferências voluntárias possui diretriz na Lei 12.527, de 18 novembro de 2011, em seu artigo 2º, define:

Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres (BRASIL, 2011).

Existe um desafio a ser observado na prestação de serviços públicos com entidades externas, em função da natureza de sua execução. Isso se dá em função da complexidade que o governo possui que, geralmente sozinho, não conseguiria solucionar. Essa atuação em rede traduz, em algumas situações, em ambiguidades de papéis e incertezas na priorização de metas de desempenho (MOYNUHAN et al 2011).

A pesquisa relativa à produção acadêmica que trata das transferências, em especial os convênios, retornou resultados que estão voltados, em grande maioria, para as entidades convenientes, ou seja, aquelas que recebem os recursos. Referidas pesquisas não abrangem o tema ora proposto, que trata da gestão de convênios, por um órgão concedente, com expressivo volume de recursos públicos envolvidos e número de instrumentos que impactam na execução das políticas públicas.

Neiva (2020) apresenta importante contribuição em “Uso de Inteligência Artificial na Auditoria das Prestações de Contas das Transferências Voluntárias da União para Entes Subnacionais”, pois aborda aspectos impactantes da gestão dos convênios, com os fundamentos dos órgãos de controle e enfoque no sistema Malha Fina de Convênios, da Plataforma +Brasil. Entretanto, não abrange a questão relativa à avaliação de desempenho considerando os processos de gestão dos instrumentos.

Garantir a efetividade na utilização dos recursos públicos, refletindo nos serviços prestados à sociedade é o principal parâmetro para o agente público na gestão dos convênios.

2.3. GESTÃO DE DESEMPENHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os recursos envolvidos nas organizações devem ser considerados como componentes fundamentais para a gestão do seu desempenho. Os recursos humanos e suas habilidades, a cultura que os delimita e as características dos processos e sistemas balizam as estruturas organizacionais (KENNERLEY; NEELY, 2002).

O papel das medições de desempenho, na agenda empresarial, tem sido objeto de estudos. Identificar os determinantes do desempenho nas organizações, bem como as medidas a serem adotadas e o formato do gerenciamento do sistema de medição de desempenho tem direcionado a desafios importantes a serem superados no campo da pesquisa e da gestão (NEELY, 1999).

As perspectivas de uma melhoria do desempenho público, originadas das crises do mercado financeiro que se alastraram globalmente, demandaram iniciativas voltadas para a eficiência das instituições. A quantidade de questões e variáveis envolvidas coloca os aspectos relativos à medição do desempenho como uma barreira a ser superada (HALACHMI, 2005).

No âmbito da APF, a avaliação de desempenho ainda está limitada à aferição de critérios previamente estabelecidos, para efeitos de cumprimento de normativos. O Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, no artigo 2º estabelece:

I - avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação ou exercício dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades; (BRASIL, 2010)

Kennerly e Neely (2002); Neely (1999, 2005); Nudurupati *et al.* (2010), em revisão da literatura acerca dos estudos atinentes aos sistemas de medição de desempenho, identificam que este campo apresenta lacunas e pouco consenso. Dada sua diversidade, induz a diferentes abordagens, questões de pesquisas e metodologias.

A dificuldade na criação de medidas de apoio para definição de como os resultados devem ser alcançados e como as capacidades devam ser desenvolvidas, em contraponto à facilidade de se declarar resultados é um fator impactante. As limitações das métricas na gestão da organização em ambientes turbulentos e métricas dinâmicas impactam no papel da medição como ferramenta de informação e aprendizado (MELNYK *et al.*, 2013).

Assim, a tendência de medir o desempenho em detrimento da gestão do desempenho tem sido evidente, não produzindo os resultados almejados, o que deve ser objeto de atenção na prática (BEHN, 2003; HALACHMI, 2005; NEELY, 2005).

Da mesma forma, explicitar a ligação entre as dimensões financeiras e não financeiras do desempenho, vinculando as medidas estratégicas às operacionais é um fator observado nas últimas décadas. Essa medição deve, ainda, ser a essência da melhoria contínua. Para além de determinar o que se precisa melhorar é importante identificar a motivação quanto ao baixo nível de um desempenho atual, em um processo de avaliação (MELNYK *et al.*, 2013; NEELY, 1999; NUDURUPATI *et al.*, 2010).

Pollitt, (2013), reforça a vasta literatura que trata da gestão de desempenho, delimitando o consenso de que os sistemas de medição de desempenho são o elemento central da gestão pública. As lógicas alternativas se destacam. Tanto metas como práticas de medição e validação devem ser ajustadas, determinando um equilíbrio necessário ao processo, uma vez que estes sistemas evoluem ou decaem. O ajuste das medidas de desempenho às penalidades e incentivos, de modo que as metas tenham efeito sobre o comportamento deve ser observado.

Moynuhan *et al.* (2011) apresentam questionamentos importantes acerca de como se medir o desempenho e como essas medidas afetam o comportamento, demonstrando a complexidade de suas respostas. O não reconhecimento de interpretações normativas e a identificação que os indicadores ora capacitam ora controlam refletem a legitimidade de valores como eficiência e custo-benefício em detrimento da equidade e transparência.

Definir uma estrutura para um sistema de medição de desempenho de modo a se examinar a sua operação e seu uso holístico, contribui para a efetivação da prática de gestão do desempenho. Para isso, descreve-se um pacote de controles projetados e implantados de forma a garantir a eficiência no atingimento de estratégias e planos, visão e missão, fatores chave de sucesso, estrutura da organização, estratégias e planos, medidas de desempenho, definição de metas, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, fluxos de informação, uso de mudança dos sistemas de medição, força e coerência dos componentes são critérios a serem avaliados (FERREIRA; OTLEY, 2009).

2.3.1. Aspectos Estruturais

O desempenho das instituições está diretamente associado ao modelo organizacional definido, que impactará nos fluxos de informação, definições quanto à delimitação de funções

e responsabilidades e integrações a serem estabelecidas. Elencam-se quatro importantes características direcionadoras da estrutura organizacional, para as ações de gestão: escala de operações, burocracia administrativa, hierarquia e flexibilidade da força de trabalho (KLEINKNECHT *et al.*, 2020).

Dessa forma, a estrutura organizacional é entendida como a manifestação do pensamento sistêmico, sendo a forma ou método por meio do qual se divide, organiza e coordena as atividades organizacionais (AHMADY; MEHRPOURB; NIKOORAVESHB, 2016).

Para além do aspecto formal, as estruturas organizacionais atuam como fator para a estabilidade e cooperação entre os membros de uma organização e para o alcance dos objetivos. Coordenação, integração individual e de equipes, formato no agrupamento de tarefas, desenho da estrutura organizacional e fatores tecnológicos são componentes que são influenciados pela estrutura (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Os conhecimentos e habilidades gerenciais individuais são influenciados pela complexidade da vida organizacional. Crenças, limites ou fronteiras, sistema de controle diagnóstico e sistemas interativos atuam gerando tensões dinâmicas, cujo equilíbrio deve ser prospectado (MUNDY, 2004).

No âmbito das entidades públicas, a observação da legalidade e demais princípios, como aspecto intrínseco à execução das atividades, é confirmada pelo disposto no art. 37 da CF (BRASIL, 1988).

A legalidade, juntamente com interesse público, dignidade do regime, lealdade política, transparência, neutralidade, imparcialidade, eficácia, responsabilidade, como valor público refletem os ideais de constitucionalismo e da burocracia racional elencados em quatorze códigos nacionais de boa governança (JORGENSEN; SORENSEN, 2012).

Dessa forma, compatibilizar os códigos de condutas e referenciais normativos com a estratégia de implantação da estrutura institucional é um fator relevante nas instituições públicas (GILMAN, 2005).

2.3.2 Aspectos Comportamentais

A discussão da gestão a partir da definição dos objetivos, clareza do contexto no qual as ações deverão ocorrer e quais são os resultados desejados figura como um norteador da administração do comportamento humano. Ganha relevância a compreensão de que os objetivos

organizacionais são atingidos por meio das pessoas. Administrar o comportamento deve considerar essas pessoas como participantes das organizações, com a premissa de que cada uma tem uma realidade própria, influenciada por valores, crenças, expectativas e ambientes próprios (KIEEN; WOLF, 2002).

A ótica apresentada por Simon (1970) em sua perspectiva organizacional, elenca cinco mecanismos preponderantes: autoridade, comunicação, treinamento, critério de eficiência e identificação e fidelização organizacional. A coordenação das atividades dos membros da organização é a principal das influências a ser considerada, tendo o planejamento como ferramenta essencial (SIMONSEN, 1994).

Neste ambiente, o uso de heurísticas para a compreensão do comportamento humano ganha espaço para fundamentar decisões. As abordagens de Simon (1970) e Kahneman e Tversky (1974) têm sido essenciais para estudos acadêmicos que tratam do tema. A influência dos autores colaborou para a incorporação da psicologia cognitiva à economia, sendo, ainda, relacionada a várias situações cotidianas da vida econômica. Identifica-se que as heurísticas produzem padrões de comportamento e que o ambiente interfere sobre a decisão e restrição cognitiva do decisor (SBICCA, 2014).

Portanto, identificar as condições em que os membros da equipe, no serviço público, podem apresentar melhoria no desempenho influencia as organizações. O envolvimento dos funcionários além de suas funções formais, detectando comportamentos que possam contribuir para o aprendizado, inovação e desempenho das organizações passa a ganhar corpo. A concepção apresentada por Hassan (2015) considera a liderança ética e o controle pessoal como fatores que influenciam o comportamento de voz dos funcionários do governo.

A perspectiva de que a gestão de desempenho assume, cada vez mais, relevância nos aspectos gerenciais, leva ao aprofundamento no tema, evidenciando a abordagem de controle do comportamento oportunista. Considera-se que a adoção de modelos referenciados em colaboração e confiança podem demonstrar vulnerabilidades, devendo ser alvo de acompanhamentos e estudos (NEGOITA, 2018).

Os funcionários públicos lidam com visões conflitantes, diante da inconsistência entre duas ou mais atitudes, ou entre suas atitudes e comportamento. Os sentimentos ocasionados por estas experiências tendem a interferir no desempenho. Ajustes nas atitudes ou mesmo o afastamento de situações ou decisões interferem no nível de dissonância cognitiva (KOLK; KAUFMANN, 2018).

Considerar, também, o comportamento antiético, em um contexto de administração pública, é fundamental. Este comportamento pode ser afetado por influências sociais, ganância, egocentrismo, monitoramento, lembretes morais, autojustificativa, exposição a desonestidade incremental, aversão à perda, metas de desempenho desafiadoras e pressão de tempo (BELLE; CANTARELLI, 2017). O estudo do comportamento humano, reações à regulação ou mudança organizacional interferem no alcance da eficiência desejada, determinando a complexidade de gerenciar o desempenho. A preponderância dos ativos intangíveis sobre os tangíveis quando refletindo o orgulho nacional de espírito de voluntariado são identificados como determinantes na esfera pública para o gerenciamento do desempenho (HALACHMI, 2005).

À vista do exposto, as medidas de desempenho influenciam os comportamentos nas organizações. Nos sistemas de medição de desempenho o alinhamento destas medidas com a estratégia é determinante (MELNYK, 2013; NEELY, 1999).

Kennerly e Neely (2002) identificaram que o entusiasmo inicial observado nas iniciativas de medição pode ser substituído por ceticismo e desilusão, em função de falhas no gerenciamento da mudança e falta de compromisso com ela. O apoio institucional pode favorecer às questões políticas e ao envolvimento dos funcionários, que influenciam nos resultados. Destacam, ainda, barreiras apresentadas por Gabris (1986) que exercem importante influência: a medição de desempenho afastando os funcionários de suas responsabilidades reais, falta de capacidade das organizações em apoiar uma iniciativa, credibilidade afetada pela sobrecarga de técnicas de gestão.

O profissionalismo recebe atenção de O'Toole *et al.* (2014) considerando que os indivíduos tendem a tomar suas decisões sem confiar na hierarquia e com base em suas experiências. A profissionalização apresenta-se vinculada à descentralização na relação entre gestão e desempenho. No caso do serviço público, ela está diretamente ligada à estima, que varia de acordo com o contexto.

Conquistar o comprometimento de um grupo de interessados a partir de um processo de tomada de decisões, equilibrando fatores como custos, benefícios e riscos foi objeto de estudo por Phillips e Bana e Costa (2007). Eles elencam cinco problemas que os gestores enfrentam nesta tarefa: a multiplicidade de objetivos que geram conflitos; os detalhes de cada alternativa apresentada a um tomador de decisões não são totalmente conhecidas; a alocação de recursos individualmente nas unidades organizacionais pode comprometer o resultado coletivo; conflitos fundamentais criando concorrência podem ocorrer quando se tem muitas pessoas

envolvidas e, por fim a discordância na alocação de recursos podem ocasionar a clandestinidade de projetos.

Dessa forma, a motivação figura como importante elemento de análise no comportamento organizacional. A associação da teoria da agência, no âmbito do serviço público, à economia comportamental reflete na motivação intrínseca e extrínseca, limitando a capacidade de se considerar a valiosa realidade psicológica das organizações públicas. A distinção entre as diferentes tarefas, a adequação aos requisitos pessoa-organização e a aplicabilidade dos sistemas de pagamentos por desempenho devem ser considerados (FREY; HOMBERG; OSTERLOH. 2013).

Outro ponto a ser considerado são os mecanismos de voz, identificados como capaz de influenciar o engajamento, podendo ser utilizado para equilibrar um sistema de gestão de desempenho, reduzindo o efeito lesivo do esgotamento emocional (NWAY *et al.*, 2015).

Nesta lógica, a cultura do medo pode refletir no comportamento das organizações públicas. Ela advém de um modelo de controle fundamentado no excesso do poder punitivo, deficiência na coordenação das instâncias de controle e as ainda existentes práticas de corrupção. O instinto de autoproteção é identificado como consequência do medo, que afeta a proatividade do gestor público que opta, muitas vezes, por não assumir riscos, dado o efeito possível da rigidez em sua interpretação (CAMPANA, 2017).

Dadas as múltiplas variáveis envolvidas, as dificuldades em mensurá-las e sua capacidade de afetar quaisquer ambientes, o estudo do comportamento humano é um importante componente a ser considerado na definição e desenvolvimento das estratégias organizacionais.

2.4. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

As reflexões acerca dos valores e julgamentos são essenciais no processo de tomada de decisões. Aquelas que envolvem múltiplos objetivos demandam escolhas que podem implicar em renunciar a um objetivo para atingir valores convenientes em outros objetivos. Duas condições são essenciais: colocar o foco na essência das questões de troca de valor que envolvem a decisão e evitar erros e vieses nas avaliações que sustentarão a troca de valor (KEENEY, 2002). Nesta ótica, tem-se duas importantes referências:

- a) primeiro fazer a coisa certa e depois fazer o certo; e
- b) o maior erro cometido ao abordar um problema é abordar o problema errado.

A avaliação é reconhecida como um fenômeno natural e relevante, pois produz conhecimento que auxilia a tomar melhores decisões (LEEUEW; FURUBO, 2008). O processo de tomada de decisão, para ser eficiente, deve: (i) atentar para o que é importante, (ii) ser lógico e consistente, (iii) reconhecer os fatores que favorecem a associação do pensamento analítico com o intuitivo, (iv) atentar para a quantidade de informações e análises necessárias para solução de um dilema específico, (v) incentivar a coleta de informações e opiniões relevantes, (vi) deve ser simples, confiável, fácil de usar e flexível (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999).

As capacidades internas das organizações devem ser aproveitadas e direcionadas para a adequação na formulação de estratégias e correspondente gestão. Isso em contraponto ao modelo de visão estratégica que determina a posição de uma organização no mercado, na qual a percepção dos gestores considerava somente os fatores inerentes ao ambiente externo. A utilização de ferramentas qualitativas favorece a reflexão e conhecimento no processo de tomada de decisão. Ela permite a determinação das consequências estratégicas para as ações operacionais, dando maior precisão à avaliação de desempenho e buscando classificar e priorizar ações com maior impacto (LACERDA; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S., 2014).

Para considerar, de forma adequada, todos os fundamentos do processo de tomada de decisões é necessário definir o nível complexidade que permeia a decisão. Trata-se de deliberar sobre o que se fazer e o formato, ou até mesmo a decisão de não fazer (ROY, 1996). A importância, complexidade e ramificações organizacionais são fatores importantes para determinar a confiabilidade da definição de um método para tomada de decisões (SCHOEMAKER; RUSSO, 1993). A intuição deve ter restrições em decisões que não são repetitivas, ou seja, decisões complexas exigem atenção e esforços especiais, observando os seguintes critérios:

- a) Quais são os objetivos desta decisão?
- b) Quais os critérios para decidir?
- c) Quais são os resultados esperados a partir da decisão?
- d) Quais são as alternativas de decisão?

Compreender que é necessária a adoção de um método, que norteie o processo de tomada de decisões, em especial aquelas de natureza complexas é importante. Incorporar aspectos subjetivos, neste contexto, figura como indispensável, de modo a explicitá-los e quantificá-los. Consideram-se os fatores qualitativos e quantitativos de modo a justificar as

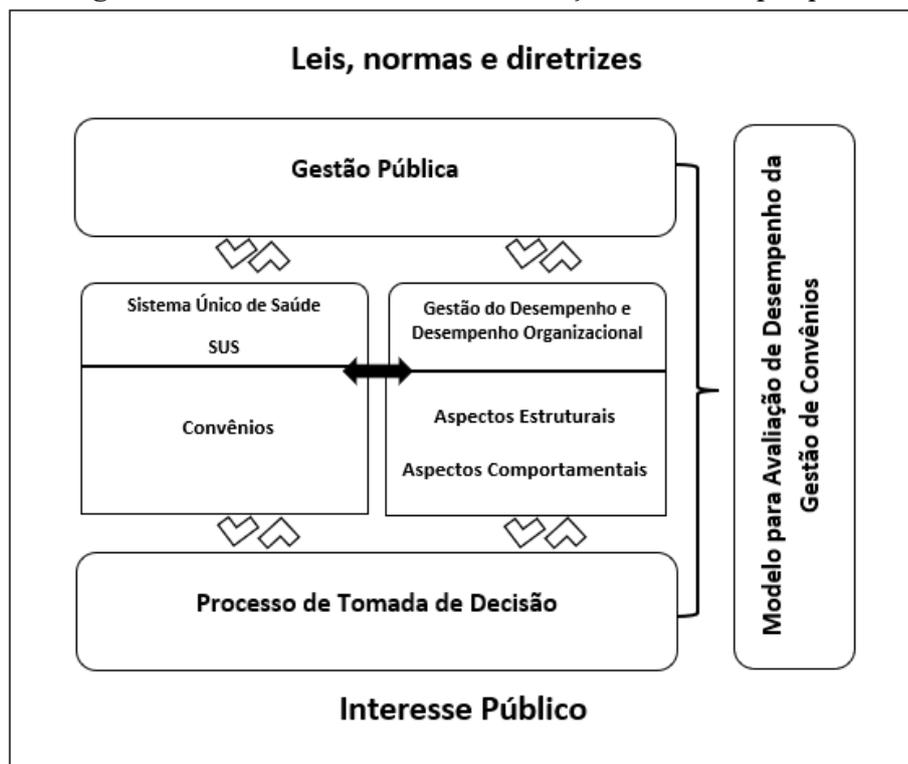
decisões adotadas e analisar suas repercussões em relação às alternativas possíveis (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

O processo de tomada de decisão recebe atenção especial. A compreensão da complexidade, contexto e variáveis envolvidas no processo figura como determinante para a adoção do melhor método e orientação quanto às alternativas, possibilidades e riscos envolvidos.

2.5. OS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A fundamentação teórica traduz a correlação existente entre os pressupostos entendidos como o arcabouço para a presente pesquisa, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Os elementos da fundamentação teórica da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A Gestão Pública figura como ponto de partida, por se tratar de um modelo a ser desenvolvido para um órgão público. Considerando que o âmbito de atuação está voltado para o financiamento das políticas públicas de saúde, a compreensão relativa ao SUS é essencial,

abrangendo, a transferência na modalidade de convênios, que contempla a especificidade cuja gestão é abordada na pesquisa.

As contribuições das pesquisas acadêmicas no que se refere à gestão do desempenho e desempenho organizacional, contemplando os aspectos estruturais e comportamentais das organizacionais fornecem a sustentação para o desenvolvimento de um modelo voltado à gestão pública, demonstrando o estado da arte, as experiências exitosas, os requisitos preponderantes e oportunidade de atuação.

Por fim e com importância significativa, as bases para o processo de tomada de decisões, no qual se observa um caráter cíclico entre suas ações e a avaliação e gestão do desempenho. Esta conexão define o direcionamento do desdobramento do modelo e o caráter dinâmico que possui.

3 METODOLOGIA

A pesquisa para a construção e evolução do conhecimento científico tem se mostrado, ao longo da história, como importante elemento de investigação, teste e coleta de resultados, proporcionando a resolução de importantes problemáticas para a humanidade (PEREIRA *et. al*, 2018).

Para as organizações, a pesquisa é uma fonte para se traduzir um contexto organizacional específico (GRAY, 2012). A resolução de problemas práticos desponta como uma motivação para a elaboração de pesquisas no campo das organizações, descrevendo um fenômeno e descobrindo as melhores respostas (RICHARDSON, 2012).

A presente pesquisa tem como fundamento o Construtivismo, pelo qual a verdade e o sentido são criados pela interação do sujeito com o mundo. A construção do sentido é feita de várias formas, mesmo que considerando o mesmo fenômeno (GRAY, 2012). Segundo Roy (1990) o pressuposto não é a descoberta de uma verdade externa aos atores envolvido no processo e sim encontrar alternativas específicas que permitirão o prosseguimento e progresso, de acordo com objetivos e sistemas de valor do agente. Creswell (2007) descreve que nas pesquisas alicerçadas no construtivismo, os participantes constroem o significado de determinada situação, considerando as discussões ou interações com outras pessoas.

A metodologia da pesquisa está subdividida em duas seções: o Enquadramento da Pesquisa e Instrumentos de Intervenção. Esta última detalha o *Knowledge Development Process*

- *Constructivist (ProKnow- C)* e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C).

3.1.ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Alguns elementos da pesquisa-ação são considerados no presente trabalho, uma vez que, destacando a promoção de alterações organizacionais, envolve, de forma próxima, o pesquisador e demais colaboradores (GRAY, 2012; PEREIRA *et. al*, 2018). É um formato no qual as convicções subjetivas dos envolvidos têm relevância sobre o conhecimento teórico (RICHARDSON, 2012).

A pesquisa caracteriza-se, metodologicamente, como sendo de abordagem qualitativa-quantitativa. É qualitativa na fase de estruturação do modelo, pois atuará em aspectos subjetivos do objeto de pesquisa, propiciando a contextualização de um fenômeno. Considera que o pesquisador utiliza a perspectiva construtivista para fundamentar seus argumentos (CRESWELL, 2007). A pesquisa qualitativa apresenta a perspectiva da compreensão detalhada do contexto pesquisado, priorizando as convicções dos pesquisadores (RICHARDSON, 2012).

Caracteriza-se como quantitativa na fase de avaliação, pois pretende descrever, com precisão, os fenômenos identificados na análise, por meio da quantificação no tratamento das informações obtidas, proporcionando a classificação das variáveis e evitando-se distorções na análise e interpretação dos resultados da pesquisa (RICHARDSON, 2012).

Quanto ao objetivo, classifica-se como pesquisa exploratória-explicativa. É exploratória, pois a partir do desconhecimento de todas as variáveis importantes a serem examinadas promove-se uma investigação daquelas que impactam de forma direta ou indireta no desempenho da área de gestão de convênios, proporcionando o aprofundamento do conhecimento inerente. É um estudo que não apresenta registros importantes sobre o tópico ou população estudada (CRESWELL, 2007). É explicativa, uma vez que no processo de construção do modelo será necessária a definição das razões do fenômeno a ser analisado. Trata-se de uma análise sugestiva de conscientização tendente ao esclarecimento de possibilidades para o processo (TRIVIÑOS, 1987).

O percurso metodológico para obtenção de dados contempla pesquisa documental (planilhas, relatórios, orientações normativas, dentre outros) e a pesquisa bibliográfica, com vistas a fornecer um panorama das produções afetas ao tema, bem como orientar os questionamentos e encaminhamentos. Como fontes, consideram-se tanto as primárias como

dados históricos, bibliográficos, informações, memórias, registros em geral; quanto as secundárias como obras e artigos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

3.2. INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO

Para o desenvolvimento do presente trabalho, na etapa de revisão da literatura foram utilizados os fundamentos do *Knowledge Development Process- 36 Constructivist (ProKnow-C)*. A ferramenta para a construção do modelo para avaliação de desempenho foi com base na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). O caráter construtivista da ferramenta determinou sua escolha para a pesquisa, uma vez que traduz ações cujos propósitos são realizados pelos atores, a partir de uma análise intensa e minuciosa sobre uma temática visando sua elucidação (BRYMAN, 2016).

3.2.1 ProKnow-C

Definidos os eixos de pesquisa e selecionadas as palavras-chave, foram escolhidos os periódicos *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, dada a relevância das publicações em relação ao tema adotado. Os resultados obtidos foram exportado para o software de gerenciamento bibliográfico END NOTE, tendo retornado um total de 1.694 publicações, sem definição de intervalo temporal, conforme demonstrado na Tabela 3.

Inicialmente utilizou-se como palavras-chave: *Performance evaluation (measurement, management assessment, appraisal)*. *Public administration (public management. Management of Agreements. MCDA Multi Criteria Decision Analysis*. Realizou-se pesquisas considerando as variações de redação, com vistas à maior abrangência nos resultados retornados.

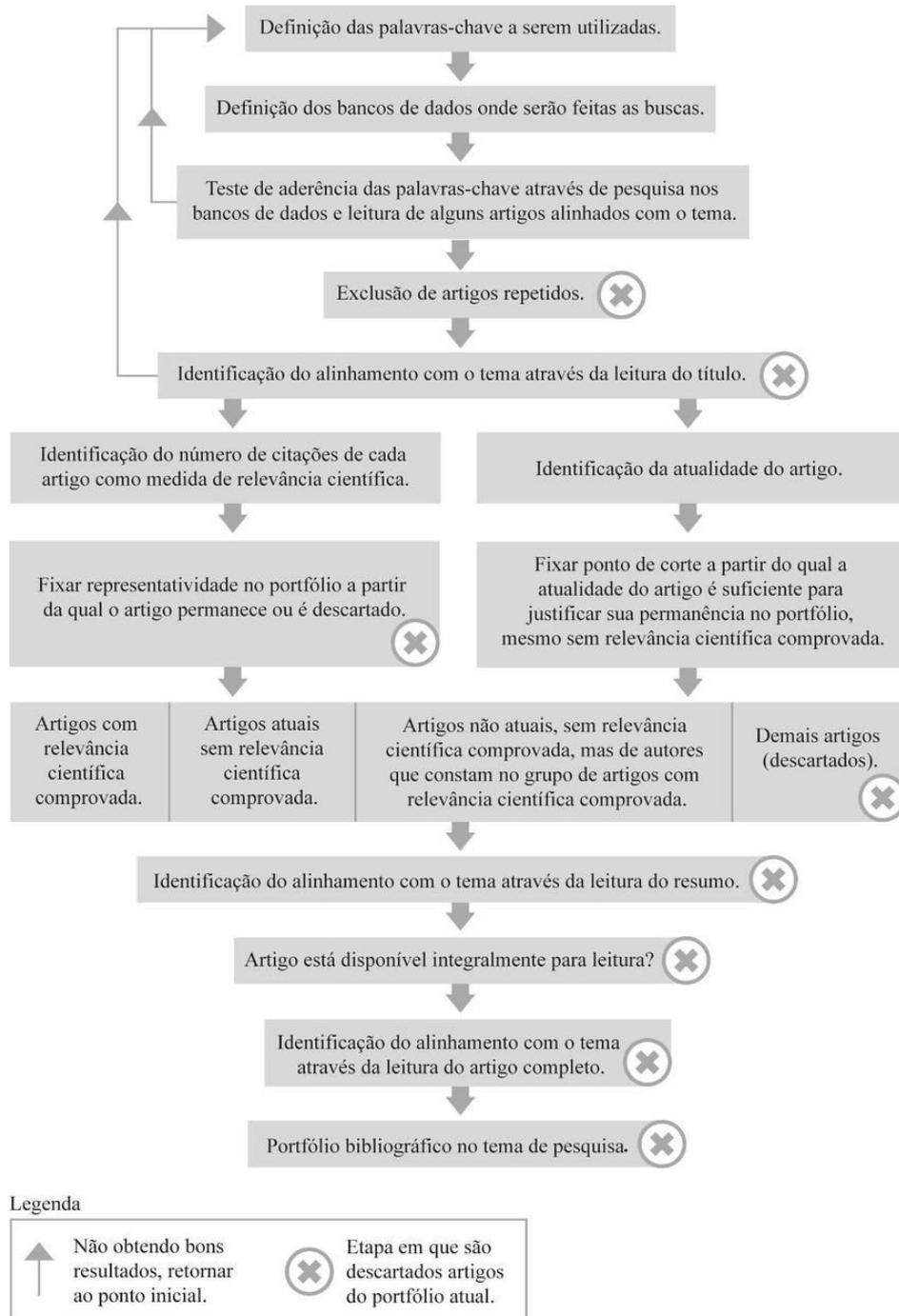
Tabela 3: Quantidade de artigos científicos encontrados nas bases de dados

Base da dados	Artigos
Scopus	762
Web of Science	760
Scielo	9
Teses e dissertações	78
Total	1.694

Fonte: Pesquisas realizada nas bases de dados - 02/11/2021

A análise crítica dos resultados obtidos seguiu, em linhas gerais, as premissas da metodologia, conforme demonstrado na Figura 2. Foram excluídas as publicações duplicadas, aquelas com intervalo de publicação superior a 20 (vinte) anos e aquelas cujos títulos e resumos não guardavam relação direta com a temática da pesquisa.

Figura 2: Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento *ProKnow-C*



Após estas etapas restaram na base de dados 123 (cento e vinte e três) artigos que foram submetidos à análise de relevância científica, a partir da quantidade de citações alinhada com o horizonte temporal, registradas no Google Acadêmico. O ponto de corte estabelecido foi a definição de utilização de 30% (trinta por cento) das publicações, uma vez que a adoção de percentual sobre a quantidade total de citações mostrou-se comprometida em função de desvios existentes. Este percentual abrangia as publicações com 100 citações ou mais. Os que se encontravam abaixo deste ponto foram avaliados quanto ao quantitativo de citações e tempo de publicação e pertinência absoluta com a pesquisa dos quais 23 foram, ainda, considerados para a base do referencial teórico.

Publicações com número reduzido de citações, cuja abordagem guardaram correspondência com a pesquisa foram consideradas.

Para composição do referencial também se utilizou publicações, em especial aquelas seminais. Considerando tratar-se de uma pesquisa voltada para a administração pública, considerou-se manuais e normativos atinentes à matéria.

A análise e seleção das publicações e o desenvolvimento dos elementos para a fundamentação teórica e construção do modelo destacaram a necessidade de inclusão de nova palavra-chave: aspectos comportamentais. Registra-se que o tema em questão se encontra contemplado nas abordagens consideradas para o presente estudo.

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

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), é referenciada pelas convicções e valores dos envolvidos no processo. Adotando o construtivismo como paradigma científico, voltada ao apoio à tomada de decisão. Destina-se a apoiar os decisores em cenários complexos, que apresentem conflitos de interesse e certo nível de incerteza (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

O processo de tomada de decisões é influenciado pelas heurísticas e vieses, o que interfere nos julgamentos dos indivíduos, com ênfase na compreensão da distinção entre a adequação e inadequação no uso dessas heurísticas (BAZERMAN, 2004).

Neste contexto, no campo da medição e gestão do desempenho a quantidade de estudos e metodologias tem se mostrado vasta, oferecendo diferentes questões de pesquisa, fundamentadas em bases teóricas e metodologias variadas (NEELY, 2005).

Os sistemas de medição vinculados à gestão da qualidade total (TQM) – reengenharia, controles de processos, prêmios nacionais de internacionais da qualidade, dentre outros, são referenciais importantes, tendo sido amplamente utilizados ao longo do tempo (NEELY, 1999). O *balanced scorecard* é, também, uma alternativa à medição do desempenho (HALACHMI, 2005; MELNYK, 2013; NEELY, 2005). *SMART Pyramid* e Matriz de Resultados/Determinantes são apresentados por Melnyk, (2013), mas tendo limitações em seu uso. Kennerly e Neely (2002) acrescentam a matriz de desempenho aos *frameworks* utilizados como suporte à medição, destacando que o contexto é fator preponderante e que deve ser refletido pelos sistemas de medição.

A utilização de novas tecnologias e filosofias de gerenciamento da produção acrescentando o sistema de manufatura flexíveis (FMS), just in time (JIT), tecnologia de produção otimizada (OPT), encontra alinhamento junto às medidas tradicionais de desempenho e a necessidade de desenvolvimento de novos sistemas (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Melnyk *et al.* (2013) e Ghalayini e Noble (1996), em trabalhos que abordam uma revisão crítica aos sistemas de medição de desempenho, apresentam que os procedimentos baseados na contabilidade tradicional tendem a minar a atuação da organização, uma vez que não têm foco no estratégico, não incentivando a melhoria contínua, pela referência interna que possuem. São considerados, assim irrelevantes para o planejamento e controle.

Neely (1999) destaca que o formato da avaliação de desempenho pode ser influenciado pelo fato de não ser simples a identificação de quais medidas uma organização deve adotar e aquelas mais relevantes mudam ao longo do tempo

Sob a ótica gerencial, identificar as medições de desempenho, sua implantação, sem modelos mágicos é um fundamento que deve ser considerado. É fato que pessoas diferentes vão apresentar propósitos diferentes, o que interfere no processo decisório, com ênfase em que mais importante do que se definir o que medir, é identificar como efetivar as medidas (BEHN, 2003) Comparar os padrões entre o desempenho atual e aquele definido em uma linha de base figura como fator determinante (BEHN 2003; MELNYK *et al.*, 2013).

Lacerda *et al.* (2017) destacam a pressão pela qual o setor público atravessa nas últimas duas décadas para efetivar seus sistemas de gestão de desempenho como ferramenta auxiliar ao processo de tomada de decisão. Enfatizam o papel do gestor público, cujos riscos na operacionalização da gestão são afetados pelo comportamento de observância às normas impostas ou acompanhamento de modelos genéricos de avaliação. Seus estudos permitiram aferir a importância do papel do gestor público na construção de indicadores de desempenho,

reconhecendo a racionalidade limitada no processo decisório e a importância da singularidade como elemento do processo.

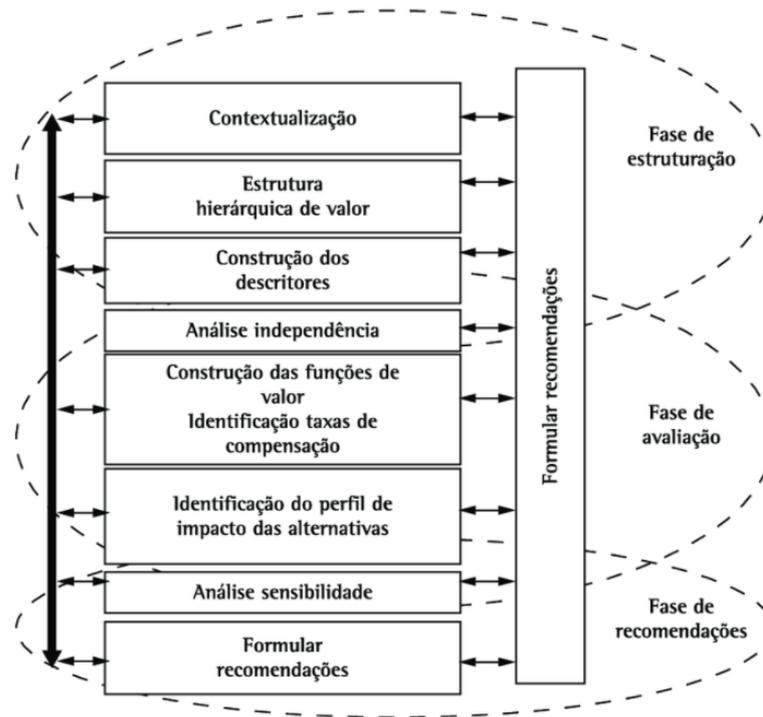
Bana e Costa (1993) apresentou a convicção relativa à complementariedade entre as escolas multicritério, da qual derivam três outras convicções essenciais, para o processo de tomada de decisões: a inseparabilidade dos elementos objetivos e subjetivos e sua consequente interpenetração, o construtivismo integrado à ideias de aprendizagem e elemento para estudo de apoio à decisão e participação que juntamente com a aprendizagem são construídas a partir da simplicidade e interatividade no processo de apoio à decisão. Nesta linha, o construtivismo tem a vertente de elaborar, junto com os intervenientes, o processo de decisão. Os modelos de estruturação de juízo de valor são, dessa forma, sustentados pela abordagem construtivista.

Ensslin *et al.* (2010) em análise comparativa entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais constatam que a MCDA-C tem como maior propensão ao processo de conhecimento do decisor sobre o contexto, que é realizado de forma sistêmica e sistemática em três agrupamentos de atividades: estruturação, avaliação e recomendação. Desprovidos do racionalismo da objetividade, em contextos específicos.

Os decisores necessitam de apoio para explicitar e mensurar seu(s) valor(es) e preferências, pois;

- a) desejam ter em conta seu(s) valor(es) e preferências, e não valor(es) e preferências genéricos ou de outros casos similares, mesmo os bem-sucedidos;
- b) desejam poder compreender e visualizar as consequências de suas decisões em seus objetivos (critérios);
- c) desejam estabelecer as performances de referências em cada objetivo (critério) segundo sua percepção;
- d) desejam compreender a contribuição de cada objetivo (critério) nos objetivos estratégicos;
- e) desejam valer-se da expansão do conhecimento propiciado pelo processo de apoio à decisão para identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Figura 3: As fases da metodologia MCDA-C



Fonte: Lacerda; Ensslin, L.; e Ensslin, S., (2011b).

Ensslin *et al.* (2013) apresentam o cerne para a escolha da MCDA-C como instrumento de intervenção, pois se trata de ferramenta que considera os valores individuais dos decisores na formulação dos modelos para avaliação de desempenho de sistemas organizacionais e não de metodologias cujos valores e preferências coletivas são determinadas por modelos estatísticos, ou mesmo aqueles que tenham apresentado êxito no passado. A figura 3 apresenta as fases de metodologia e suas etapas componentes.

As principais vantagens identificadas por Ensslin *et al.* (2013) em pesquisa sobre utilização do MCDA-C também corroboram sua aplicação no presente modelo:

- i) possibilidade de abordar informações qualitativas e quantitativas; ii) possibilidade de capturar e apresentar, explicitamente, os objetivos e valores dos decisores; iii) possibilidade de permitir aos decisores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; e, (iv) possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões em função do que o decisor achar mais adequado. (ENSSLIN *et al.*, 2013, p. 405).

O estudo de Ensslin *et al.* (2010) destaca o *Macbeth – Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation* como o único método para a transformação de escalas ordinais em cardinais, tendo como ponto de partida juízos absolutos no tocante à diferença de atratividade entre duas ou mais alternativas. Longaray *et al.* (2016) apresentam outros métodos

de multicritérios: AHP, TOPSIS Família ELECTRE, PROMETHEE, dentre outros. São semelhantes na perspectiva matemática, assim como o *Macbeth*.

Em relação à MCDA-C e avaliação de desempenho no setor público, foram identificadas pesquisas. Entretanto, realizadas em contextos e estrutura diversos, o que mantém a relevância do estudo ora apresentado. Em especial no sistema saúde, as produções acadêmicas são voltadas para avaliação de tecnologias e políticas públicas.

No âmbito do serviço público, a MCDA-C conquistou espaço para além da academia. Manuais do serviço público federal, como por exemplo “Governança, gestão de riscos e integridade”, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) apresentam a metodologia no rol daquelas utilizadas no processo de avaliação de riscos, o que demonstra sua aplicabilidade ativa. O Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília (UnB) instituiu modelo de avaliação, utilizando a MCDA-C (BRASIL, 2022). Não foi possível a verificação da compatibilidade com os descritores elaborados no presente trabalho pela inviabilidade de acesso. O objetivo da UnB é “*propor, desenvolver e testar as bases metodológicas e operacionais de um sistema avaliativo que possa contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de meios das (IFES) no Brasil*”. (BRASIL, 2022).

Foram identificadas várias pesquisas voltadas para as atividades universitárias, o que não foi considerado, dada a diversidade do contexto e elementos envolvidos.

No Quadro 1 são apresentados os estudos considerados mais relevantes, relativos à avaliação de desempenho no setor público bem como o uso da MCDA-C.

Quadro 1: O MCDA-C na avaliação de desempenho no setor público – coletânea de estudos

Autor (es)	Título
Thokala e Duenas (2012)	Multiple Criteria Decision Analysis for Health Technology Assessment
Longaray <i>et al.</i> (2016)	Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital
Souza, Santos e Cintra (2018)	Multicriteria Decision Analysis: rapid review about the criteria used in the Health Technology Assessment
Barreto <i>et al.</i> (2020)	Quadro de referência para priorização de riscos: Uma Abordagem Multicritério Participativa
Albuquerque e Martins (2017)	Performance indicators in the Unified Health System: an assessment of advances and gaps
Moita, Raposo e Barbosa (2020)	A construção de um modelo de avaliação por profissionais e gestores de saúde: validação e consolidação de dimensões e indicadores de performance em serviços e unidades de saúde do SUS
Tony <i>et al.</i> (2011)	Bridging health technology assessment (HTA) with multicriteria decision analyses (MCDA): field testing of the EVIDEM framework for coverage decisions by a public payer in Canada
Lunkes, Naranjo-Gil e Lopez Valeiras (2018)	Management Control Systems and Clinical Experience of Managers in Public Hospitals
Lacerda <i>et al.</i> (2014)	A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability
Lacerda <i>et al.</i> (2017)	Performance Evaluation in the Brazilian Public Sector

Fonte: dados da pesquisa

Isto posto, considerar a diversidade de atores e ambientes, bem como as influências das percepções e convicções no processo decisório, fundamenta a importância da escolha da MCDA-C como *framework* para a presente pesquisa. A perspectiva do aprendizado, crescimento e caráter dinâmico que as organizações possuem fornece a compatibilização necessária para esta definição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O cenário no Secon/MG em 2020, sinalizou a necessidade de medidas que propiciem a identificação dos fatores críticos, direcionando o processo de tomada de decisão como suporte ao cumprimento de seu papel regimental.

A adoção de uma ferramenta sob a perspectiva construtivista, abordando a compreensão de um problema em um ambiente complexo, no qual não havia conhecimento integral de todas as informações vislumbrou-se a utilização da MCDA-C como solução. O modelo propiciará

identificar, mensurar e avaliar as atividades executadas, prospectando aquelas que devam ser incrementadas e/ou implementadas.

Nesta seção são apresentadas as etapas de estruturação, avaliação e recomendações, utilizadas para elaboração do modelo, de forma detalhada e posterior cotejamento com os pressupostos da pesquisa, para validação do modelo.

4.1. A ESTRUTURAÇÃO

Trata-se da etapa mais importante da metodologia, uma vez que é o momento no qual se demonstra o contexto em que o problema está inserido, de forma estruturada e organizada, a partir da percepção do decisor. Para viabilizar a estruturação são definidos os atores do processo decisório, o rótulo capaz de expressar o objetivo do modelo, traduzindo o problema a ser resolvido e a identificação, organização e mensuração daqueles aspectos que, do ponto de vista do decisor retratem seus valores e preferências (ENSSLIN *et al.* (2011) e ENSSLIN *et al.* (2010).

4.1.1. Contextualização, atores e rótulo

A presente pesquisa foi desenvolvida no Serviço de Gestão de Convênios da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Minas Gerais. Trata-se do setor que atua nas atividades de habilitação de entidades, acompanhamento e análise de prestação de contas dos convênios pactuados pelo MS junto às entidades públicas e privadas sem fins lucrativos no território. Executa, também, as atividades de análise de conformidade Pronon/Pronas, acompanhamento dos TED's e instrução das TCE's. Diante da relevância que envolve o desenvolvimento das atividades em tela, faz-se necessária ferramenta de apoio à gestão, para o aprimoramento destas atividades.

Os atores do processo decisório são classificados em:

- a) decisor: aquele que possui a delegação do poder formal pela tomada de decisão;
- b) intervenientes: aqueles que intencionalmente participam de forma direta do processo decisório;
- c) facilitador: facilita e apoia o processo de tomada de decisão por meio de modelos específicos para essa finalidade;

- d) agidos: aqueles que sofrem as consequências da implementação da decisão tomada de forma passiva (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

A autora do presente trabalho é a gestora do setor em tela, o que determinou que o modelo fosse desenvolvido a partir de suas percepções, como decisor, tendo atuado no papel de facilitador. Com vistas a reduzir as interferências causadas por este duplo papel, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a superintendente, para identificação de novas percepções e alinhamento das preocupações. O Quadro 2 demonstra a representação do subsistema atores envolvidos.

Quadro 2: Subsistema de Atores

Stakeholders	Decisor	Chefe do Serviço de Gestão de Convênios/MG e autora da pesquisa
	Intervenientes	Superintendente Estadual do Ministério da Saúde em Minas Gerais Coordenadores do Fundo Nacional de Saúde
	Facilitador	Autora da pesquisa
Agidos		Demais servidores do Serviço de Gestão de Convênios Entidades convenentes Órgãos de controle Sociedade

Fonte: dados da pesquisa

O rótulo foi definido como “Modelo para avaliação de desempenho da gestão de convênios.”

4.1.2. Elementos primários de avaliação, conceitos e áreas de preocupação

A obtenção dos dados relativos aos sistemas de valores, expectativas e vontades pessoais que sustentarão o desenvolvimento do modelo normalmente é efetivada por meio de entrevistas entre o facilitador e o decisor, para identificação das questões relativas ao problema a ser trabalhado. Considerando a simultaneidade no exercício destes papéis, o levantamento dos principais pontos foi feito por meio de registros aleatórios quanto às percepções desta autora sobre os pontos mais relevantes. Na sequência foi realizada entrevista com a superintendente, de modo a complementar e alinhar a identificação das preocupações, o que se mostrou muito positivo, complementando os pontos identificados.

Da análise e tratamento dos registros originaram-se os Elementos Primários de Avaliação (EPA's), identificados como “*características ou propriedades do contexto que o decisor julga que impactam em seus valores.*” (ENSSLIN *et al.*, 2010, p.133). Foram identificados 106 EPA's, O Quadro 3 apresenta exemplos dos EPA's identificados para o PVE Capacitação. Para fins de demonstração do desenvolvimento do modelo, é apresentado este PVE, pertencente ao PVF Pessoas. As demais áreas de preocupação foram desenvolvidas observando a mesma lógica e encontram-se detalhadas no Apêndice A.

Quadro 3: Elementos primários de avaliação – Capacitação

EPA	Descrição
15	Atualização de conhecimentos necessária
16	Capacitações em oferta
17	Resistência à capacitação
75	Servidores conhecem os papéis
84	Conhecimento como fator essencial
86	Legislação, informações
90	Parecer melhores – fundamentação
97	Oportunidade para aprender coisas novas

Fonte: dados da pesquisa

A etapa subsequente refere-se à descrição dos conceitos, a partir dos EPA's identificados, o que determinará a direção de preferência destes elementos, associada à motivação da sua existência. Um conceito é composto pelo polo presente (EPA) e seu oposto psicológico. O Quadro 4 elenca os conceitos relativos aos EPA's vinculados ao PVE Capacitação.

Quadro 4: Conceitos – Capacitação

Conceitos	Descrição
15	Intensificar as capacitações ... Risco de execução fora dos parâmetros por desconhecimento
16	Avaliar os resultados das capacitações realizadas ... Não ter efetividade nas capacitações
17	Incentivar as ações de capacitação ... Não ter o colaborador envolvido e atualizado
75	Compartilhar conhecimentos e orientações... Ter contexto de desinformação e desalinhamento nas atribuições e execuções
84	Intensificar ações de capacitação e disseminação... Ter alta responsabilização e falta de motivação por desconhecimento
86	Compartilhar conhecimentos e orientações... Ter contexto de desinformação e desalinhamento nas atribuições e execuções
90	Compartilhar conhecimentos e orientações ... Ter contexto de desinformação e desalinhamento nas atribuições e execuções
97	Ampliar a gama de conhecimentos e atualizações ... Ficar estagnado e desinformado.

Fonte: dados da pesquisa

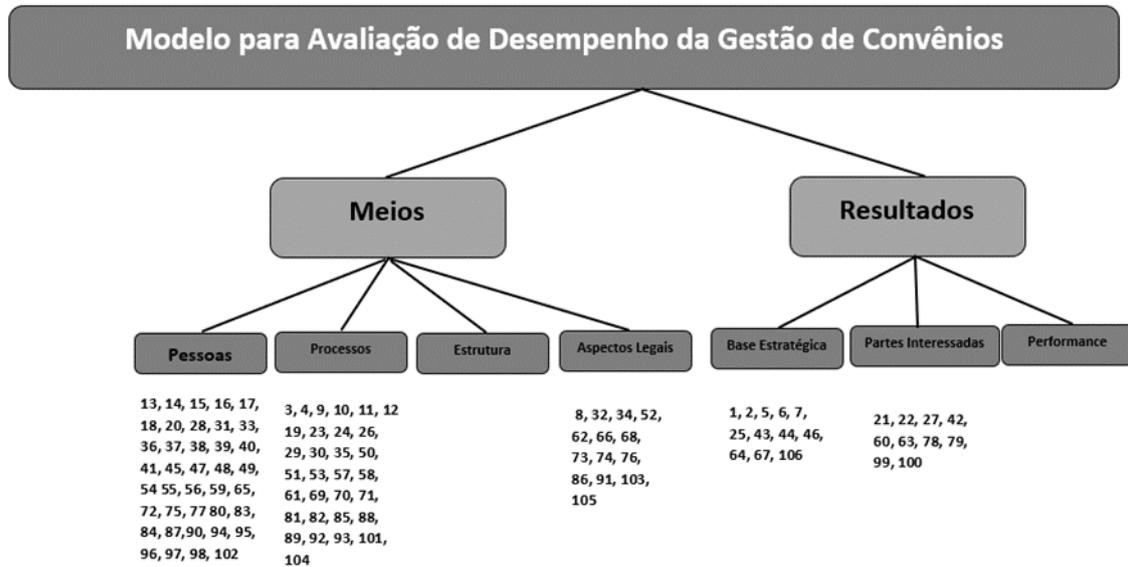
A identificação dos conceitos e seus respectivos polos presente e oposto psicológico fornecem a direção para o desdobramento e agrupamento necessários às etapas subsequentes de construção do modelo.

4.1.3. Áreas de preocupação e pontos de vista fundamentais (PVF)

Aqueles conceitos que apresentam preocupações estratégicas semelhantes podem ser agrupados em áreas de preocupação, que consideram os valores do decisor, dentro de um contexto delimitado. Essas áreas de preocupação devem ser denominadas de modo a melhor refletir a ideia central do decisor (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

No presente estudo foram identificadas duas áreas de preocupação: Meios e Resultados, que foram desdobradas em pontos de vista fundamentais (PVF's), que traduzem, em subáreas, os aspectos mais relevantes a serem trabalhados: (i) PVF 1 Pessoas, (ii) PVF 2 Processos, (iii) PVF 3 Estrutura, (iv) PVF 4 Aspectos Legais, (v) PVF 5 Base Estratégica, (vi) PVF 6 Partes Interessadas e (vii) PVF 7 Performance, demonstrados na figura 4.

Figura 4: Áreas de preocupação, pontos de vista fundamentais e respectivos conceitos

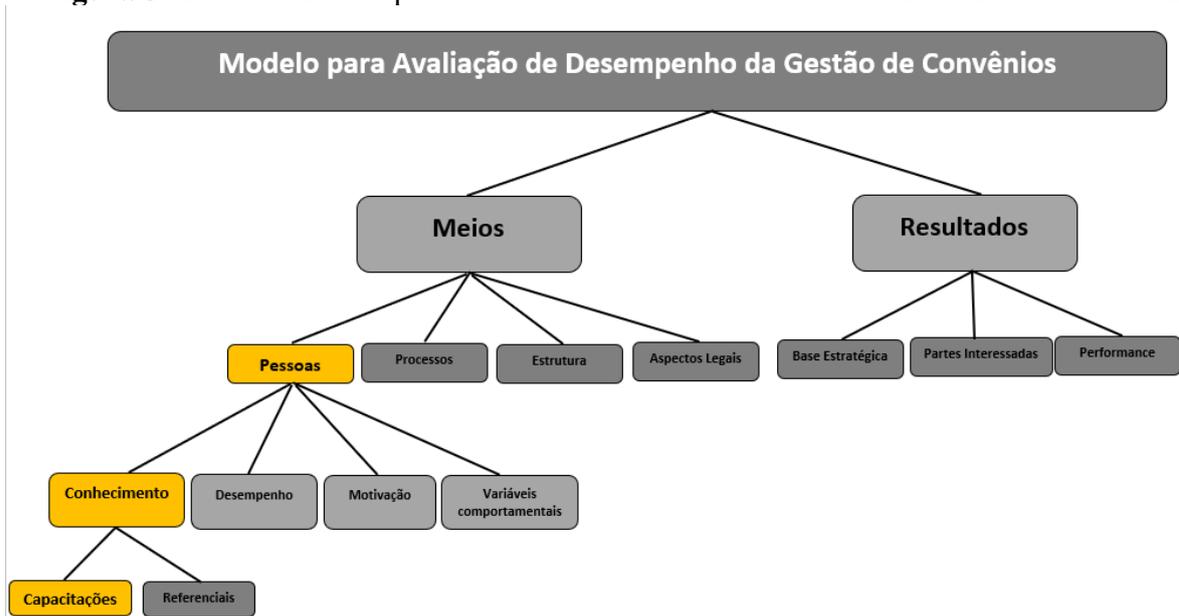


Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que os PVF's 3 e 7 não apresentam EPA's associados. Isso se deve ao próprio caráter construtivista da metodologia, que permite que ela seja dinâmica e aceite ajustes no seu processo de construção. No momento da decomposição para a elaboração dos descritores, foram identificados eventos que não estavam contemplados por nenhum agrupamento, determinando a reformulação apresentada, gerando os PVF's Estrutura e Performance. Estes PVF's foram, também, desenvolvidos, de modo a obter sua aferição e representatividade no presente modelo.

4.1.4. Estrutura Hierárquica de Valores (EHV) e a Construção dos Descritores

Os PVF's são desdobrados em Pontos de Vista Elementares (PVE's), uma vez que não é possível fazer suas mensurações diretamente, por pertencerem ao componente estratégico. A decomposição em PVE é efetuada até se obter um nível passível de mensuração objetiva e que não seja ambíguo, conforme demonstrado para o PVE Capacitações, na figura 5. O Apêndice B apresenta o desdobramento até o primeiro nível de PVE's.

Figura 5: Estrutura Hierárquica de Valor: Meios/PVF Pessoas/PVE Conhecimento/PVE

Fonte: dados da pesquisa

Na elaboração do modelo foram identificados 139 PVE's, em cinco níveis, detalhados na Tabela 4.

Tabela 4: Quantidade de PVE's identificados

Modelo para avaliação de desempenho da gestão de convênios	Área de Preocupação	PVF	PVE Nível 1	PVE Nível 2	PVE Nível 3	PVE Nível 4	PVE Nível 5	Total PVE's
	Meios	Pessoas		4	11	16	17	0
Processos			5	12	17	4	4	42
Estrutura			5	11	0	0	0	16
Aspectos Legais			2	5	13	0	0	20
Resultados	Base Estratégica		3	0	0	0	0	3
	Partes Interessadas		2	4	0	0	0	6
	Performance		4	3	0	0	0	7
Total de PVE's								139

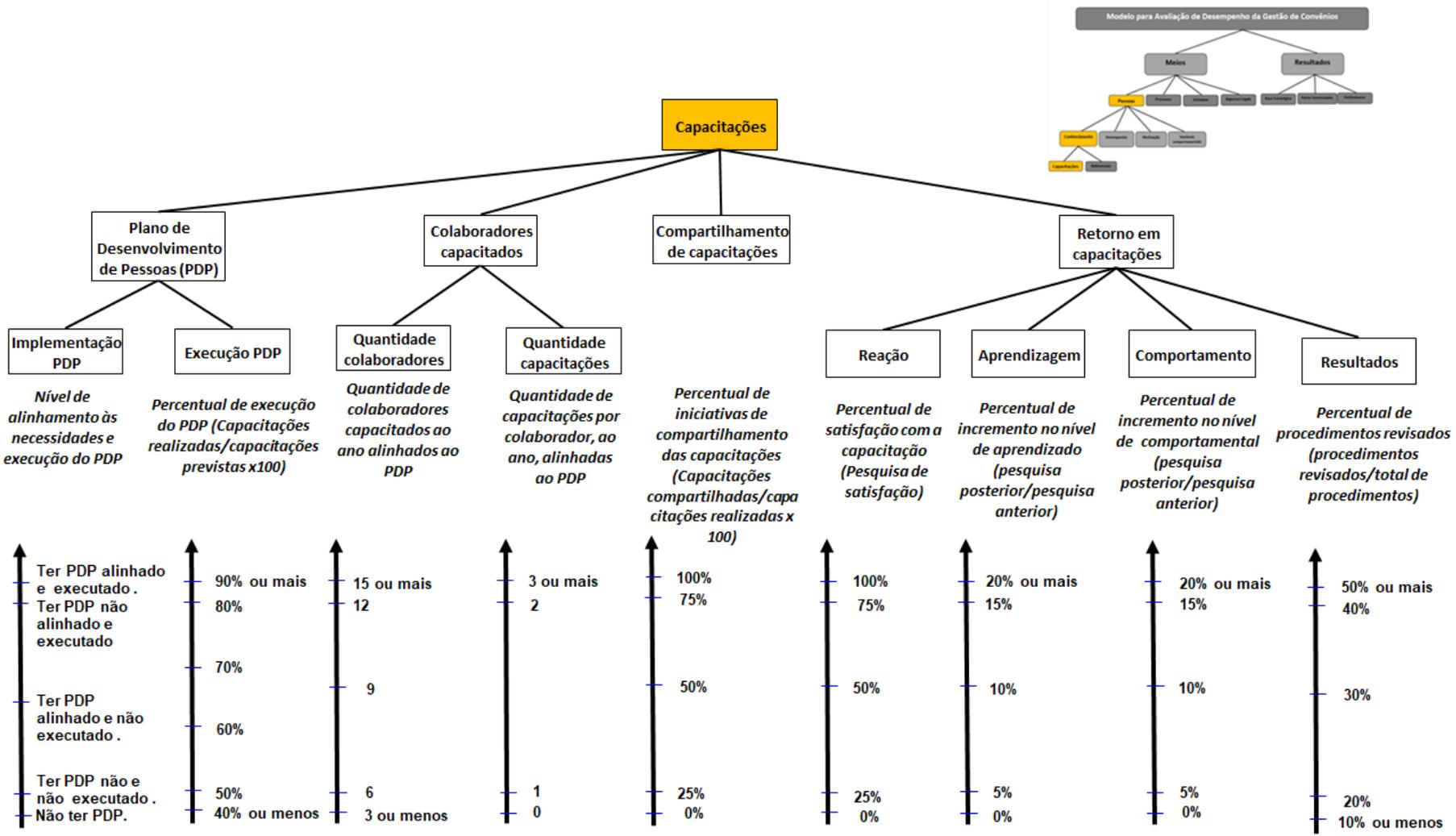
Fonte: dados da pesquisa

Finalizada a identificação de todos os PVE's, passou-se à construção dos descritores, para os quais se terá uma função de valor associada.

Os descritores fornecem um melhor entendimento daquilo que representa a preocupação do decisor ao mensurar uma dimensão do contexto decisório. Já a função de valor proverá as informações relativas às diferenças de atratividade entre os níveis do descritor (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

A Figura 6 apresenta os descritores integrantes do PVE Capacitações, do PVE nível 1: Conhecimento, pertencente ao PVF Pessoas, Área de Preocupação: Meios.

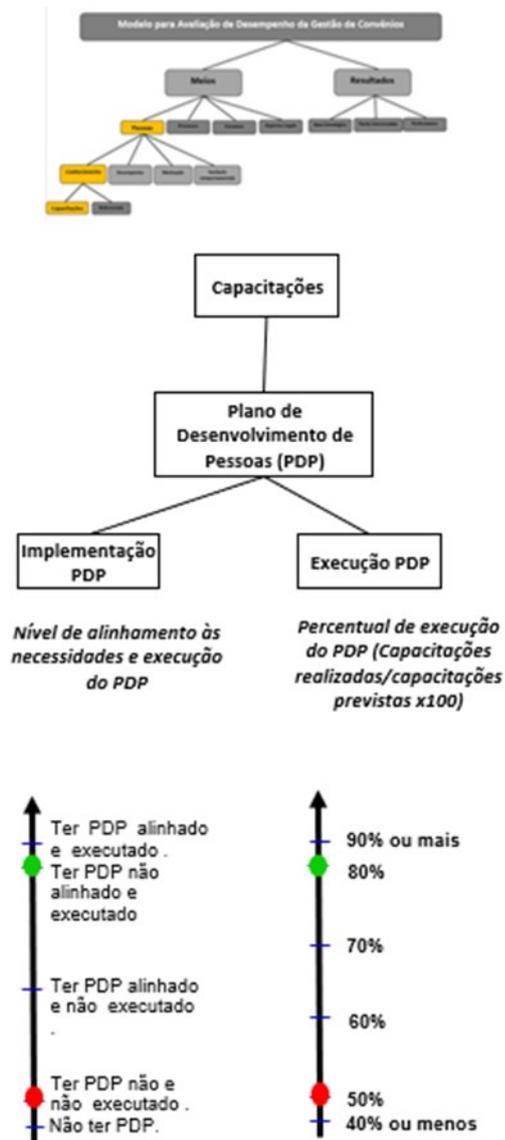
Figura 6: PVE Capacitações e seus descritores



Fonte: dados da pesquisa

Os níveis de impacto são definidos para os descritores, traduzidos por meio de escalas ordinais, que permitem aferir o desempenho das alternativas, medindo o nível de um objetivo a ser alcançado, conforme figura 7. Devem ser descritos e ordenados de acordo com o julgamento de valor do decisor. Na sequência, define-se as referências superiores e inferiores, que estabelecerão a ancoragem para cada um (LONGARAY *et al.*, 2016; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Figura 7: PVE Plano de Desenvolvimento de Pessoas com a identificação das referências



Fonte: dados da pesquisa.

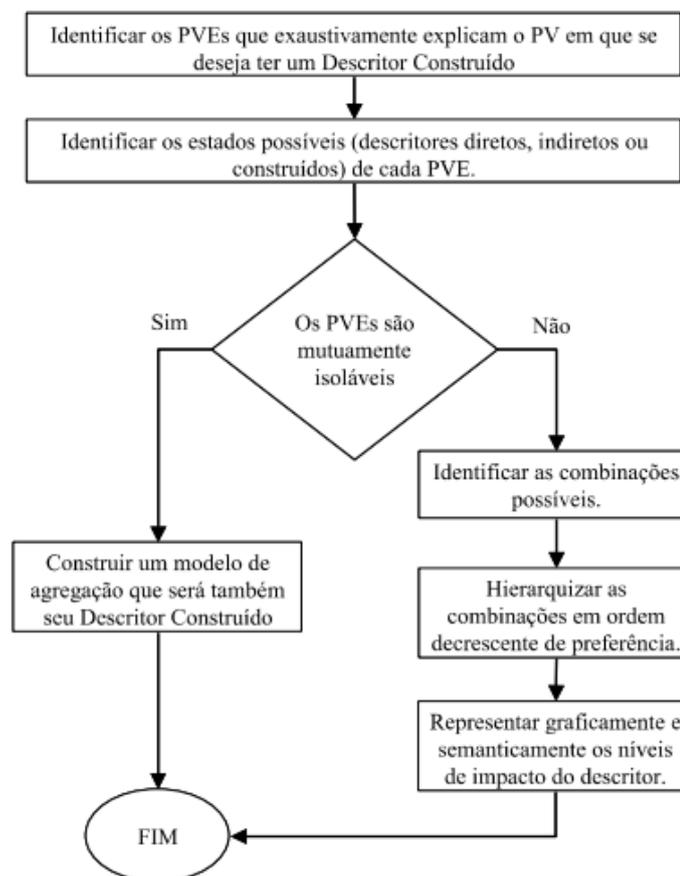
Identificar os tipos de descritores que mais se adequam à mensuração que se deseja é fundamental para o modelo, podendo ser natural, construído ou indireto e ainda quantitativo ou

qualitativo e contínuo ou discreto (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Apresentam propriedades desejáveis em sua elaboração, a saber: (i) mensurável, (ii) operacional, (iii) inteligível, (iv) homogêneo, (v) permite distinguir o melhor do pior desempenho e (vi) respeita as propriedades das escalas ordinais.

Para o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido para a gestão de convênios foram definidos 93 descritores, que retratam as perspectivas consideradas relevantes para o contexto. Na etapa de elaboração dos descritores observou-se que alguns EPA's identificados traduziam preocupações que puderam ser aferidas por um mesmo descritor, motivo pelo qual este quantitativo final obtido não é correspondente ao número de EPA's elencados.

Isto posto, após a elaboração dos descritores, definição dos critérios para aferição, enquadramento nos níveis de ancoragem procedeu-se à análise dos *status quo* de cada um dos descritores. Foi elaborado um descritor para cada PVE, para crítica posterior. Os descritores não quantitativos foram, na maioria, descritores construídos, cujas definições consideraram o modelo apresentado na Figura 8.

Figura 8: Fluxograma para gerar um descritor construído



Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001)

A figura 9 apresenta da EHV para o PVE capacitações e seus respectivos *status quo*. Verifica-se que estão representados graficamente três níveis de desempenho possíveis para cada descritor. O nível identificado em vermelho, abaixo da referência inferior é o Desempenho em Nível Comprometedor, cuja situação é identificada como não satisfatória, mas ainda aceitável. O nível em amarelo – Desempenho em Nível Competitivo, localizado entre as referências inferior e superior contempla as situações nas quais o desempenho está dentro da expectativa dos decisores, estando a organização em um estado de competitividade. Por fim, o nível em verde – Desempenho em Nível de Excelência, localizado acima da referência superior, representa as situações que se encontram acima das expectativas dos decisores em condições de execução e alcance (MOREIRA, 2003).

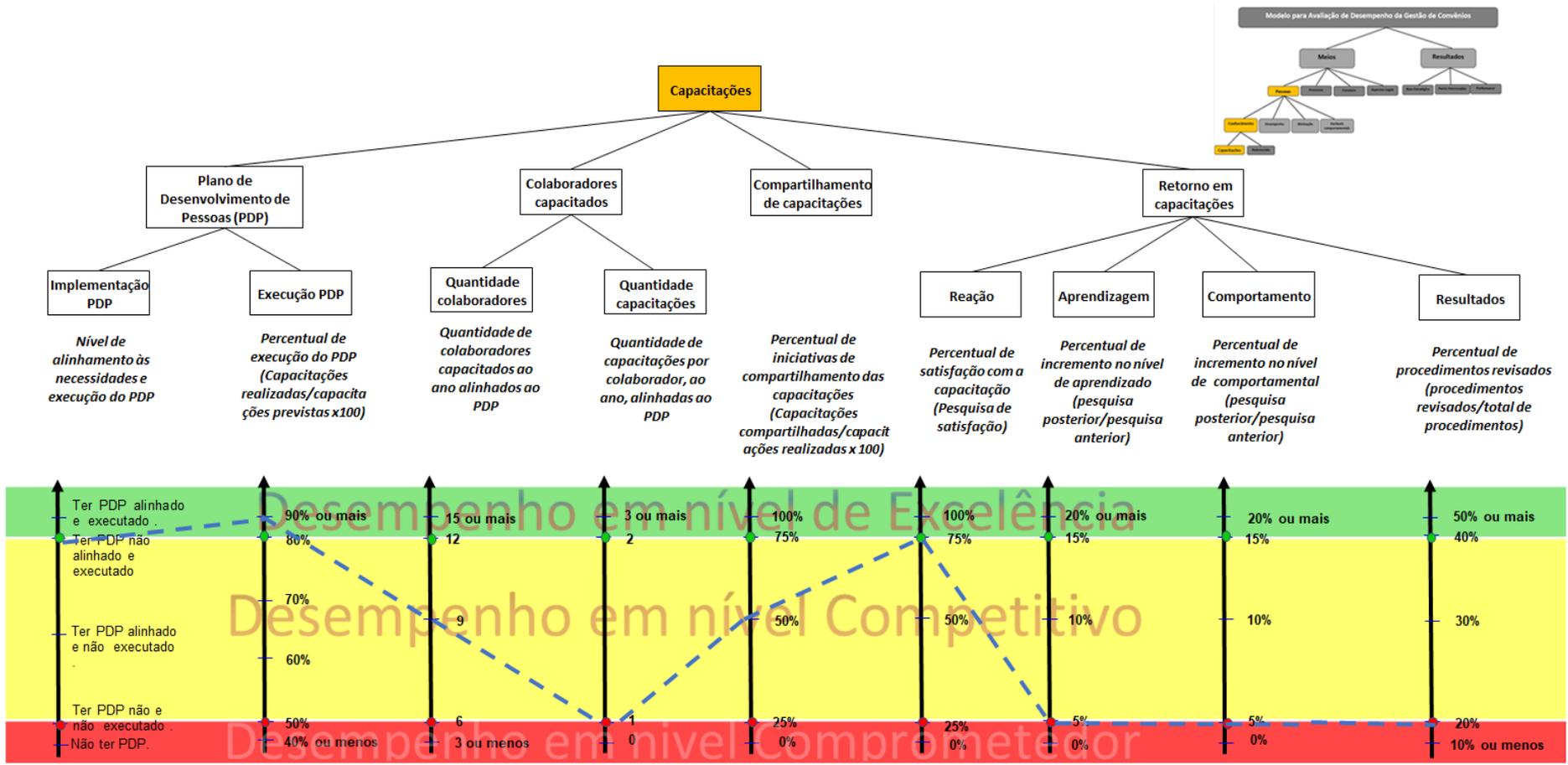
Os níveis definidos na presente pesquisa consideram as situações tidas como ideais pelo decisor, a partir das quais foram identificadas as situações atuais (*status quo*), visando permitir a detecção das oportunidades de melhoria.

O Apêndice B apresenta a EHV para cada PVE vinculado aos PVF'S, com os respectivos descritores.

O Apêndice C apresenta a os descritores construídos.

Os níveis superiores e inferiores para todos os descritores, com a respectiva conversão para a escala cardinal encontra-se no Apêndice D.

Figura 9: Status quo do PVE Capacitações



Fonte: dados da pesquisa

Identificado o *status quo* dos descritores e sua respectiva localização quanto ao nível de desempenho conclui-se a etapa de estruturação do modelo.

4.2. A AVALIAÇÃO

Concluída a etapa de estruturação, entende-se que o decisor tenha um modelo que contemple os aspectos julgados por ele como suficientes e necessários para análise de um contexto. A MCDA-C atuará no sentido de direcionar a compreensão das diferenças de atratividade existente entre os níveis dos descritores, garantindo que os pontos de vista sejam mutual e preferencialmente independentes, o que permite a definição de taxas de compensação que deverão se manter constantes (LONGARAY *et al.*, 2016; ENSSLIN *et al.*, 2010, 2011).

A fase de avaliação, para a presente pesquisa, foi fundamentada em 03 etapas: (i) Função de Valor; (ii) Taxas de substituição; e (iii) e avaliação global.

4.2.1. Função de valor

As funções de valor consistem na transformação das escalas ordinais em cardinais, ou seja, transforma um modelo qualitativo em quantitativo, e constituem-se numa etapa importante para ajudar a quantificar os desempenhos não apenas de forma local, mas também globalmente. Considerando que a MCDA-C tem o pressuposto que o juízo do decisor é o referencial, o valor pode ser arbitrado ou definido. “*Uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada pelos decisores, para auxiliar a articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista.*” (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001. P.188).

Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), para a construção de uma função de valor pode-se usar o método da pontuação direta (*Direct Rating*), o método da Bissecção e o método do julgamento semântico. Nesse último, a função de valor é obtida por meio das comparações relativas às atratividades entre ações potenciais.

O método de apoio à decisão *Macbeth* “*Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique*” (medir a atratividade por uma técnica de avaliação baseada em categorias) é um método de julgamento semântico, conforme demonstrado na Figura 10 e foi escolhido como ferramenta para esta etapa. Ele auxilia o facilitador, na lógica do construtivismo, a apoiar o decisor, nesta etapa (BANA E COSTA; ÂNGULO-MEZA; OLIVEIRA, 2013).

Figura 10: Fases do processo *Macbeth* de apoio multicritério à decisão



Fonte: Bana e Costa, Ângulo-Meza e Oliveira (2013)

O fundamento utilizado considera não ser colocado ao decisor questões para as quais existam mais de duas ações. As perguntas são formuladas de forma simples, que favoreçam a juízos absolutos sobre a diferença de atratividade existente entre as duas ações. A figura 11 indica as categorias avaliadas para fundamentar a consistência dos julgamentos são: (i) muito fraca; (ii) fraca; (iii) moderada; (iv) forte; (v) muito forte e; (vi) extrema.

A consistência da escala de pontuação é testada de tal forma que as diferenças entre pontuações meçam diferenças de atratividade para o avaliador. Em alternativa à pontuação direta, no *MACBETH* a transição da informação ordinal para cardinal é facilitada por um questionamento, não numérico, de comparação das opções duas a duas em termos qualitativos. (BANA E COSTA; ÂNGULO-MEZA; OLIVEIRA, 2013, p.5)

Esta consistência dos julgamentos é validada pelo *Macbeth* e, existindo incoerência, o software retorna sugestões para eliminação e/ou adequação nos julgamentos.

Para concretização do presente modelo, todos os PVE's tiveram seus descritores julgados em conformidade com as seis categorias elencadas, avaliando-se a diferença de atratividade entre os níveis existentes, conforme apresentado no Apêndice E. O produto é uma matriz de julgamentos com as respectivas funções de valor, obtendo-se uma escala cardinal correspondente à ordinal inicial.

Figura 11: Matriz *Macbeth* – PVE Implementação PDP (descriptor)

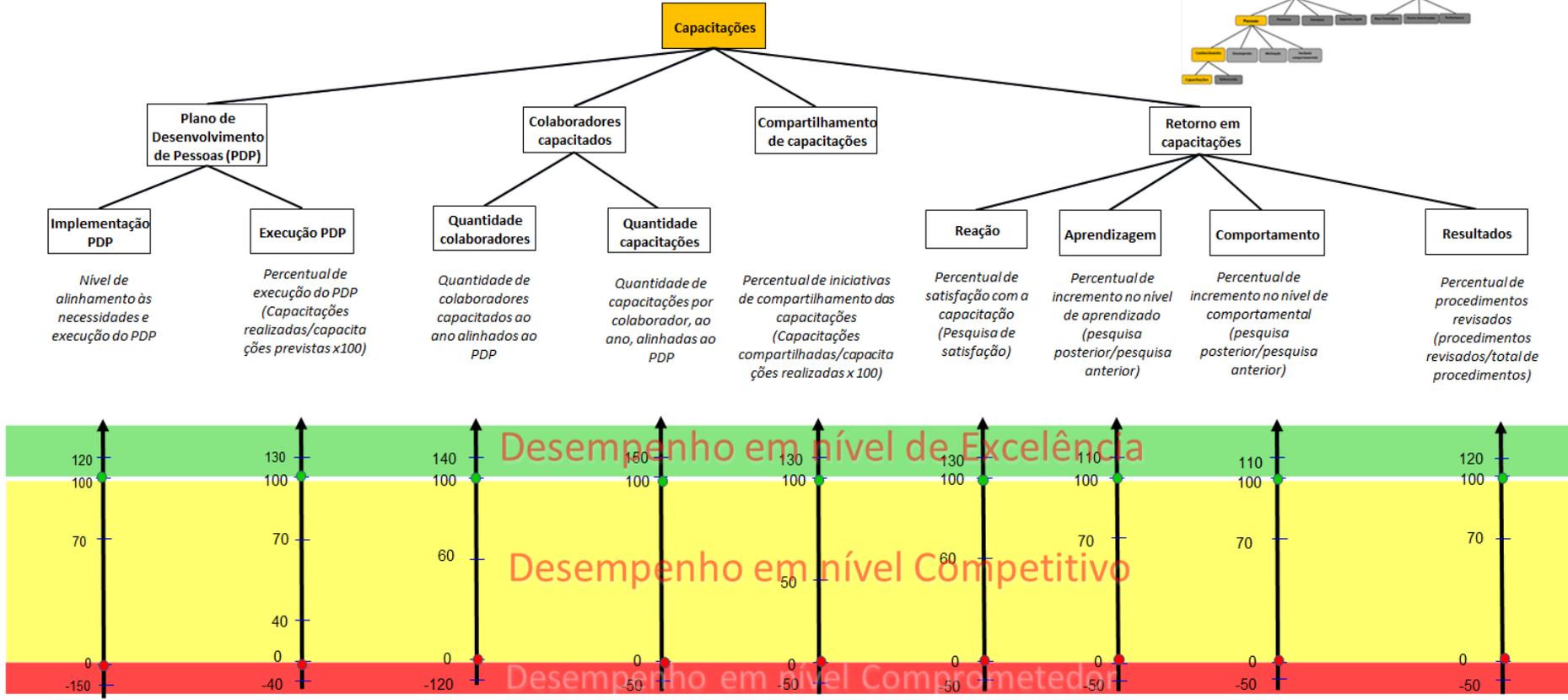
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	120	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	70	forte
N2				nula	mt. forte	0	moderada
N1					nula	-130	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da Pesquisa

Para as referências inferiores foi atribuído o valor “0” e para as referências superiores o valor “100”. Para os limites que extrapolaram as referências superior e inferior foi atribuído o limite de “50” para ambas, como padrão para o modelo.

Figura 12: Escalas cardinais do PVE – Capacitações.



Fonte: dados da pesquisa

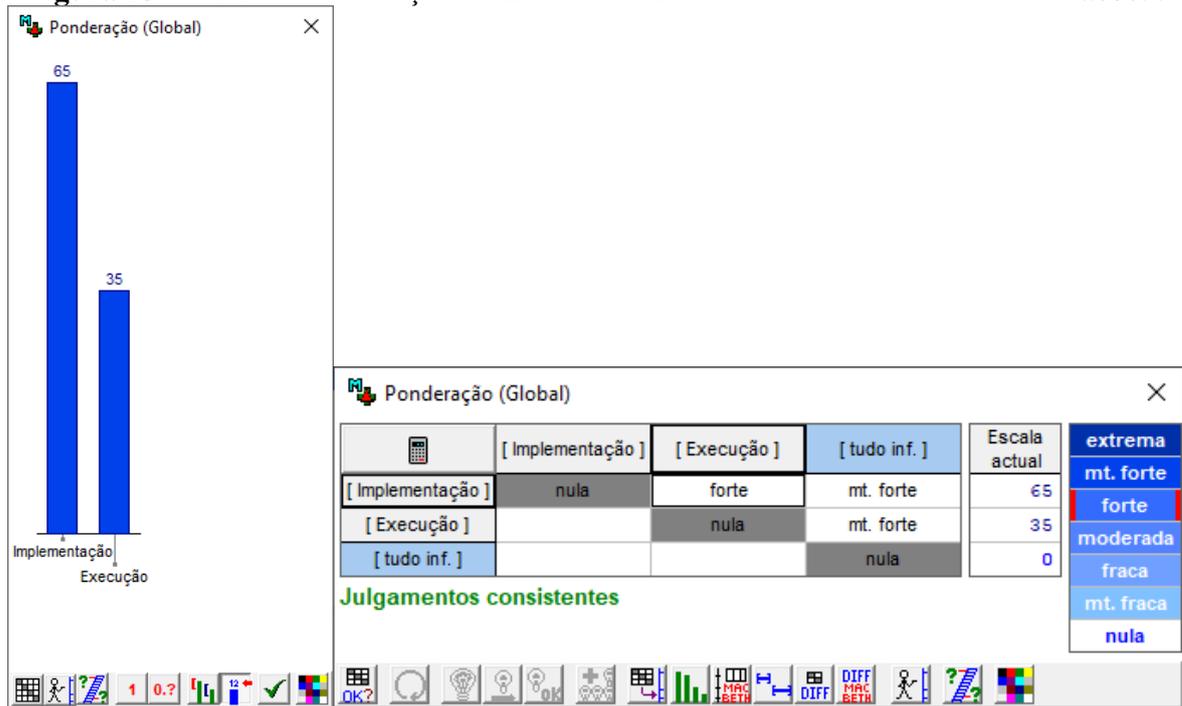
Transpostas as escalas cardinais para a estrutura do modelo, a figura 12 apresenta o PVE Capacitações. As ramificações resultantes do processo de construção da EHV e desdobramento, dada a sua extensão, se encontram inseridas em agrupamentos que facilitem a visualização e compreensão de sua estrutura, conforme Apêndice F, com os demais PVE's e suas respectivas escalas.

4.2.2. Taxas de substituição

A identificação das taxas de compensação ou substituição é a etapa subsequente à elaboração das funções de valor e matriz de julgamento. Essas taxas destinam-se a transformar valores locais de preferência em valores globais e são tidos como constantes de escala. Para que se obtenha uma avaliação global é necessário que uma mudança de desempenho em um descritor possa ser, efetivamente, comparada com as mudanças de desempenho nos demais descritores. A importância que um descritor tem em relação aos demais é representada pela taxa de substituição, com a comparação efetuada em relação às referências superiores e inferiores.

A avaliação global é obtida por meio da combinação das taxas, permitindo ao decisor comparar alternativas disponíveis. O método usado é o *Macbeth*, que permite o julgamento semântico por meio da comparação das taxas, que permite a ordenação das preferências, utilizando-se as categorias (i) muito fraca; (ii) fraca; (iii) moderada; (iv) forte; (v) muito forte e; (vi) extrema. O *Macbeth* permite ajustes nos valores encontrados, dentro de determinado intervalo, reproduzindo o julgamento alinhado à ótica do decisor e apresentando resultados consistentes.

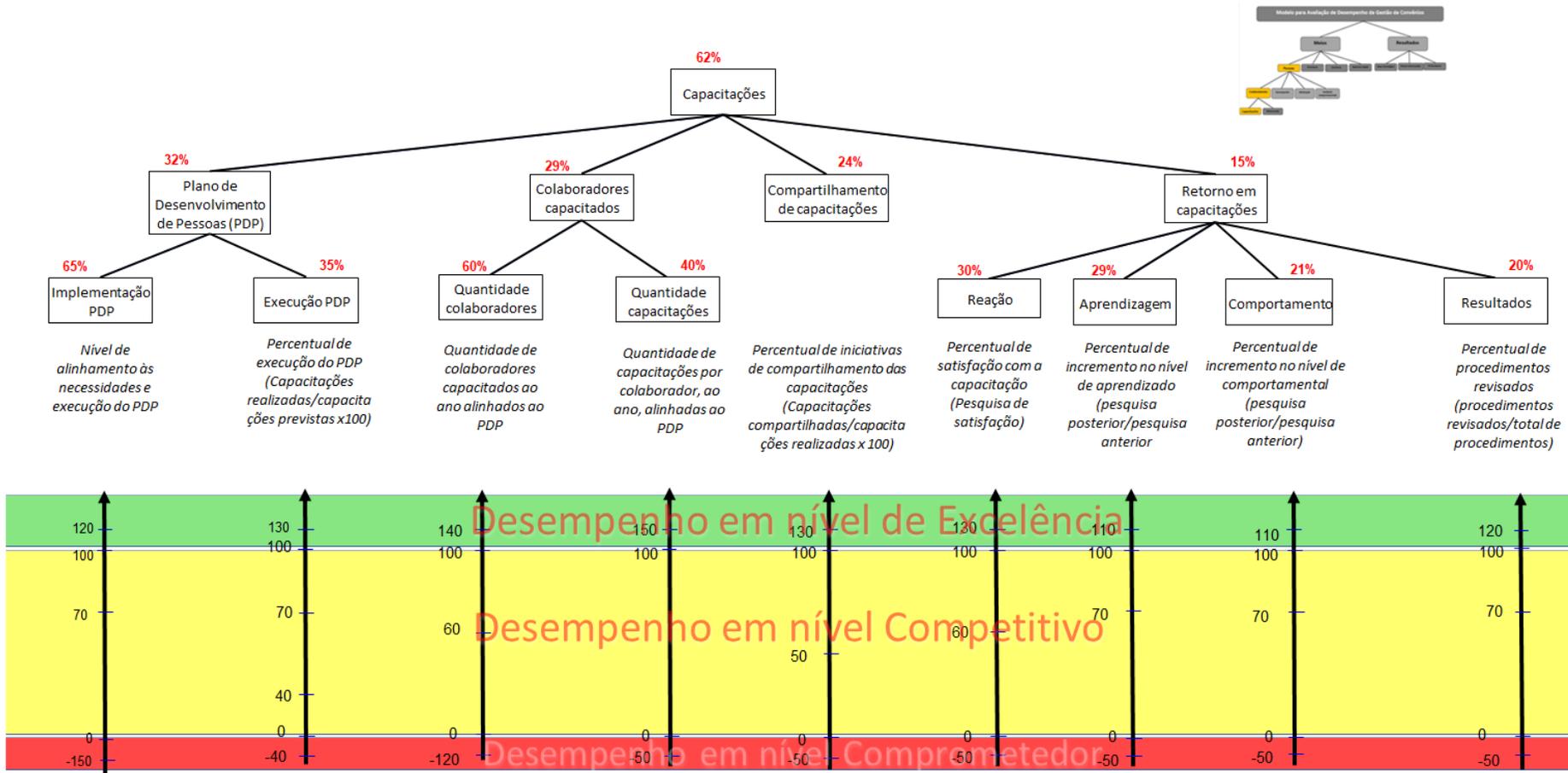
Figura 13: Taxas de substituição PVE Plano de Desenvolvimento de Pessoas – *Macbeth*



Fonte: dados da pesquisa

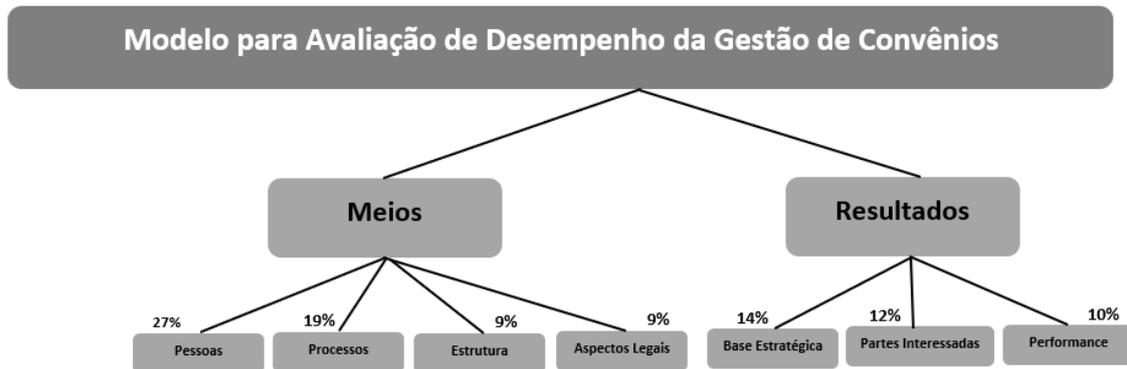
A título de exemplificação, a figura 13 apresenta a obtenção da taxa de substituição para o descritor Implementação do PDP, por meio do *Macbeth*. A figura 14 demonstra o detalhamento das taxas de substituição para o PVE Capacitações.

Figura 14: EHV com as taxas de substituição - PVE Capacitações



Fonte: dados da pesquisa

Figura 15: EHV com as taxas de substituição para os PVFs



Fonte: dados da pesquisa

As taxas de substituição para todos os PVF's definidos para o presente modelo encontram-se identificadas na figura 15. Os valores obtidos pelo *Macbeth* não traduziram os critérios de julgamento do decisor. Assim utilizou-se a pontuação direta, a partir dos percentuais obtidos pelo *Macbeth* para os PVF's das áreas de preocupação Meios e Resultados.

4.2.3. Modelo Global

O perfil de impacto de cada alternativa é traçado a partir da determinação das taxas de substituição, analisando os atributos do *status quo* (ENSSLIN *et al.* 2010, 2011; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). O modelo global é calculado por meio da fórmula de agregação aditiva representada pela equação:

$$V(a) = w_1 \cdot v_1(a) + w_2 \cdot v_2(a) + w_3 \cdot v_3(a) + \dots + w_n \cdot v_n(a)$$

Na forma genérica:

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

V(a) – Valor Global da Avaliação;

V1(a), V2(a),...Vn(a) – Valor de cada Ponto de Vista Fundamental;

W1(a), W2(a),...Wn(a) – Taxa de Substituição Ponto de Vista Fundamental;

n – número de Ponto de Vista Fundamental.

A figura 16 apresenta a etapa da fórmula para o cálculo do valor global, considerando o ponto de vista fundamental “Pessoas”, os percentuais das taxas de substituição para cada ponto de vista componente e o valor correspondente à pontuação relativa ao *status quo*.

Figura 16: Fórmula do modelo global detalhada - fragmento PVF Pessoas

$$\begin{aligned}
 \Sigma \text{SQ (Pessoas)} = & 0,27 * \left[\left[0,34 * \left[0,62 * \left[0,32 * \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,65 + \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -40 \end{matrix} \right] * 0,35 \right] + 0,29 * \left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,60 + \left[\begin{matrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,40 \right] + \right. \\
 & + \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,24 + 0,15 * \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,30 + \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,29 + \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,21 + \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,20 \right] + 0,38 * \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 90 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,38 + \\
 & + 0,62 * \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,39 + \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,33 + \left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,28 \right] + 0,30 * \left[\begin{matrix} 100 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,36 + 0,64 * \left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,65 + \\
 & + \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,35 \right] + 0,34 * \left[0,70 * \left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,55 + \left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,45 \right] + \left[\begin{matrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,30 + 0,30 * \left[\begin{matrix} 150 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,51 + \\
 & + \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,49 \right] + 0,21 * \left[0,29 * \left[0,67 * \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,60 + \left[\begin{matrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,40 \right] + \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,33 + \left[\begin{matrix} 110 \\ 100 \\ 80 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,35 \right] + \\
 & + \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,24 + 0,12 * \left[\left[\begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 60 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,58 + \left[\begin{matrix} 130 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,42 \right] + 0,15 * \left[\left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,35 + \left[\begin{matrix} 120 \\ 100 \\ 70 \\ 0 \\ -50 \end{matrix} \right] * 0,65 \right] \right] = \mathbf{9}
 \end{aligned}$$

Fonte: dados da Pesquisa

A fórmula, considerando a pontuação para os descritores do PVF Pessoas, tem a seguinte representação:

$$\begin{aligned} \sum \text{SQ (Pessoas)} = & 0,27 * ((0,34 * ((0,62 * ((0,32 * ((100 * 0,65) + (130 * 0,35))) + (0,29 * ((60 * 0,60) + \\ & (0 * 0,40))) + (50 * 0,24) + (0,15 * ((130 * 0,30) + (0 * 0,29) + (0 * 0,21) + (0 * 0,20)))))) + \\ & (0,38 * ((90 * 0,38) + (0,62 * ((-50 * 0,39) + (-50 * 0,33) + (-50 * 0,28)))))) + (0,30 * ((0,36 * \\ & ((-50 * 0,36) + (0,64 * ((0 * 0,65) + (100 * 0,35)))))) + (0,34 * ((0,70 * ((50 * 0,55) + \\ & (50 * 0,45))) + (150 * 0,30))) + (0,30 * ((50 * 0,51) + (0 * 0,49)))) + (0,21 * ((0,29 * ((0,67 * ((0 * 0,60) \\ & + (0 * 0,40))) + (0 * 0,33))) + (80 * 0,35) + (0 * 0,24) + (0,12 * ((140 * 0,58) + (130 * 0,42)))))) + \\ & (0,15 * ((0 * 0,35) + (0 * 0,65)))) \end{aligned}$$

$$\sum \text{SQ (Pessoas)} = 9$$

O exemplo constante da figura 16 traduz o critério, a título de demonstração, utilizado para o cálculo do modelo global para EHV completa, cuja fórmula final obtida foi:

$$\sum \text{SQ} =$$

$$\begin{aligned} & ((0,27 * ((0,34 * ((0,62 * ((0,32 * ((100 * 0,65) + (130 * 0,35))) + (0,29 * ((60 * 0,6) + (0 * 0,4))) + (50 * 0,24) + (0,15 * (\\ & (130 * 0,3) + (0 * 0,29) + (0 * 0,21) + (0 * 0,2)))))) + (0,38 * ((90 * 0,38) + (0,62 * ((-50 * 0,39) + (-50 * 0,33) + (- \\ & 50 * 0,28)))))) + (0,3 * ((0,36 + ((- \\ & 50 * 0,36) + (0,64 * ((0 * 0,65) + (100 * 0,35)))))) + (0,34 * ((0,7 * ((50 * 0,55) + (50 * 0,45))) + (150 * 0,3))) + (0,3 * ((50 \\ & * 0,51) + (0 * 0,49)))) + (0,21 * ((0,29 * ((0,67 * ((0 * 0,6) + (0 * 0,4))) + (0 * 0,33))) + (80 * 0,35) + (0 * 0,24) + (0,12 * ((\\ & 140 * 0,58) + (130 * 0,42)))))) + (0,15 * ((0 * 0,35) + (0 * 0,65)))) + (0,19 * ((0,23 * ((0,31 * ((120 * 0,6) + (100 * 0,4)) \\ & + (100 * 0,26) + (0,22 * ((140 * 0,65) + (0 * 0,45)))) + (0,22 * ((140 * 0,65) + (100 * 0,35)))))) + (0,21 * ((0,69 * ((100 * 0, \\ & 49) + (140 * 0,26) + (0 * 0,25))) + (80 * 0,41))) + (0,35 * (1 * ((0 * 0,7) + (0 * 0,3)))) + (0,19 * ((-50 * 0,55) + (- \\ & 50 * 0,45))) + (0,18 * (((0,36 * ((150 * 0,55) + (100 * 0,45))) + (0,34 * ((100 * 0,55) + (100 * 0,45))) + (0,3 * ((0,65 * ((- \\ & 50 * 0,6) + (0,4 * ((- \\ & 50 * 0,75) + (80 * 0,25)))))) + (0,35 * ((50 * 0,65) + (0,35 * ((0 * 0,51) + (60 * 0,49))))))))) + (0,09 * ((0,25 * ((150 * \\ & 0,55) + (0 * 0,45))) + (0,24 * ((70 * 0,5) + (100 * 0,5))) + (0,21 * ((100 * 0,29) + (0 * 0,27) + (100 * 0,24) + (0 * 0,2))) + ((\\ & 150 * 0,18) + (0,12 * ((110 * 0,42) + (100 * 0,35) + (120 * 0,23)))))) + (0,09 * ((0,59 * ((0,55 * ((- \\ & 50 * 0,17) + (120 * 0,17) + (110 * 0,16) + (100 * 0,16) + (140 * 0,16) + (120 * 0,1) + (140 * 0,08))) + (0,45 * ((120 * 0,54 \\ &) + (100 * 0,46)))))) + (0,41 * ((0,51 * ((130 * 0,6) + (150 * 0,4))) + (0,3 * ((120 * 0,52) + (130 * 0,48))) + (50 * 0,19)))) \\ & + (0,36 * ((0,38 * ((50 * 0,6) + (50 * 0,25) + (0 * 0,15))) + (0,34 * ((0,75 * ((100 * 0,67) + (0 * 0,33))) + (0,25 * ((70 * 0,7 \\ & 2) + (0 * 0,28)))))) + (0,28 * ((0,43 * ((100 * 0,3) + (100 * 0,57) + (100 * 0,13))) + (40 * 0,22) + (50 * 0,21) + (140 * 0,14 \\ &)))) \end{aligned}$$

$$\sum \text{SQ} = 58$$

Em que pese o fato de alguns descritores apresentarem pontuação acima da referência superior, a existência de descritores que possuem o *status quo* na área comprometida refletiu significativamente na pontuação obtida no respectivo PVF. Esta avaliação é efetuada para os demais PVF's oportunizando a identificação dos pontos mais críticos para atuação. Para o PVF Pessoas, cuja taxa obtida é de 27%, considerando as pontuações máximas definidas para cada

descriptor, em uma situação de excelência, obter-se-ia 40 pontos. A pontuação obtida (9) direciona ao valor da identificação das lacunas a serem trabalhadas.

4.2.4. A avaliação do modelo e o perfil de impacto

Conforme descrito, a estruturação do presente modelo, seguindo as premissas da MCDA-C, considerou os julgamentos do decisor relativo à gestão de convênios do Ministério da Saúde no estado de Minas Gerais. Os PVF's foram elencados considerando os fundamentos essenciais para a efetividade da gestão, a saber: Pessoas, Processos, Estrutura, Aspectos Legais, Base Estratégica, Partes Interessadas e Performance, construídos a partir dos EPA's e Conceitos. (Apêndice A)

As reflexões para o desdobramento das áreas de preocupação em pontos de vista fundamentais e elementares suscitaram o surgimento de novos conceitos, o que complementou o modelo.

A relevância de cada ponto de vista elementar foi definida, objetivamente, quando da mensuração. Isto posto, foi elaborado um descriptor para cada PVE, para crítica posterior. Os descritores não quantitativos foram, na maioria, descritores construídos.

A avaliação relativa ao *status quo* de cada um dos descritores propiciou a identificação das vulnerabilidades mais significativas de gestão de convênios, bem como aquelas atividades cujo desempenho apresenta-se satisfatório.

Conforme registrado anteriormente, para a apuração das taxas de substituição foi utilizado o *Macbeth* (Apêndice E).

Executadas as etapas de elaboração e estruturação e, a partir de definição das taxas dos descritores e da pontuação individual para os descritores, a situação de cada PVF foi estratificada. Referidas informações oportunizam a avaliação quanto aos pontos de vista que mais impactam no resultado.

Tabela 5: Taxas de substituição de pontuação do status quo do modelo

Aperfeiçoamento da Gestão de Convênios	Área de Preocupação	Ponto de Vista Fundamental	Taxa	Status Quo	
	Meios	Pessoas		27%	9
		Processos		19%	9
		Estrutura		9%	8
		Aspectos Legais		9%	10
	Resultados	Base Estratégica		14%	6
		Partes Interessadas		12%	8
		Performance		10%	8
	Total			100%	58

Fonte: dados da pesquisa

Na presente pesquisa os resultados do PVF's Pessoas e Processos refletem a necessidade de atuação para melhoria na performance, por apresentarem descritores com *status quo* mais críticos. A Tabela 5 destaca a pontuação dos *status quo* de cada PVF, permitindo sua avaliação a partir das taxas de substituição.

A ponderação e desempenho da área de preocupação Meios demonstra o fundamento do gestor quanto à importância das atividades vinculadas aos PVF's e PVE's correspondentes, que refletem diretamente na área de preocupação Resultados. Destaque pode ser dado ao PVF Base Estratégica, cujo PVE "SUS e valores" guarda relação direta com PVE's definidos no PVF Pessoas, apresentando nível insatisfatório de desempenho. Situação idêntica é observada nos PVE's "Processos" e "Controles", vinculados ao PVF "Performance", influenciado por estes PVE's. Fica demonstrada a relação existente entre os Pontos de Vista, na construção do modelo, retratando as entradas, processos e entregas como fatores a serem considerados na gestão de processos.

Verifica-se que vários descritores apresentam nível de desempenho em nível satisfatório, posicionados na referência superior, ou acima desta, devendo ser avaliada a permanência destes descritores no modelo, de modo que não se camufle os desempenhos dos PVE's, PVF's e global.

A relevância dos PVF's Pessoas e Processos é destacada pela quantidade de PVE's e descritores que originaram e ainda pelos desempenhos apresentados. Dada a característica de unidade desconcentrada que as Superintendências Estaduais do Ministério da Saúde apresenta e suas competências regimentais, algumas ações de melhoria ficam limitadas. As recomendações limitar-se-ão às ações afetas à governabilidade da SEMS/MG.

4.3. RECOMENDAÇÕES

Objetivando a melhoria do *status quo* da gestão de convênios em Minas Gerais, o decisor utilizou, como apoio, a metodologia MCDA-C. Identificar o (s) PVF (s) nos quais se possa atuar para aperfeiçoar o desempenho atual, influenciando o resultado global é o ponto de partida para as definições das recomendações, verificando os descritores que se encontram nos níveis mais críticos. As Tabelas constantes do Apêndice G destacam os descritores enquadrados nesta categoria (ENSSLIN *et al.*, 2011).

O desenvolvimento do presente modelo se deu concomitantemente à elaboração e efetivação do Planejamento Estratégico da SEMS/MG 2020/2023. Considerando que a autora atuou como facilitador e decisor, o desdobramento da pesquisa ocorreu com a participação da superintendente e contribuições dos membros da equipe.

A definição das recomendações deve considerar os desempenhos em níveis comprometedores ou que possam apresentar contribuições significativas para o modelo. Deve-se avaliar não somente o impacto local da recomendação, mas seus efeitos em outros pontos de vistas e/ou áreas de preocupação. A relevância, os custos envolvidos, os benefícios proporcionados e a viabilidade de implementação também são fatores a serem considerados, para a obtenção da elevação dos níveis de desempenho.

Identificado o perfil de impacto no *status quo*, o que subsidiou a avaliação do modelo, as recomendações consideradas são aquelas pertencentes aos PVF's Pessoas e Processos, que apresentam descritores cujo desempenho encontra-se na referência inferior ou abaixo desta e que as ações estejam sob governabilidade da gestão de convênios no estado.

Aqueles descritores detectados fora desta área de atuação, ficam limitados a um indicador de esforço, voltado para a submissão da demanda ao nível central do Ministério da Saúde. Os descritores elencados no Quadro 5, atinentes às ações de gestão e desenvolvimento de pessoas dependem de orientações das respectivas coordenações no referido nível central.

O descritor “Quantidade de processos a serem regularizados” pertencente ao PVE Controles/Execução/Regularidade do Passivo/Quantidade/Condições atuais, dado o volume de pendências no qual se encontra, as ações relativas à sua execução estão diretamente dependente das diretrizes, sob gestão do nível central, notadamente o FNS e a SE. Registra-se os apontamentos constantes no Acórdão nº 1.283/2021-TCU-Plenário, que guardam relação direta com o respectivo descritor, cujo plano de ação está sob gestão do FNS. Mesmo ausente o dimensionamento da força de trabalho e as demais perspectivas relativas à força de trabalho,

elencadas como dependentes da COGEP, o número de servidores mostra-se incompatível com a demanda colocada e o passivo existente.

Quadro 5: Descritores vinculados às ações do nível central do MS

Ponto de Vista Elementar	Descritor
Perfis/Competências (mapeamento)	Nível do mapeamento de conhecimentos (C)/habilidades (H)/ atitudes(A)
Perfis/ Conhecimentos/habilidades e atitudes - CHA efetividade	Nível de efetividade de conhecimentos (C)/habilidades (H)/ atitudes(A)
Perfis/ Colaboradores versus perfil	Quantidade de colaboradores alinhados com perfis desejados
Capacidade/ Dimensionamento da força de trabalho	Nível de existência e efetividade do dimensionamento da força de trabalho
Colaboradores versus demanda/ Prestação de Contas	Percentual de colaboradores em análise de PC, de acordo com a demanda

Fonte: dados da pesquisa

Um fator observado no decorrer da elaboração da presente pesquisa é que o descritor “Nível de consistência do mapeamento do processo de PC Informatizada”, pertencente ao PVE Mapeamento/Prestação de Contas/Informatizada recebeu atenção quanto à sua efetivação durante a construção do presente modelo. O resultado das análises de prestação de contas de convênios, observando estes critérios estabelecidos, foi positivo, permitindo a redução de 231 instrumentos no passivo, ratificando os pressupostos dos normativos atinentes à matéria.

Foram identificadas 14 recomendações com impacto local em seus pontos de vistas, apresentadas no Apêndice H. Os Quadros 6 e 7 apresentam 2 recomendações cuja análise considerou suas interferências, também, no modelo global, refletindo a abrangência a ser consideradas nesta etapa de construção do modelo.

Quadro 6: Recomendação 1 – PVE Quantidade de capacitações por colaborador, ao ano, alinhadas ao PDP

Recomendação 1	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Pessoas	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Colaboradores capacitados / Quantidade de Capacitações	
Descritor: Quantidade de capacitações por colaborador, ao ano, alinhadas ao PDP.	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
<ul style="list-style-type: none"> • Outros PVE's influenciados: • Compartilhamento de capacitações • Contribuições para melhoria das atividades • Domínio do trabalho a ser executado • Cumprimento dos prazos • Criticidade (prestação de contas e outras atividades) • Padronização (efetividade e observância). • Performance (processos e controles) • SUS e valores 	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar os colaboradores a contribuírem na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); • Incentivar a participação dos colaboradores nas capacitações constantes no PDP. • Definir instrumentos para avaliação de aprendizagem, comportamento e resultados decorrentes das capacitações. 	
Meta: Obter a adesão dos colaboradores para participação em pelo menos 2 (duas) capacitações ao ano.	
Prazo: dezembro/2022	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7: Recomendação 2 - (PVE): Desempenho/Produtividade/Cumprimento dos prazos

Recomendação 2	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Pessoas	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Desempenho/Produtividade/Cumprimento dos prazos	
Descritor: Quantidade de colaboradores que cumprem os prazos pactuados	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 60
Outros PVE's influenciados: Dimensionamento da força de trabalho; Domínio do trabalho a ser executado; Regularidade dos Prazos Plano de ação (Secon) Performance (processos)	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar os servidores quanto às ferramentas para a execução das atividades e identificar aspectos críticos na execução. • Pactuar os prazos das entregas, efetuando o devido monitoramento. • Atuar nas interveniências que comprometam a execução 	
Meta: Aumentar em 50% a quantidade de colaboradores que cumprem os prazos pactuados.	
Prazo: dezembro/2022	

Fonte: Elaborado pela autora

A efetivação das recomendações ora apresentadas oportunizarão a alteração da pontuação dos PVF's Pessoas, Processos e Base Estratégica, conforme Tabela 6, o que promoverá, também, um reflexo positivo no desempenho global. É importante destacar que alguns descritores são concatenados a outros de pontos de vista distintos, motivo pelo qual a alteração no desempenho de um, impacta naturalmente no desempenho de outro (s).

Quadro 8: Pontuação do modelo global: *status quo x meta*

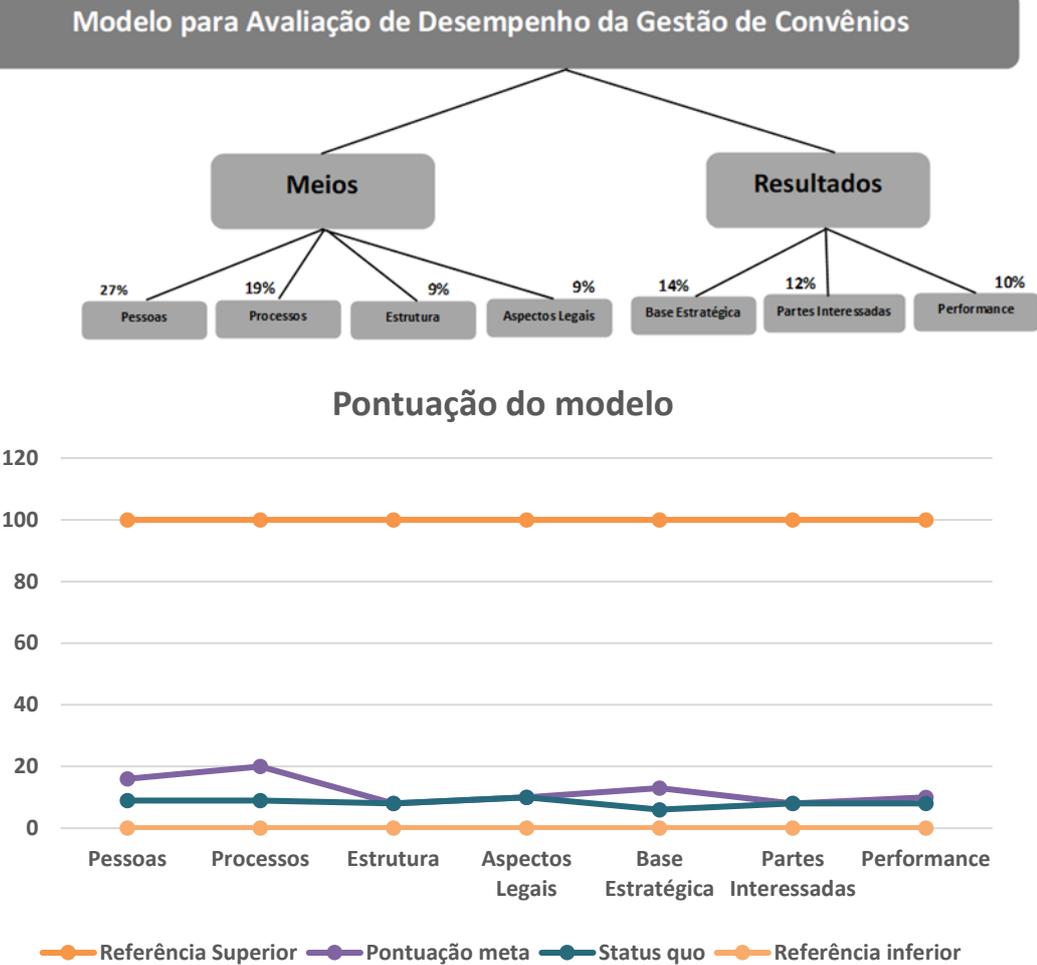
Modelo para avaliação de desempenho da gestão de convênios	Área de Preocupação	Ponto de Vista Fundamental	Taxa	Status Quo	Pontuação Meta
	Meios	Pessoas	27%	9	16
		Processos	19%	9	20
		Estrutura	9%	8	8
		Aspectos Legais	9%	10	10
	Resultados	Base Estratégica	14%	6	13
		Partes Interessadas	12%	8	8
		Performance	10%	8	10
	Total		100%	58	85

Fonte: dados da pesquisa

A elaboração do presente modelo é finalizada com a apresentação das recomendações. Registra-se que seu caráter construtivista pressupõe um processo de avaliação contínua por parte do decisor, garantindo sua atualização, de modo que a realidade possa ser retratada e trabalhada de forma fidedigna.

A Figura 17 fornece a visão da do impacto das recomendações, em especial nos PFV's Pessoas e Processos, a partir dos dados obtidos na Tabela 6:

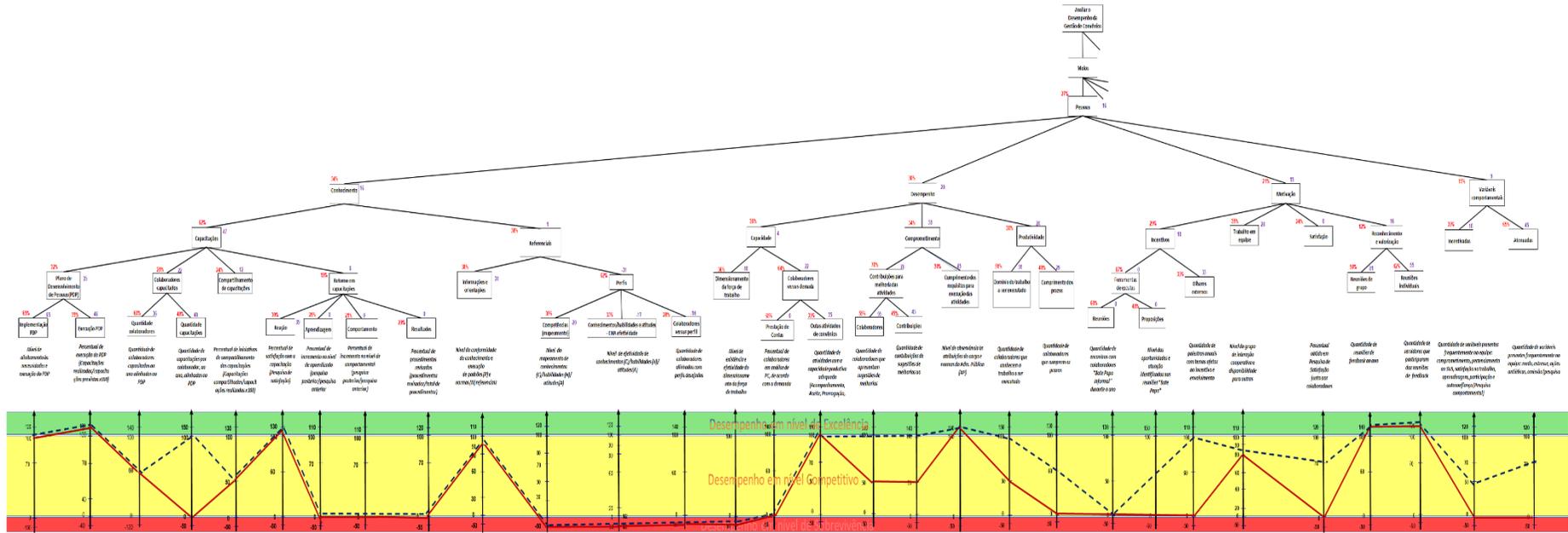
Figura 17: Pontuação do modelo – *status quo* x impacto das recomendações



Fonte: Dados da pesquisa

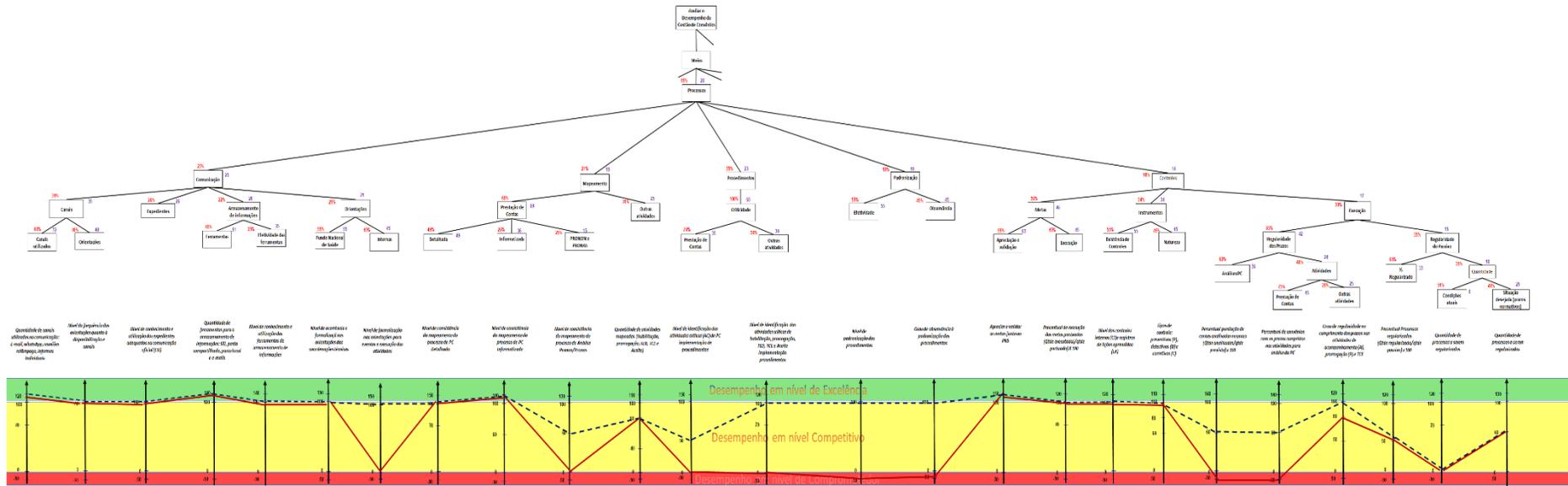
As Figuras 18 a 22 apresentam o Modelo Global, por PVF, para a área de preocupação Meios e consolidada para a Área de Preocupação Resultados, com seus respectivos *status quo* (linha vermelha), bem como o impacto projetado em função das ações de melhoria, a partir das recomendações apresentadas (linha pontilhada azul).

Figura 18: Modelo Global: *status quo* e impacto das recomendações - PVF: Pessoas



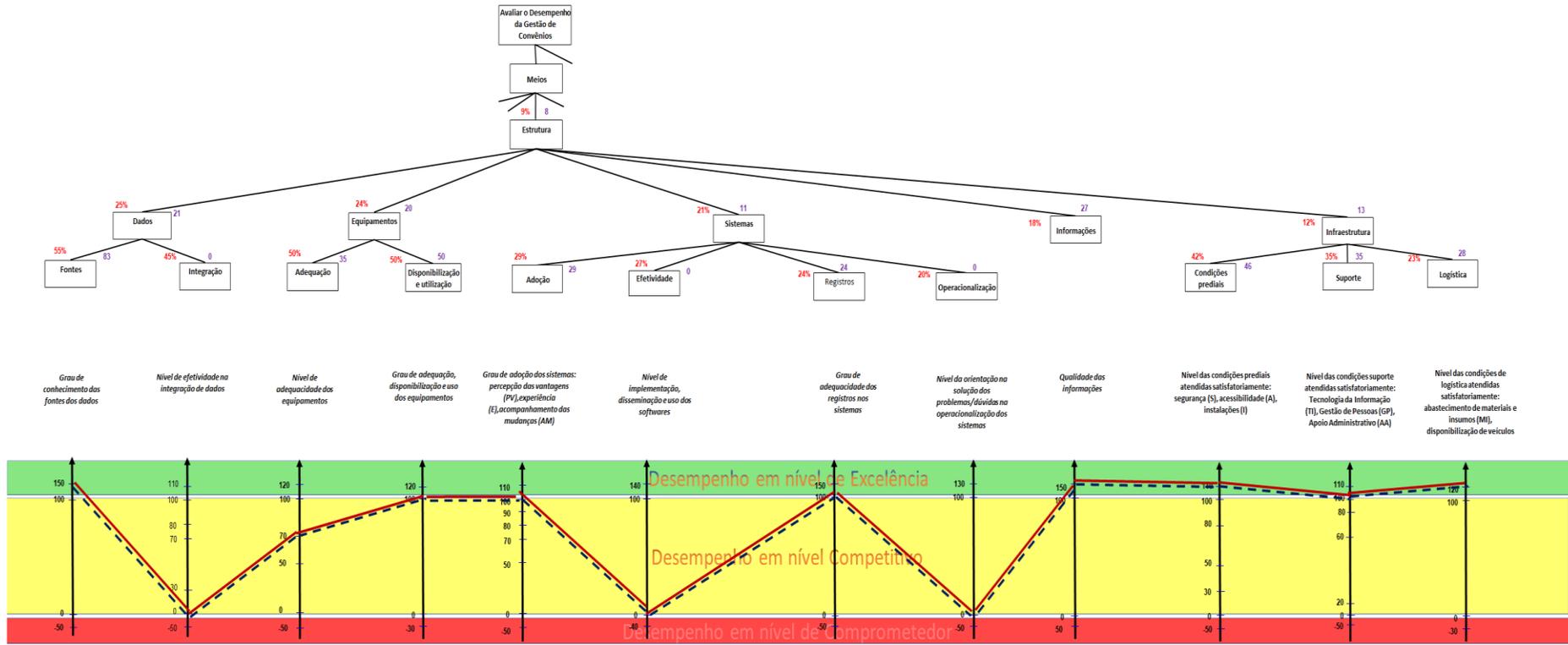
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 19: Modelo Global: *status quo* e impacto das recomendações - PVF: Processos



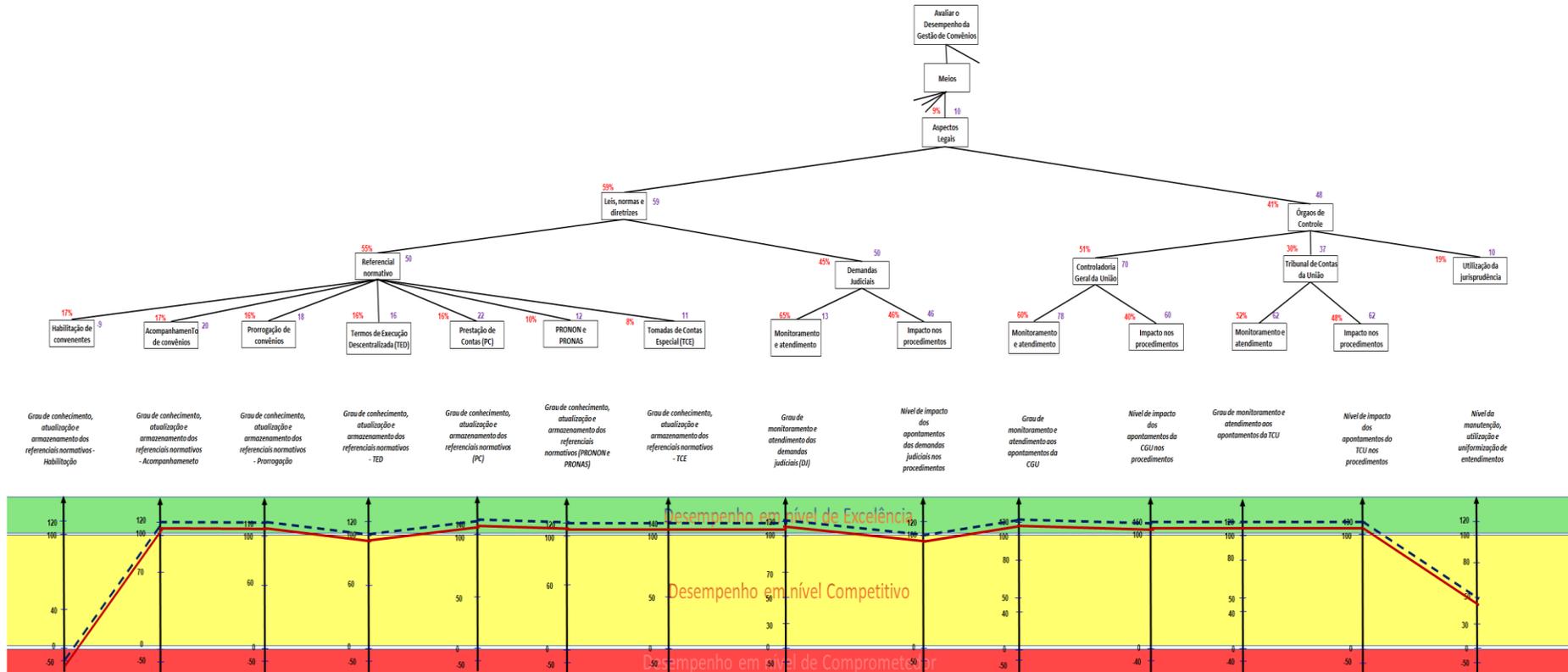
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 20: Modelo Global: *status quo* e impacto das recomendações - PVF: Estrutura



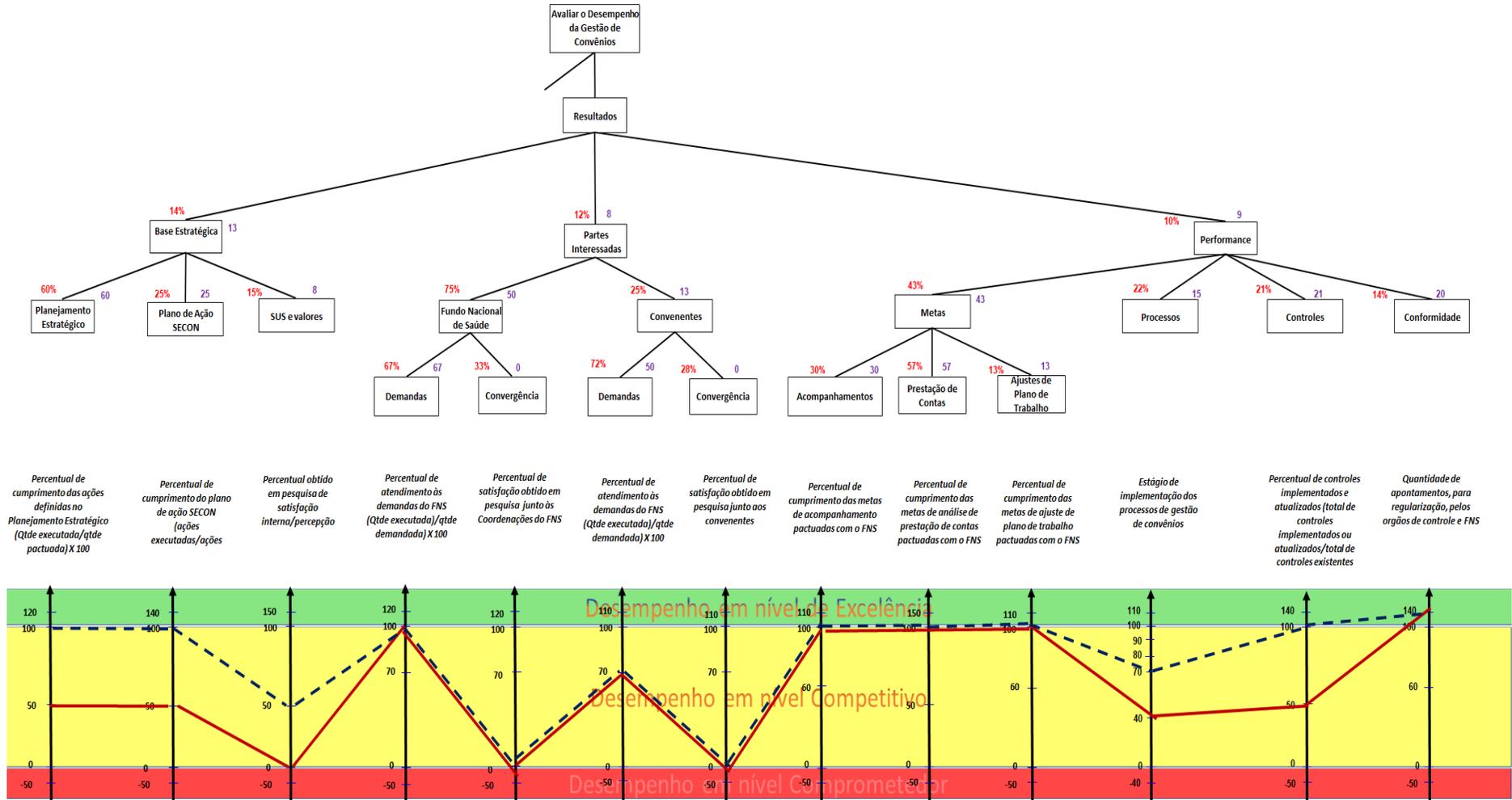
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 21: Modelo Global: *status quo* e impacto das recomendações - PVF Aspectos Legais



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 22: Modelo Global: *status quo* e impacto das recomendações - Área de Preocupação: Resultados



Percentual de cumprimento das ações definidas no Planejamento Estratégico (Qtde executada/qtde pactuada) X 100
 Percentual de cumprimento do plano de ação SECON (ações executadas/ações pactuadas) X 100
 Percentual obtido em pesquisa de satisfação interna/percepção
 Percentual de atendimento às demandas do FNS (Qtde executada/Qtde demandada) X 100
 Percentual de satisfação obtido em pesquisa junto às Coordenações do FNS
 Percentual de atendimento às demandas do FNS (Qtde executada/Qtde demandada) X 100
 Percentual de satisfação obtido em pesquisa junto aos convenientes
 Percentual de cumprimento das metas de acompanhamento pactuadas com o FNS
 Percentual de cumprimento das metas de análise de prestação de contas pactuadas com o FNS
 Percentual de cumprimento das metas de ajuste de plano de trabalho pactuadas com o FNS
 Estágio de implementação dos processos de gestão de convênios
 Percentual de controles implementados e atualizados (total de controles implementados ou atualizados/total de controles existentes)
 Quantidade de apontamentos, para regularização, pelos órgãos de controle e FNS

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação, elaboração das recomendações e o impacto obtido permitiram aferir que ações combinadas podem potencializar os resultados a serem alcançados, o que se afere pela elevação da pontuação final obtida como meta.

4.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro resultado obtido foi o reconhecimento quanto ao processo de aprendizado e direcionamento do conhecimento obtidos na extensão da pesquisa.

O desenvolvimento do modelo MCDA-C para a avaliação de desempenho da gestão de convênios em Minas Gerais ocorreu simultaneamente à elaboração do Planejamento Estratégico da SEMS/MG. Foi possível, correlacionar as ações e decisões dos instrumentos, sendo que os pressupostos da MCDA-C contribuíram para o processo de construção do Planejamento Estratégico. Desta forma, observou-se o devido alinhamento com as funções entendidas como essenciais: níveis atuais de desempenho, o que deve ser alcançado, influência no comportamento, estímulo à ação, facilita o aprendizado e garante que a mudança aconteça (MELNYK *et al.*, 2013).

A estruturação da metodologia oportunizou a adoção de adequações nos processos de trabalho. O Secon/MG, neste cenário, elaborou seu Plano de Ação 2021, de forma colaborativa com a equipe, contemplando ações que permitiram atuar em descritores identificados na construção do modelo tais como, capacitações, compartilhamento de conhecimentos, adoção de ferramentas de incentivos (reuniões), realocação de colaboradores observando as características e comportamentos individuais. No tocante aos processos executados no setor, foi realizada a avaliação e adequação nos canais de comunicação utilizados bem como armazenamento de informações e orientações, identificação de requisitos para execução de atividades, oficinas para padronização de análises de prestação de contas, definição de controles e mecanismos para priorizações de atividades, regularização das pendências relativas às demandas judiciais e de órgão de controle, criação de repositório de normas atualizadas.

Os resultados obtidos pela interação e participação ratificam a evolução da NGP. Legítima a migração de um modelo racionalista mecanicista, voltado para ferramentas e resultados que replicavam práticas do setor privado para o público, para uma abordagem na qual o elemento indivíduo ganha protagonismo, em contextos específicos e delimitados, figurando como o fator mais determinante (DE VRIES; NEMEC, 2012; FUNCK; KARLSSON, 2019; LAPSLEY; MILLER, 2019).

As ações implementadas, aquelas programadas e as recomendações contribuíram, ainda, para o atendimento aos princípios que norteiam a administração pública, notadamente o da motivação, quando registra o limiar de atuação do agente público em função da delimitação de suas competências. Um fator relevante, que influencia os rearranjos organizacionais, é promover ações que resultem no pleno atendimento aos apontamentos normativos e legais, em especial aqueles vinculados aos órgãos de controle. Neste contexto, vislumbra-se a utilização da metodologia como referência, ainda, para a gestão de riscos em convênios.

Destaca-se como resultado positivo observado, a identificação da preponderância do fator comportamental, individual e coletivo, capaz de alterar os processos de trabalho e os resultados alcançados. No próprio encadeamento apresentado na configuração da EHV o Ponto de Vista Pessoas foi identificado como ponto de partida para o processo de avaliação, o que é ratificado pela baixa pontuação obtida no seu *status quo*, demonstrando a necessidade de atuação nos seus descritores. Grande parte dos descritores de outros pontos de vista que demandam atuação para adequação estão relacionados aos aspectos comportamentais, o que demonstra a importância de priorizar ações voltadas a mitigar os eventos negativos identificados.

Especificar objetivos, criar diferentes cursos de ação (alternativas), compreender as consequências, equilibrar os conflitos, esclarecer as incertezas, considerar a tolerância ao risco e as decisões vinculadas foram norteadores que contribuíram para aumentar a probabilidade de identificar as soluções satisfatórias. Esses pressupostos apresentados por Hammond, Keeney e Raiffa (1999) foram observados e corroborados pela presente pesquisa.

Registra-se, ainda, o reflexo da contribuição do modelo para a perspectiva sobre a definição e cumprimento de metas e a obtenção de resultados. Métricas que não são objetivamente vinculadas aos objetivos estratégicos, não aferidas ou que não impactam nos processos de trabalho confirmam-se como irrelevantes, abrindo-se um importante espaço de debate junto ao FNS, quanto às metas institucionais e, aos colaboradores, nas pactuações individuais. Esta constatação encontra lastro na abordagem de Speklé e Verbeeten (2013), da importância da ausência de ambiguidade na explicitação das metas; medidas de desempenho não distorcidas com métricas que forneçam os incentivos alinhados aos objetivos e as condições necessárias para que os atores organizacionais conheçam e controlem os procedimentos que convertam esforços em resultados.

Decisões tomadas em outras esferas do MS, cooperação de atores externos e eventos incertos e incontroláveis são fatores presentes. Esses eventos ocasionam ruídos no processo que

interferem na utilidade das métricas e na motivação. No setor público isso é uma realidade que deve ser observada. No presente estudo, ações de melhoria do *status quo* não estão sob governabilidade da SEMS/MG, o que interfere significativamente na avaliação e gestão dos processos de trabalho.

Não menos importante a receptividade à melhoria da governança, que pode ser proporcionada pela medição de desempenho. Foi oportunizado atuar no esclarecimento da missão da SEMS/MG e do Secon/MG, sua conversão em ações e produção do *feedback* necessário para avaliação e ajuste de metas, estratégias e ações nos mais diferentes níveis. Tais ações produzem efeito na transparência e melhoria da responsabilidade, equidade e capacidade de resposta (MOYNUHAN *et al.*, 2011). Verificou-se como deve refletir o ambiente no qual o sistema atua, em contraponto a um modelo posto, que apresenta funcionamento distinto em função do contexto diferenciado.

A ferramenta permitiu um processo inclusivo, aberto, transparente e justo, permitindo às equipes examinarem melhor o seu trabalho. Refletiu na melhoria da comunicação, no entendimento compartilhado e geração de senso de grupo como componentes para a realização dos objetivos organizacionais (PHILLIPS, BANA E COSTA, 2007).

A garantia a efetividade na utilização dos recursos públicos, refletindo nos serviços prestados à sociedade, como parâmetro para o agente público na gestão dos convênios figurou como ação de melhoria contínua a partir dos resultados e modelo obtidos.

Isto posto, dado o contexto no qual o Secon/MG apresenta redução no número de colaboradores, uma cultura que estava instalada fundamentada em pressupostos com aplicabilidade limitada foi fator basilar. Assim, o desenvolvimento do modelo de avaliação proporcionou a identificação dos fatores críticos de sucesso, as vulnerabilidades preponderantes e as perspectivas de superação e de aperfeiçoamento. Figura como uma oportunidade para a manutenção do aprendizado, da adequação dos processos de trabalho e possíveis avaliações e adequações organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente modelo de avaliação de desempenho apresenta como pressuposto um processo de aprendizagem contínua. Em que pese o caráter subjetivo que possui, por traduzir a perspectiva do decisor, o resultado mostrou-se preciso e objetivo na identificação de aspectos relevantes a serem observados na gestão de convênios. Nesta ótica, a

premissa construtivista mostra-se como elemento capaz de propiciar o incremento necessário à definição de trajetórias para o alcance dos objetivos institucionais.

A adequação nos processos de trabalho em paralelo à estruturação do modelo favoreceu estabelecer prioridades, promover engajamento e viabilizar o mapeamento e visão geral do processo. Estes fatores sustentarão a manutenção do modelo, tendo os PVF's identificados e desdobrados como elementos basilares para as ações de gestão de convênios.

O presente estudo inovou ao apresentar um modelo de avaliação de desempenho na gestão de convênios sob a ótica de uma instituição concedente, cujo volume de instrumentos e recursos públicos envolvidos é significativo. Despertou a oportunidade de incremento na cultura a partir do rompimento gradativo de resistências, envolvimento dos membros da equipe, do olhar sistêmico que o modelo proporcionou e o panorama obtido a partir dos resultados já alcançados e diretrizes estabelecidas.

5.1.O PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão do processo das atividades de convênios do MS, no âmbito dos estados, configura-se como importante pressuposto de financiamentos de políticas públicas e governança. A definição de mecanismos de planejamento, avaliação de desempenho e definição de controles, com a perspectiva de adequação dos processos de trabalho é essencial. A identificação de aspectos críticos, com a execução das atividades e resultados obtidos vulneráveis, associada à identificação e definição de alternativas que possam atuar no sentido de otimizar esses fatores incentivou o desenvolvimento da presente pesquisa.

Muitas das decisões eram tomadas de forma intuitiva, pressionadas, principalmente, pelo volume de convênios com as análises de prestação de contas pendentes, problema crucial na gestão de convênios. Neste contexto, mostrou-se necessária uma análise mais aprofundada, que pudesse direcionar as decisões a serem tomadas.

Para responder a pergunta de pesquisa **“Como avaliar o desempenho da gestão de convênios, no âmbito do estado de Minas Gerais, visando a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento?”** foi escolhida a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista para o seu desenvolvimento, estimulada pela relevância de um entendimento sistêmico do processo e identificação de oportunidade de melhoria.

A utilização da MCDA-C, como *framework*, foi definida como aquela que melhor traduziria o olhar do decisor. O resultado obtido demonstrou que sua utilização permitiu o

desenvolvimento de um modelo que identificou objetivamente critérios e descritores, a partir dos julgamentos do decisor, proporcionando a determinação de oportunidades de melhoria.

5.2. OS OBJETIVOS DA PESQUISA

O resultado da pesquisa realizada por meio do *Proknow* proporcionou a sustentação, por parte da literatura, para o desenvolvimento da presente pesquisa, conforme disposto no capítulo 2, confirmando o primeiro objetivo específico.

Para a identificação das oportunidades de melhoria, o decisor atuou no sentido de, nas reflexões, percepções e julgamento ocorridos no processo, esgotar, sob o seu ponto de vista, todas as eventos que tivessem o condão de influenciar as atividades de gestão de convênios.

As conexões dentre essas atividades sustentaram a configuração do modelo. Como fundamento, foram identificados o contexto da gestão de convênios que provocaram a presente pesquisa, os atores rótulo e EPA's, o que orientou a divisão nas áreas de preocupação Meios e Resultados, desdobradas nos PVF's Pessoas, Processos, Estrutura, Aspectos Legais, Base Estratégica, Partes Interessadas e Performance. A utilização dos conceitos de entradas, processamento e entregas (saídas) permitiram a identificação dos elementos-chave que compuseram o modelo, integrando os PVE's.

Definidas áreas de preocupação, PVF's e PVE's, foram elaborados os descritores, suas ordenações, definidas as referências superiores e inferiores e *status quo*. Foram obtidas as escalas cardinais, a partir das ordinais, para os descritores do modelo, tendo-se o atendimento ao segundo objetivo específico, com todos os seus elementos presentes na EHV.

. Com a utilização do *Macbeth* foram definidas as funções de valor, a partir dos julgamentos relativos às diferenças de atratividade, identificando-se os perfis de desempenho local e, também de maneira global para o modelo. Desta forma foi cumprido o terceiro objetivo específico.

As recomendações foram elaboradas a partir da identificação dos critérios avaliados como mais críticos, servindo de direcionador para o decisor e demais atores envolvidos, atendendo ao quarto objetivo específico.

As premissas elencadas nos itens 4.4 e 5 fornecem a sustentação para legitimação do presente modelo. Reitera-se que o seu desenvolvimento propiciou a adoção concomitante de medidas de adequação da gestão de convênios, a partir de premissas identificadas como importantes, atendendo ao quinto objetivo específico.

Isto posto, tem-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado a partir da construção de um modelo para a avaliação de desempenho da gestão de convênios, identificando suas oportunidades de aperfeiçoamento no estado de Minas Gerais.

5.3. AS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS

A MCDA-C, atuando no sentido de privilegiar o julgamento do decisor, oferece a possibilidade de encaminhamentos diversos, porém limitados a este espectro. Equilibrar os vieses e equívocos, naturalmente, interfere nos resultados, o que foi objeto de atenção e cautela. Ressalta-se que seu caráter construtivista reforça a adequação do modelo à unidade para o qual foi desenvolvido.

A decisão de esgotar os apontamentos quanto aos fatores intervenientes resultou em uma estrutura extensa. Após a ponderação foi possível identificar que alguns critérios apresentam *status quo* satisfatório, mas, pelo caráter praticamente estanque que possuem, não precisam ser objeto de acompanhamento contínuo. Entretanto, seus valores refletiram no resultado do modelo. Inicialmente esses critérios atuaram como fonte importante para diagnóstico, mas sua manutenção deve ser avaliada.

O processo de monitoramento e adequação, a despeito da metodologia, apresentam custos de transação para a instituição. Identificar os fatores críticos merecedores de prioridade impele uma limitação do modelo.

Dado que o decisor tinha pouco tempo na gestão do setor, existe uma expertise técnica que é amadurecida com a prática, o que evidencia a importância de se revisitar o modelo construído e promover adequações.

E ainda, a limitação ocasionada pela existência de ações cujas eventuais recomendações não são da competência do decisor compromete a plenitude do modelo.

5.4. OPORTUNIDADES PARA TRABALHOS FUTUROS

Não obstante o presente modelo contemplar as particularidades da gestão de convênios no estado de Minas Gerais, sob a ótica do decisor, as atividades executadas são similares, no tocante às outras unidades da federação, podendo a metodologia ora desenvolvida servir como protótipo. A alteração na estrutura do Ministério da Saúde nos estados, com a criação das Coordenações de Transferência de Recursos em substituição aos Serviços de Gestão de

convênios em sete unidades da federação vislumbra a possibilidade de ajustes do modelo desenvolvido às novas competências regimentais.

Pela preponderância identificada para os descritores e impacto do PVF Pessoas, os estudos e ações inerentes ao reflexo das variáveis comportamentais no desenvolvimento das atividades de resultados despontam como um campo a ser explorado.

Por se tratar de um primeiro modelo, reestruturá-lo após a efetivação e aferição das recomendações tem o potencial de agregar valor. A inexistência de um software ou outro componente para construção, monitoramento e alteração do modelo mostra-se como uma necessidade, configurando-se em uma importante lacuna a ser preenchida para plenitude da MCDA-C.

Finalmente, ratificada a interação indivíduos-processos-organização, as questões afetas às interferências de ordem comportamental, identificando e aferindo objetivamente sua influência nos resultados, é um ponto importante a ser explorado.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. H. F. et al. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo *ProKnow-C* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.5 pp. 47-62, 2012.

ALBUQUERQUE, C.; MARTINS, M. Indicadores de desempenho no Sistema Único de Saúde: uma avaliação dos avanços e lacunas. **Saúde em Debate**, v. 41, n. spe, p. 118–137, 2017.

AMIT, R., e SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14, 33–46, 1993.

BANA E COSTA, C. A.; ANGULO MEZA, L.; OLIVEIRA, M. D. O Método *Macbeth* E Aplicação No Brasil. **Engevista**, v. 15, n. 1, p. 3, 2013.

BARRETO, L. R. et al. Quadro de Referência para Priorização de Riscos: Uma Abordagem Multicritério Participativa. **Revista Eletrônica Acta Sapientia**, v. 7, n. 1, p. 19–35, 2020.

BAZERMAN, Max H. Processo decisório: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586–606, 2003.

BELLE, N.; CANTARELLI, P. What Causes Unethical Behavior? A Meta-Analysis to Set an Agenda for Public Administration Research. **Public Administration Review**, v. 77, n. 3, p. 327–339, 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. 2016a. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em 26 nov. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 10 nov. 2020.

BRASIL. **Controladoria Geral da União**. Avaliação da Gestão das Transferências Voluntárias da União. 2018a. Disponível em <https://auditoria.cgu.gov.br/download/11014.pdf>. Acesso em 26 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. 2007. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em 11 mar. 2022

BRASIL. **Decreto 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046,

de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em 11 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de setembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017a. Disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41841/5/decreto_%20n_9203_22_novembro_2017.pdf. Acesso em 19 fev. 2021.

BRASIL. **Fundo Nacional de Saúde**. Cartilha para Apresentação de Propostas ao Ministério da Saúde – 2021. 2021. Disponível em https://portalfns.saude.gov.br/wp-content/uploads/2021/06/21_0054_Cartilha_digital.pdf. Acesso em 20 out. 2021

BRASIL. **Fundo Nacional de Saúde**. Sobre o FNS. 2020a. Disponível em <https://portalfns.saude.gov.br/sobre-o-fns>. 2020a. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. **GESPUBLICA**. Apresentação. 2020b. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 20 out.2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 71, de 28 de setembro de 2012**. Dispõe sobre a instauração, a organização e o encaminhamento ao Tribunal de Contas da União dos processos de tomada de contas especial. 2012. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-71-de-28-de-novembro-de-2012-20235428>. Acesso em 11 mar. 2022

BRASIL. **Instrução Normativa Interministerial MP/MF/CGU Nº 5, de 6 de novembro de 2018**. Estabelece diretrizes e parâmetros para o atendimento ao disposto no § 7º do art. 62 da Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016, e dá outras providências. 2018b. Disponível em <http://plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-interministerial-mp-cgu-mf-n-5-de-6-de-novembro-de-2018>. 2018b. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011. Acesso em 13 fev. 2021,

BRASIL. **Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. 1990. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm. Acesso em 10 nov. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 2000.

Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. Lei n. 4320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e contrôlo dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. 1964. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Painel das Transferências Discricionárias e Legais. 2022. Disponível em: <https://clusterqap2.economia.gov.br/extensions/painel-transferencias-discricionarias-e-legais/painel-transferencias-discricionarias-e-legais.html>. Acesso em 11 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Plano Nacional de Saúde 2020-2023. 2020c. Disponível em https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/plano_nacional_saude_2020_2023.pdf. 2020c. Acesso em 25 jan. 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.027, de 15 de outubro de 2019. 2019b. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/267659267/dou-secao-1-21-10-2019-pg-73>. Acesso em 11 mar. 2022.

BRASIL. Portal da Transparência da Controladoria Geral da União. Emenda Parlamentar. 2020d. Disponível em <http://www.portaltransparencia.gov.br/emendas>. Acesso em 20 out. 2020.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse e dá outras providências. 2020e. Disponível em http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20457541/do1-2017-01-02-portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016-20457287. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Minas Gerais. Planilhas de Prestação de Contas de Convênios. 2022b. Disponível em C:\Users\kenia\OneDrive\Documentos\SEMS\Prestação de contas. Acesso em 11 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1283/2021 - TCU - Plenário. 2021b. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1131034966/dou-secao-1-14-06-2021-pg-116>. Acesso em 11 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Ata nº 1, de 23 de janeiro de 2019, Acórdão nº 15/2019 - TCU – Plenário. 2019a. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/download.jsp?fileId=8A81881F68E7F0A50168F0FD9A4311B4>. Acesso em 11 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Convênios e outros repasses / Tribunal de Contas da União, Brasília, 2016b. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/convenios-e-otros-repasses-6-edicao-inclui-errata.htm>. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Convênios e outros repasses, Brasília, 2013. Disponível em

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC819253DD&inline=1>. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Transferências voluntárias e para o setor privado. 2020f. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/contas_governo/contas_2010/fichas/Ficha%204.4_cor.pdf. Acesso em 19 mai. 2020.

BRASIL. **Universidade de Brasília**. Avaliação da Gestão dos Meios na UnB. 2021. Disponível em http://projetos.ceag.unb.br/avaliacao_meios/. Acesso em 17 jul. 2021.

BROCKNER, J. et al. Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story”. **Human Resource Management**, v. 45, n. 1, p. 127–145, 2006.

CAMERON, W. Public accountability: Effectiveness, equity, ethics. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 4, p. 59–67, 2004.

CAMPANA, P. DE S. P. A cultura do medo na administração pública e a ineficiência gerada pelo atual sistema de controle. **Revista de Direito**, v. 9, n. 1, p. 189–216, 2017.

CAVALCANTE, P. Inovações no Governo Federal no Pós-Novo Era da Gestão Pública. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 22, n. 6, p. 885-902, 2018.

COLETIVA, S.; BASÍLIO DA GAMA, R.; PAIM, J. Series The Brazilian health system: history, advances, and challenges. **Lancet**, v. 377, p. 1778–97, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DALTO, C. DO C.; NOSSA, V.; MARTINEZ, A. L. Resources Agreement Between Support Foundations and Federal Universities in Brazil: a Study of Judgments of the Court of Audit (Tcu). **Revista Universo Contábil**, p. 06–23, 2014.

DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648–668, 2011.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146–166, 2016.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125–152, 2010.

ENSSLIN, L. et al. Multi-criteria decision-aid constructivist model in the supplier evaluation process. **Producao**, v. 23, n. 2, p. 402–421, 2013.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001

FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, n. 1, p. 69–86, 2018.

- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009.
- FREY, B. S.; HOMBERG, F.; OSTERLOH, M. Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. **Organization Studies**, v. 34, n. 7, p. 949–972, 2013.
- FUNCK, E. K.; KARLSSON, T. S. Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. **Financial Accountability and Management**, v. 36, n. 4, p. 347–375, 2020.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63–80, 1996.
- GILMAN, S. C.; CAROL, W. L. Public Service Ethics: A Global Dialogue. **Revista da Administração Pública**, 56, no. 6, 517–524, 1999.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HALACHMI, A. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p. 502–516, 2005.
- JORGENSEN, B. T., SORENSEN, D. **Codes of Good Governance**, Public Administration, 15(1), 71-96, 2012.
- KEENEY, R. L. Common mistakes in making value trade-offs. **Operations Research**, v. 50, n. 6, 2002.
- KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222–1245, 2002.
- KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.
- KLEINKNECHT, R. et al. An attention-based view of short-termism: The effects of organizational structure. **European Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 244–254, 2020.
- LACERDA, R. T. DE O. et al. Performance Evaluation in the Brazilian Public Sector. **Public Administration Research**, v. 6, n. 1, p. 1, 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAPSLEY, I.; MILLER, P. Transforming the public sector: 1998–2018. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 32, n. 8, p. 2211–2252, 2019.
- LEEuw, F. L.; FURUBO, J. E. Evaluation systems: What are they and why study them? **Evaluation**, v. 14, n. 2, p. 157–169, 2008.
- LONGARAY, A. et al. Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital. **International Transactions in Operational Research**, v. 25, n. 1, p. 133–156, 2018.

- LUNKES, R. J.; NARANJO-GIL, D.; LOPEZ-VALEIRAS, E. Management control systems and clinical experience of managers in public hospitals. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 15, n. 4, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v.2, n. 1, p. 109-134, jan./mar.
- MELNYK, S. A. et al. Is performance measurement and management fit for the future? Management **Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173–186, 2014.
- MOREIRA, A.C.M. **Um Método para Identificação e Priorização de Oportunidades/Ameaças e Pontos Fortes/Fracos no Planejamento Estratégico, Utilizando uma Metodologia MCDA-Construtivista**. Dissertação de Mestrado – Dept. de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.
- MOYNIHAN, D. P. et al. Performance regimes amidst governance complexity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. SUPPL. 1, p. 141–155, 2011.
- MUNDY, J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 499–523, 2010.
- NEELY, A. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264–1277, 2005.
- NEGOITA, M. Beyond Performance Management: A Networked Production Model of Public Service Delivery. **Public Performance and Management Review**, v. 41, n. 2, p. 253–276, 2018.
- NUDURUPATI, S. S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers and Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279–290, 2011.
- O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 237–256, 2015.
- PEREIRA, A. S., SHITSUKA, D. M., PARREIRA, F. J., SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UAB/NTE/UFSC, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em 19 jun. 2022
- PETRI, Sérgio Murilo. **Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho de uma Prestadora de Serviços Contábeis para Identificar Oportunidades de Melhorias Utilizando a Metodologia MCDA**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.
- PHILLIPS, L. D.; BANA E COSTA, C. A. Transparent prioritisation, budgeting and resource allocation with multi-criteria decision analysis and decision conferencing. **Annals of Operations Research**, v. 154, n. 1, p. 51–68, 2007.
- POLLITT, C. The logics of performance management. **Evaluation**, v. 19, n. 4, p. 346–363, 2013.

- RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: Conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1271–1294, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999;
- ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. An overview on “The European school of MCDA: Emergence, basic features and current works”. **European Journal of Operational Research**, v. 99, n. 1, p. 26–27, 1997.
- ROY, C.A. Multicriteria methodology for decision aiding. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. A Pyramid of Decision Approaches. **California Management Review**, v. 36, n. 1, p. 9–31, 1993.
- SALES, O. P.; VIEIRA, A. F. B.; MARTINS, A. M.; GARCIA, L. G.; FERREIRA, R. K. A. O Sistema Único de Saúde: desafios, avanços e debates em 30 anos de história. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 17, p. 54-65, 2019.
- SALITERER, I.; KORAC, S. Performance information use by politicians and public managers for internal control and external accountability purposes. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 24, n. 7–8, p. 502–517, 2013.
- SANTOS, T. F. Da administração pública burocrática à gerencial. **Scientia Iuris**, v. 19, n. 2, p. 244, 2015.
- SBICCA, A. Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 44, n. 3, p. 579–603, 2014.
- SCHNORRENBERGER, Darci. **Construção de um Modelo de Avaliação do Desempenho de uma Divisão de Análise Contábil para identificar Aperfeiçoamentos utilizando Metodologia Multicritério**. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 1999.
- SIMONSEN, J. Herbert A. Simon: Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes. Computer Science. **Roskilde University**, Spring 1994.
- SIMS, H. A. What executives should remember [13]. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 9, p. 153, 2006.
- SOUZA, A.; SANTOS, M.; CINTRA, M. Análise de Decisão Multicritérios (MCDA): uma revisão rápida sobre os critérios utilizados na Avaliação de Tecnologias em Saúde. **Jornal Brasileiro de Economia da Saúde**, v. 10, n. 1, p. 64–74, 2018.
- SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131–146, 2014.
- STONER, J.A.D; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- TONY, M. et al. Bridging health technology assessment (HTA) with multicriteria decision analyses (MCDA): Field testing of the EVIDEM framework for coverage decisions by a public payer in Canada. **BMC Health Services Research**, v. 11, p. 1–13, 2011.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER KOLK, B.; KAUFMANN, W. Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies: exploring individual responses to NPM-inspired output control. **Journal of Management Control**, v. 29, n. 2, p. 93–113, 2018.

VISENTINI, M. S.; SÖTHE, A.; SCHEID, L. L.; FENNER, V. U. Transparência na Gestão Pública: Evidências da Produção Científica Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 1, jan.abr., 2021.

APÊNDICE A – ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E CONCEITOS

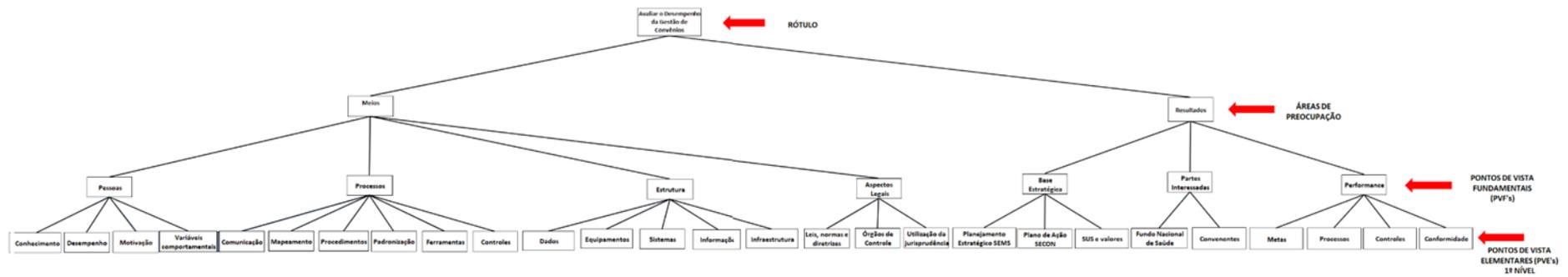
	EPA's	Conceitos		
		Polo Presente	...	Polo Psicológico Oposto
1	Planejamento estratégico incipiente	Instituir ações planejamento		Não ter direcionamento
2	Entusiasmo para planejamento	Incentivar ações de planejamento		Ter uma ferramenta que não produza efeitos
3	Informalidade nos controles	Definir metodologias de controles		Ter registros que não garantam efetividade
4	Fragilidade dos controles	Definir metodologias de controles		Ter registros aleatórios
5	Metas desconectadas	Estabelecer parâmetros para metas		Ter metas desconexas, ambíguas e inconsistentes
6	Falta de monitoramento das metas	Estabelecer parâmetros de monitoramento das metas		Não executar o monitoramento.
7	Objetivos pouco claros	Identificar e alinhar ações aos objetivos		Desconhecer objetivos
8	Pouca sistematização	Identificar normas referenciais e definir processos		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
9	Falta de padrão para procedimentos	Identificar ações a serem padronizadas		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
10	Insegurança na execução	Definir parâmetros para execução das atividades		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
11	Apoio técnico FNS	Intensificar comunicação com o FNS		Atuar de forma desconexa em relação ao FNS
12	Tempestividade nos retornos FNS	Garantir a eficiência dos canais de comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
13	Servidores experientes no quadro	Retêr os bons técnicos no quadro		Perder conhecimento
14	Zona de conforto - servidores	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Servidor ficar estagnado
15	Atualização de conhecimentos necessária	Intensificar as capacitações		Risco de execução fora dos parâmetros por desconhecimento
16	Capacitações em oferta	Avaliar os resultados das capacitações realizadas		Não ter efetividade nas capacitações
17	Resistência à capacitação	Incentivar as ações de capacitação		Não ter o colaborador envolvido e atualizado
18	Resistência à mudança	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Não efetivar adequações necessárias
19	Diálogo em construção	Intensificar ações de comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
20	Servidores entusiasmados	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Não efetivar adequações necessárias
21	Desconhecimento de inserção no SUS	Reconhecer o papel de pertencer ao SUS		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
22	Reconhecimento do potencial de ser público	Reconhecer o papel de ser servidor público		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
23	Desarticulação com as áreas técnicas	Identificar novos canais e formas de comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
24	Comunicação frágil	Atuar na melhoria da comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
25	Falta de definição de prazos	Definir e monitorar indicadores para prazos		Produzir aleatoriamente, sem eficiência
26	Retornos intempestivos de alguns setores	Definir ações de intervenção para tempestividade processual		Manter irregularidade normativa e processual gerando responsabilização
27	Compromisso com o público como essencial	Reconhecer o interesse público como premissa		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
28	Envolvimento com o trabalho	Identificar e desenvolver ações motivacionais		Trabalhar desinteressado
29	Padronização de atividades em curso	Estabelecer procedimentos padrão para atividades		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
30	Regularização de processos de trabalho	Mapear processos identificando gargalos		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
31	Medo de responsabilização	Definir parâmetros para execução das atividades		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros

32	Atuação dos órgãos de controle	Atuar nos principais apontamentos dos órgãos de controle		Descumprir preceitos normativos e legais
33	Zona de Conforto	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Servidor ficar estagnado
34	Desconhecimento de normas	Identificar normas referenciais		Descumprir preceitos normativos e legais
35	Desconhecimento de procedimentos	Identificar procedimentos referenciais		Descumprir preceitos normativos e legais
36	Déficit de pessoal	Otimizar e qualificar os processos de trabalho		Estagnar em procedimentos já superados
37	Particularidades consideradas nos perfis	Alinhar competências existentes aos perfis desejados		Trabalhar desarticulado
38	Reconhecimento como incentivo	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Não efetivar adequações necessárias
39	Senso de equipe	Manter a equipe coesa		Trabalhar desarticulado
40	Resultados compartilhados	Definir metodologia de compartilhamento de resultados		Trabalhar desarticulado
41	Satisfação no trabalho	Promover ações que viabilizem maior satisfação dos servidores		Servidor ficar desmotivado e estagnado
42	Retorno para sociedade	Adotar a referência do caráter público		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
43	Flexibilidade de trabalhar em casa	Estabelecer critérios de medição de resultados teletrabalho		Não ter elementos para incrementar a produtividade
44	Flexibilidade de horário	Estabelecer critérios de aferição de resultados		Não ter elementos para incrementar a produtividade
45	Acolhimento do servidor	Prospectar um ambiente de envolvimento entre os servidores		Servidor ficar desmotivado e estagnado
46	Rotinas de trabalho monitoradas	Estabelecer critérios de aferição de resultados		Não ter elementos para incrementar a produtividade
47	Construção coletiva	Prospectar um ambiente de envolvimento entre os servidores		Servidor ficar desmotivado e estagnado
48	Cuidado com a pressão	Garantir serenidade e positividade nas orientações		Não obter coesão e envolvimento do grupo
49	Estabilidade	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Servidor ficar desmotivado e estagnado
50	Grupos de estudos	Instituir grupos de estudos		Estagnar em procedimentos já superados
51	Mapeamento dos processos deficientes	Identificar e mapear processos críticos		Trabalhar sem prioridades
52	Sistematização dos processos	Identificar normas referenciais e definir processos		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
53	Otimização da força de trabalho	Otimizar e qualificar os processos de trabalho		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
54	Adequação de perfis em estruturação	Alinhar competências existentes aos perfis desejados		Trabalhar desarticulado
55	Senso de equipe a desenvolver	Definir mecanismos colaborativos nos processos de trabalho		Servidor ficar desmotivado e estagnado
56	Resistência à mudança	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Servidor ficar estagnado
57	Ausência de registro de lições aprendidas	Estabelecer ferramentas para registros de lições aprendidas		Esperar que a memória produza resultados
58	Gerenciamento de conflitos	Intensificar ações de comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
59	Confiar na execução das atividades	Intensificar ações de orientações e comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
60	Interferências políticas	Pautar ações e procedimentos nas normas		Descumprir preceitos normativos e legais
61	Atualização dos mecanismos de gestão	Incrementar as ferramentas de gestão		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
62	Atendimentos às leis	Garantir o cumprimento das leis que norteiam as atividades		Descumprir preceitos normativos e legais
63	Percepção de valor para a sociedade deficiente	Adotar a referência do caráter público		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
64	Soluções pouco efetivas – tomada de decisão	Estabelecer mecanismos para a tomada de decisão		Tomar decisões sem fundamentação e direcionamento
65	Dificuldades na retenção no conhecimento	Definir ferramentas para retenção do conhecimento		Perder conhecimento
66	Interpretações técnicas não uniformizadas	Promover uniformização de interpretação		Ter o risco de responsabilização por eventuais inconsistências

67	Princípios	Garantir a observância dos princípios		Descumprir preceitos normativos e legais
68	Normas	Garantir o cumprimento das leis que normam as atividades		Descumprir preceitos normativos e legais
69	Metas definidas pelo FNS	Compreender a definição das metas do FNS		Atuar de forma desconexa e sem direcionamento
70	Metas pactuadas (validadas)	Apreciar e pactuar as metas		Aceitar metas inexecutáveis
71	Programação de execução de atividades	Definir mecanismo de programação e acompanhamento		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
72	Execuções mais confiáveis	Compartilhar conhecimentos e orientações		Promover execuções irregulares
73	Normas consultadas, pesquisadas	Garantir a conformidade normativa nas execuções		Descumprir preceitos normativos e legais
74	Atuação sistemática dos órgãos de controle	Atuar nos principais apontamentos dos órgãos de controle		Descumprir preceitos normativos e legais
75	Servidores conhecem os papéis	Compartilhar conhecimentos e orientações		Promover execuções irregulares
76	Existência de servidores atitudes inconvenientes	Garantir ações de responsabilização		Omissão no exercício da função pública
77	Alinhamento nos perfis a melhorar	Alinhar competências existentes aos perfis desejados		Trabalhar desarticulado
78	Importância de ser serviço prestado ao cidadão	Adotar a referência do caráter público		Não ter a sensação de pertencimento e relevância do trabalho
79	Recursos bem utilizados	Garantir a otimização dos recursos		Irregularidade no exercício da função pública
80	Aumentar força de trabalho	Identificar oportunidades de incremento da equipe		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
81	Melhorar os canais áreas técnicas	Identificar novos canais e formas de comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
82	Padrões nas execuções	Identificar ações a serem padronizadas		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
83	Comprometimento	Compartilhar conhecimentos e orientações		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
84	Conhecimento como fator essencial	Intensificar ações de capacitação e disseminação		Ter alta responsabilização e falta de motivação por desconhecimento
85	Respeito aos prazos	Definir e monitorar indicadores para prazos		Produzir aleatoriamente, sem eficiências
86	Legislação, informações	Compartilhar conhecimentos e orientações		Ter contexto de desinformação e desalinhamento nas atribuições e execuções
87	Falta de técnicos	Identificar oportunidades de upgrade na equipe		Não otimizar e incrementar os recursos humanos existentes
88	Passivo que compromete a rotina	Definir parâmetros para as ações de rotina		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
89	Não gerar novos passivos	Definir parâmetros para as ações de rotina		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
90	Parecer melhores – fundamentação	Compartilhar conhecimentos e orientações		Ter contexto de desinformação e desalinhamento nas atribuições e execuções
91	Celeridade no retorno aos órgãos de controle	Definir e monitorar indicadores para prazos		Produzir aleatoriamente, sem eficiência
92	Redução do passivo	Intensificar as ações de qualificação dos processos de trabalho		Incrementar o passivo e risco de responsabilização
93	Força de trabalho otimizada	Otimizar e qualificar os processos de trabalho		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
94	Valorização do servidor	Definir mecanismos de incentivos aos servidores		Servidor ficar estagnado
95	Liderança	Identificar estratégias positivas de liderança		Trabalhar sem direcionamento
96	Trazer o servidor junto	Identificar estratégias positivas de liderança		Ter o servidor desalinhado e não comprometido
97	Oportunidade para aprender coisas novas	Ampliar a gama de conhecimentos e atualizações		Ficar estagnado e desinformado
98	Equipe atraída e unida	Identificar estratégias positivas de liderança		Ter o servidor desalinhado e não comprometido
99	Convenientes orientados	Promover a orientação dos convenientes		Manter irregularidade na execução dos convênios
100	Qualidade na execução dos convênios	Definir estratégias de orientações aos convenientes		Manter irregularidade na execução dos convênios
101	Comunicação	Definir inserção das ações de convênio no Plano de Comunicação		Sofrer intercorrências de ruídos e ausência de informações
102	Avaliação de desempenho deficitária	Estabelecer critérios assertivos para avaliação de desempenho		Ter um instrumento desarticulado com a finalidade

103	Riscos de responsabilização	Definir parâmetros para as ações de rotina		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
104	Alto volume de passivo	Definir parâmetros para as ações de rotina		Trabalhar de maneira desestruturada, desorganizada e sem parâmetros
105	Atendimento aos órgãos de controle	Monitorar o atendimento às demandas dos órgãos de controle		Descumprir preceitos normativos e legais
106	Cultura organizacional - crenças limitantes	Definir estratégias de incentivo e novas percepções		Servidor ficar estagnado

APÊNDICE B: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALORES – DESDOBRAMENTO ATÉ O PRIMEIRO NÍVEL DE PONTOS DE VISTA ELEMENTARES



APÊNDICE C: DESCRITORES CONSTRUÍDOS

Área de Preocupação: Meios

PVF: Pessoas

PVE: Conhecimento/Capacitações/Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Nível	Descrição
N5	Ter PDP alinhado às necessidades e executado
N4	Ter PDP não alinhado às necessidades e executado
N3	Ter PDP alinhado às necessidades e não executado
N2	Ter PDP não alinhado às necessidades e não executado
N1	Não ter PDP, alinhado às necessidades e executado
	Não ter PDP, não alinhado às necessidades e executado
	Não ter PDP alinhado às necessidades e não executado
	Não ter PDP não alinhado às necessidades e não executado

PVE: Conhecimento/Referenciais/ Informações e orientações

Nível	Descrição
N8	Conhece padrões conhece normas e executa em conformidade.
N7	Conhece padrões e não conhece normas e executa em conformidade
N6	Não conhece padrões e conhece normas e executa em conformidade
N5	Não conhece padrões e não conhece normas e executa em conformidade
N4	Conhece padrões conhece normas e não executa em conformidade
N3	Conhece padrões não conhece normas e não executa em conformidade
N2	Não conhece padrões e conhece normas e não executa em conformidade
N1	Não conhece padrões e não conhece normas e não executa em conformidade

PVE: Conhecimento/Referenciais/Perfis/Competências (mapeamento)

Nível	Descrição
N8	Conhecimentos, habilidades de atitudes mapeados
N7	Conhecimentos e habilidades mapeadas e atitudes não
N6	Conhecimentos e atitudes mapeadas e habilidades não
N5	Conhecimentos mapeados e habilidades e atitudes não
N4	Habilidades de atitudes mapeadas e conhecimentos não
N3	Habilidades mapeadas e conhecimentos e atitudes não
N2	Atitudes mapeadas e conhecimentos e habilidades não
N1	Conhecimentos, habilidades de atitudes não mapeados

PVE: Conhecimento/ Referenciais/Perfis//Perfis/Conhecimentos, habilidades e atitudes

Nível	Descrição
N8	Tem conhecimento, habilidade e atitude
N7	Tem conhecimento e habilidade e não tem atitude
N6	Tem conhecimento, não tem habilidade e tem atitude
N5	Tem conhecimento, não tem habilidade e não tem atitude
N4	Não tem conhecimento, tem habilidade e tem atitude
N3	Não tem conhecimento, tem habilidade e não tem atitude
N2	Não tem conhecimento, não tem habilidade e tem atitude
N1	Não tem conhecimento, nem habilidade e nem atitude

PVE: Desempenho/Capacidade/ Dimensionamento da força de trabalho

Nível	Descrição
N3	Dimensionamento sistematizado e conhecido
N2	Dimensionamento sistematizado e não conhecido
N1	Dimensionamento não sistematizado e conhecido
	Dimensionamento não sistematizado e não conhecido

PVE: Desempenho/Comprometimento/ Cumprimento dos requisitos para execução das atividades

Nível	Descrição
N4	Observa as atribuições do cargo e normas da Administração Pública
N3	Não observa as atribuições do cargo e observa as normas da Administração Pública
N2	Observa as atribuições do cargo e não observa as normas da Administração Pública
N1	Não observa as atribuições do cargo e nem as normas da Administração Pública

PVE: Motivação/Incentivos/Ferramentas de escuta/Proposições

Nível	Descrição
N4	Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e atua integralmente
N3	Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e atua parcialmente
N2	Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e não atua
N1	Não Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e atua integralmente
	Não Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e atua parcialmente
	Não Identifica demandas nas reuniões de Bate Papo e não atua

PVE: Motivação/Trabalho em equipe

Nível	Descrição
N9	Interage cooperativamente sempre e atua sempre em outras atividades
N8	Interage cooperativamente sempre e atua às vezes em outras atividades
N7	Interage cooperativamente às vezes e atua sempre em outras atividades
N6	Interage cooperativamente sempre e não atua em outras atividades
N5	Interage cooperativamente às vezes e atua às vezes em outras atividades
N4	Não Interage cooperativamente e atua sempre em outras atividades
N3	Interage cooperativamente às vezes e atua às vezes em outras atividades
N2	Não Interage cooperativamente e atua às vezes em outras atividades
N1	Não Interage cooperativamente e não atua em outras atividades

Área de Preocupação: Meios**PVF: Processos**

PVE: Comunicação/Canais/Canais utilizados/Orientações

Nível	Descrição
N4	Tem canais e a utilização é disseminada
N3	Tem canais e a utilização não é disseminada
N1	Não tem canais e a utilização é disseminada
	Não tem canais e a utilização não é disseminada

PVE: Comunicação/Expedientes

Nível	Descrição
N4	Conhece e utiliza os expedientes de comunicação oficial
N3	Conhece e não utiliza os expedientes de comunicação oficial
N1	Não conhece e utiliza os expedientes de comunicação oficial
	Não conhece e não utiliza os expedientes de comunicação oficial

PVE: Comunicação/Armazenamento de informações/Efetividade das ferramentas

Nível	Descrição
N4	Conhece e utiliza integralmente as ferramentas disponibilizadas
N3	Conhece e utiliza parcialmente as ferramentas disponibilizadas
N2	Conhece e não utiliza as ferramentas disponibilizadas
N1	Não conhece e utiliza integralmente as ferramentas disponibilizadas
	Não conhece e utiliza parcialmente as ferramentas disponibilizadas
	Não conhece e não utiliza as ferramentas disponibilizadas

PVE: Comunicação/Orientações

Nível	Descrição
N4	Orientações existem e são integralmente formalizadas
N3	Orientações existem e são parcialmente formalizadas
N2	Orientações existem e não são formalizadas
N1	Não existem orientações e são integralmente formalizadas
	Não existem orientações e são parcialmente formalizadas
	Não existem orientações e não são formalizadas

PVE: Mapeamento/Prestação de Contas

Nível	Descrição
N5	Processo mapeado, aderente e observado
N4	Processo mapeado aderente e não observado
N3	Processo mapeado, não aderente e observado
N2	Processo mapeado, não aderente e não observado
N1	Processo não mapeado, aderente e observado
	Processo não mapeado, não aderente e observado
	Processo não mapeado, aderente e não observado
	Processo não mapeado, não aderente e não observado

PVE: Procedimentos/Criticidade

Nível	Descrição
N5	Atividades críticas identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos
N4	Atividades críticas identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos
N3	Atividades críticas identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos
N2	Atividades críticas identificadas parcialmente e sem procedimentos estabelecidos
N1	Atividades críticas não identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos
	Atividades críticas não identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos
	Atividades críticas não identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos
	Atividades críticas não identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos

PVE: Padronização/Efetividade

Nível	Descrição
N3	Procedimentos são integralmente padronizados
N2	Procedimentos são parcialmente padronizados
N1	Procedimentos não são padronizados

PVE: Padronização/Observância

Nível	Descrição
N3	Procedimentos padronizados integralmente observados
N2	Procedimentos padronizados parcialmente observados
N1	Procedimentos padronizados não observados

PVE: Controles/Metas/Apreciação e validação

Nível	Descrição
N4	Ter critérios para análise e validação das metas de prestação de contas e de acompanhamento
N3	Ter critérios para análise e validação das metas prestação de contas e não ter para as de acompanhamento
N2	Não ter critérios para análise e validação das metas de PC e ter para acompanhamento
N1	Não ter critérios para análise e validação das metas de PC nem para acompanhamento

PVE: Controles/Instrumentos/Existência de Controles

Nível	Descrição
N4	Ter controles internos e registros de lições aprendidas
N3	Ter controles internos e não ter registros de lições aprendidas
N2	Não ter controles internos e ter registros de lições aprendidas
N1	Não ter controles internos e não ter registros de lições aprendidas

PVE: Controles/Instrumentos/Natureza

Nível	Descrição
N6	Possui controles preventivos, detectivos e corretivos
N5	Possui controles preventivos, detectivos e não possui corretivos
	Possui controles preventivos e corretivos e não possui detectivos
N4	Não possui controles preventivos e detectivos e possui corretivos
	Não possui controles preventivos e corretivos e possui detectivos
N3	Não possui controles preventivos e possui detectivos e corretivos
N2	Possui controles preventivos e não possui detectivos e corretivos
N1	Não possui controles preventivos, detectivos e corretivos

PVE: Controles/Execução/Regularidade de prazos, Atividades/Outras atividades

Nível	Descrição
N5	Cumprir prazos para acompanhamento, prorrogação e tomada de contas especial
N4	Cumprir prazos para acompanhamento e prorrogação e não cumprir tomada de contas especial
N3	Não cumprir prazos para acompanhamento e cumprir para prorrogação e tomada de contas especial
N2	Não cumprir prazos para acompanhamento e tomada de contas especial e cumprir para prorrogação
N1	Cumprir os prazos para acompanhamento e tomada de contas especial e não cumprir para prorrogação.
	Não cumprir prazos para prorrogação e cumprir para acompanhamento e tomada de contas especial
	Não cumprir nenhum prazo

Área de Preocupação: Meios**PVF: Estrutura**

PVE: Dados/Fontes

Nível	Descrição
N4	As fontes dos dados são conhecidas: as internas e as externas
N3	As fontes dos dados são conhecidas, as internas não e externas
N2	As fontes dos dados são conhecidas, as internas sim e as externas não
N1	As fontes dos dados não são conhecidas, são internas e externas
	As fontes dos dados não são conhecidas, não são internas e são externas
	As fontes dos dados não são conhecidas, são internas e não são externas
	As fontes dos dados não são conhecidas, não são internas e não são externas

PVE: Dados/ Integração

Nível	Descrição
N7	Integração automática e totalmente efetiva
N6	Integração automática e parcialmente efetiva
N5	Integração manual e totalmente efetiva
N4	Integrações automática e manual e totalmente efetiva
N3	Integração manual e parcialmente efetiva
N2	Integração automática e manual e parcialmente efetiva.
N1	Integração não ocorre

PVE: Equipamentos/Adequação

Nível	Descrição
N6	Equipamentos totalmente adequados e suficientes
N5	Equipamentos totalmente adequados e insuficientes
N4	Equipamentos parcialmente adequados e suficientes
N3	Equipamentos parcialmente adequados e insuficientes
N2	Equipamentos inadequados e suficientes
N1	Equipamentos inadequados e insuficientes

PVE: Equipamentos/Disponibilização

Nível	Descrição
N4	Equipamentos disponibilizados e em uso.
N3	Equipamentos disponibilizados e não utilizados
N2	Equipamentos não disponibilizados e em uso.
N1	Equipamentos não disponibilizados e não utilizados

PVE: Sistemas/Adoção

Nível	Descrição
N8	Tem percepção das vantagens no uso, tem experiência e acompanha mudanças
N7	Tem percepção das vantagens no uso, não tem experiência e acompanha mudanças
N6	Tem percepção das vantagens no uso, tem experiência e não acompanha mudanças
N5	Tem percepção das vantagens no uso, não tem experiência e não acompanha mudanças
N4	Não tem percepção das vantagens no uso, tem experiência e acompanha mudanças
N3	Não tem percepção das vantagens no uso, não tem experiência e acompanha mudanças
N2	Não tem percepção das vantagens no uso, tem experiência e não acompanha mudanças
N1	Não tem percepção das vantagens no uso, não tem experiência e não acompanha mudanças

PVE: Sistemas/Efetividade

Nível	Descrição
N4	Ter softwares, estarem disseminados e em uso
N3	Ter softwares, não estarem disseminados e estarem em uso
N2	Ter softwares, estarem disseminados e não estar em uso
N1	Não ter softwares, estarem disseminados e estarem uso
	Não ter softwares, não estarem disseminados e estar em uso
	Não ter softwares, estarem disseminados e não estar em uso
	Não ter softwares, não estarem disseminados e não estar em uso

PVE: Sistemas/Registros

Nível	Descrição
N4	Registros efetuados, adequados e tempestivos
N3	Registros efetuados, adequados e atrasados
N2	Registros efetuados, não adequados e atrasados
N1	Registros não efetuados e adequados e tempestivos
	Registros não efetuados e não adequados e tempestivos
	Registros não efetuados e não adequados e atrasados

PVE: Sistemas/Operacionalização

Nível	Descrição
N4	Orientações disponíveis, tempestivas e em conformidade
N3	Orientações disponíveis, não tempestivas e em conformidade
N2	Orientações disponíveis, tempestivas e não conformes
N1	Orientações indisponíveis, tempestivas e em conformidade
	Orientações indisponíveis, intempestivas e em conformidade
	Orientações indisponíveis, tempestivas e não conformes
	Orientações indisponíveis, intempestivas e não conformes

PVE: Informações

Nível	Descrição
N4	Informações disponíveis, com dados válidos e confiáveis
N3	Informações disponíveis, com dados válidos e não confiáveis
N2	Informações disponíveis, com dados não válidos e confiáveis
N1	Informações indisponíveis, com dados válidos e confiáveis
	Informações indisponíveis, com dados não válidos e confiáveis
	Informações indisponíveis, com dados válidos e não confiáveis
	Informações disponíveis, com dados não válidos e não confiáveis

PVE: Estrutura/Infraestrutura/Condições

Nível	Descrição
N7	Condições prediais satisfatórias para segurança, acessibilidade e instalações
N6	Condições prediais satisfatórias para segurança e instalações e insatisfatórias para acessibilidade
N5	Condições prediais satisfatórias para segurança e acessibilidade e insatisfatórias para instalações
N4	Condições prediais satisfatórias para acessibilidade e instalações e insatisfatórias para segurança
N3	Condições prediais satisfatórias para instalações e insatisfatórias para segurança e acessibilidade
N2	Condições prediais satisfatórias para segurança e insatisfatórias para instalações e acessibilidade
N1	Condições prediais satisfatórias para acessibilidade e insatisfatórias para segurança e instalações
	Condições prediais insatisfatórias para segurança, acessibilidade e instalações

PVE: Estrutura/Infraestrutura/Logística

Nível	Descrição
N4	Condições de logística satisfatórias para materiais e insumos e disponibilização de veículos
N3	Condições de logística satisfatórias para materiais e insumos e não para disponibilização de veículos
N2	Condições de logística não satisfatórias para materiais e insumos e satisfatórias para disponibilização de veículos
N1	Condições de logística não satisfatórias para materiais e insumos e disponibilização de veículos

PVE: Estrutura/Infraestrutura/Condições

Nível	Descrição
N7	Condições suporte satisfatórias para tecnologia da informação, gestão de pessoas e apoio administrativo
N6	Condições suporte satisfatórias para tecnologia da informação e apoio administrativo e insatisfatórias para a gestão de pessoas
N5	Condições suporte satisfatórias para tecnologia da informação e gestão de pessoas e insatisfatórias para apoio administrativo
N4	Condições suporte satisfatórias para apoio administrativo e gestão de pessoas e insatisfatórias para tecnologia da informação
N3	Condições suporte satisfatórias para tecnologia da informação e não satisfatórias para gestão de pessoas e apoio administrativo
N2	Condições suporte satisfatórias para tecnologia da informação e apoio administrativo e não satisfatórias para gestão de pessoas
N1	Condições suporte satisfatórias gestão de pessoas e não satisfatórias tecnologia da informação e apoio administrativo
	Condições suporte não satisfatórias para tecnologia da informação, gestão de pessoas e apoio administrativo

PVE: Leis, normas e diretrizes/Referencial normativos

Nível	Descrição
N8	Conhece todas as normas, são atualizadas e armazenadas
N7	Conhece todas as normas, são atualizadas e não são armazenadas
N6	Conhece todas as normas, não são atualizadas e são armazenadas
N5	Conhece todas as normas, não são atualizadas e não armazenadas
N4	Não conhece todas as normas, são atualizadas e armazenadas
N3	Não conhece todas as normas, não são atualizadas e são armazenadas
N2	Não conhece todas as normas, são atualizadas e não são armazenadas
N1	Não conhece todas as normas, não são atualizadas e não são armazenadas

PVE: Demandas judiciais e Órgãos de Controle/Monitoramento e atendimento

Nível	Descrição
N8	Demandas judiciais são monitoradas, atendidas e respondidas tempestivamente
N7	Demandas judiciais são monitoradas, atendidas e não respondidas tempestivamente
N6	Demandas judiciais são monitoradas, não atendidas e respondidas tempestivamente
N5	Demandas judiciais são monitoradas, não atendidas e não respondidas tempestivamente
N4	Demandas judiciais não são monitoradas, são atendidas e respondidas tempestivamente
N3	Demandas judiciais não são monitoradas, são atendidas e não são respondidas tempestivamente
N2	Demandas judiciais não são monitoradas, não são atendidas e são respondidas tempestivamente
N1	Demandas judiciais não são monitoradas, não são atendidas e não respondidas tempestivamente

PVE: Órgãos de controle/Repositório de jurisprudência

Nível	Descrição
N8	Mantem repositório, utiliza jurisprudência como referencial e entendimento uniformizado
N7	Mantem repositório, utiliza jurisprudência como referencial e sem entendimento uniformizado
N6	Não mantém repositório, utiliza jurisprudência como referencial e tem entendimento uniformizado
N5	Não mantém repositório, utiliza jurisprudência como referencial e não tem entendimento uniformizado
N4	Mantem repositório, não utiliza jurisprudência como referencial e tem entendimento uniformizado
N3	Mantem repositório, não utiliza jurisprudência como referencial e não tem entendimento uniformizado
N2	Não mantém repositório, não utiliza jurisprudência como referencial e tem entendimento uniformizado
N1	Não mantém repositório, não utiliza jurisprudência como referencial e não tem entendimento uniformizado

Área de Preocupação: Resultados**PVF: Resultados alcançados**

PVE: Processos

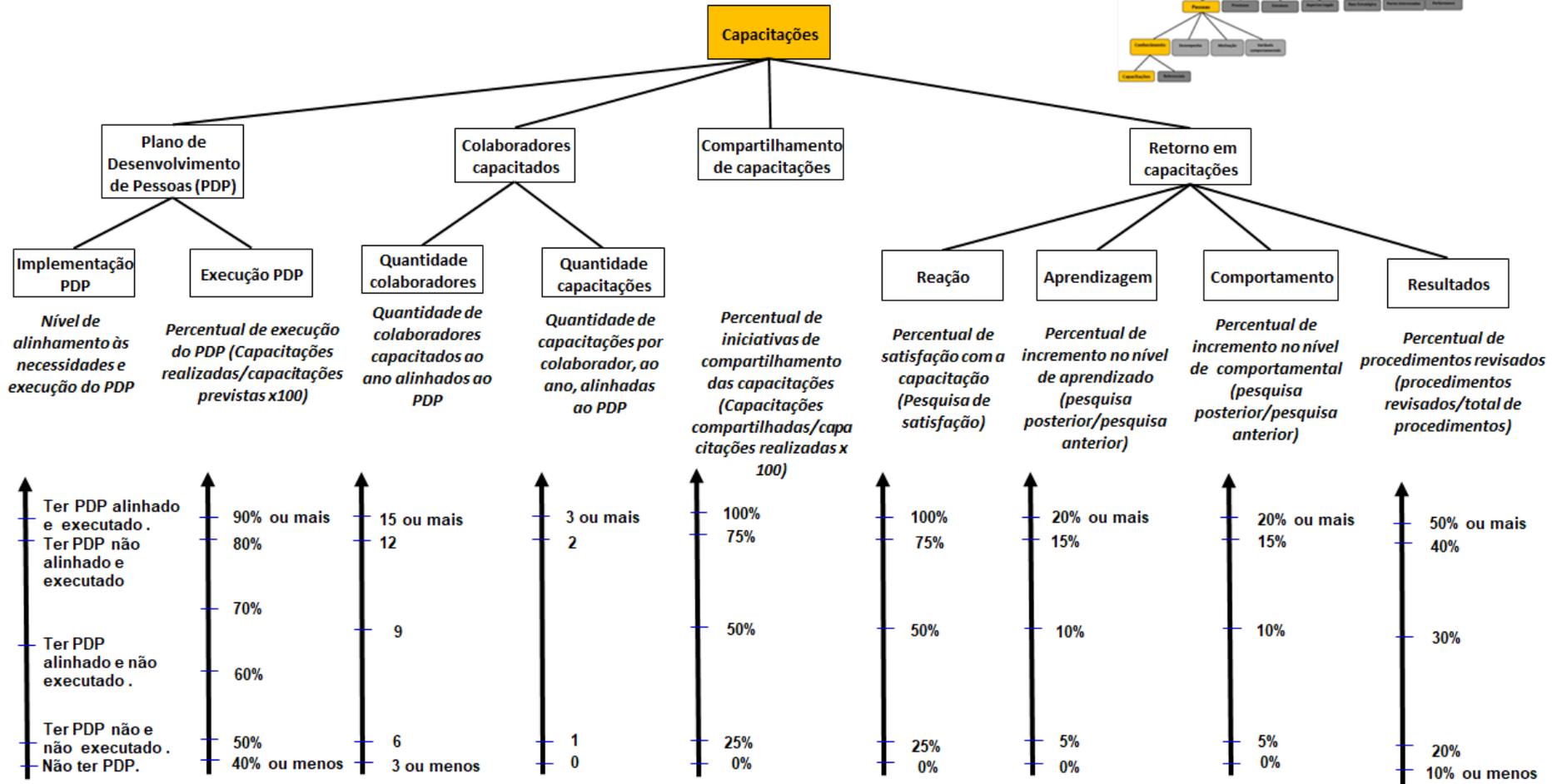
Nível	Descrição
N8	Ter processos mapeados, padronizados e controlados
N7	Ter processos mapeados, padronizados e não controlados
N6	Ter processos mapeados, não padronizados e controlados
N5	Ter processos mapeados, não padronizados e não controlados
N4	Não ter processos mapeados, padronizados e controlados
N3	Não ter processos mapeados, não padronizados e controlados
N2	Não ter processos mapeados, padronizados e não controlados
N1	Não ter processos mapeados, não padronizados e não controlados

APÊNDICE D: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR, PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES E DESCRITORES

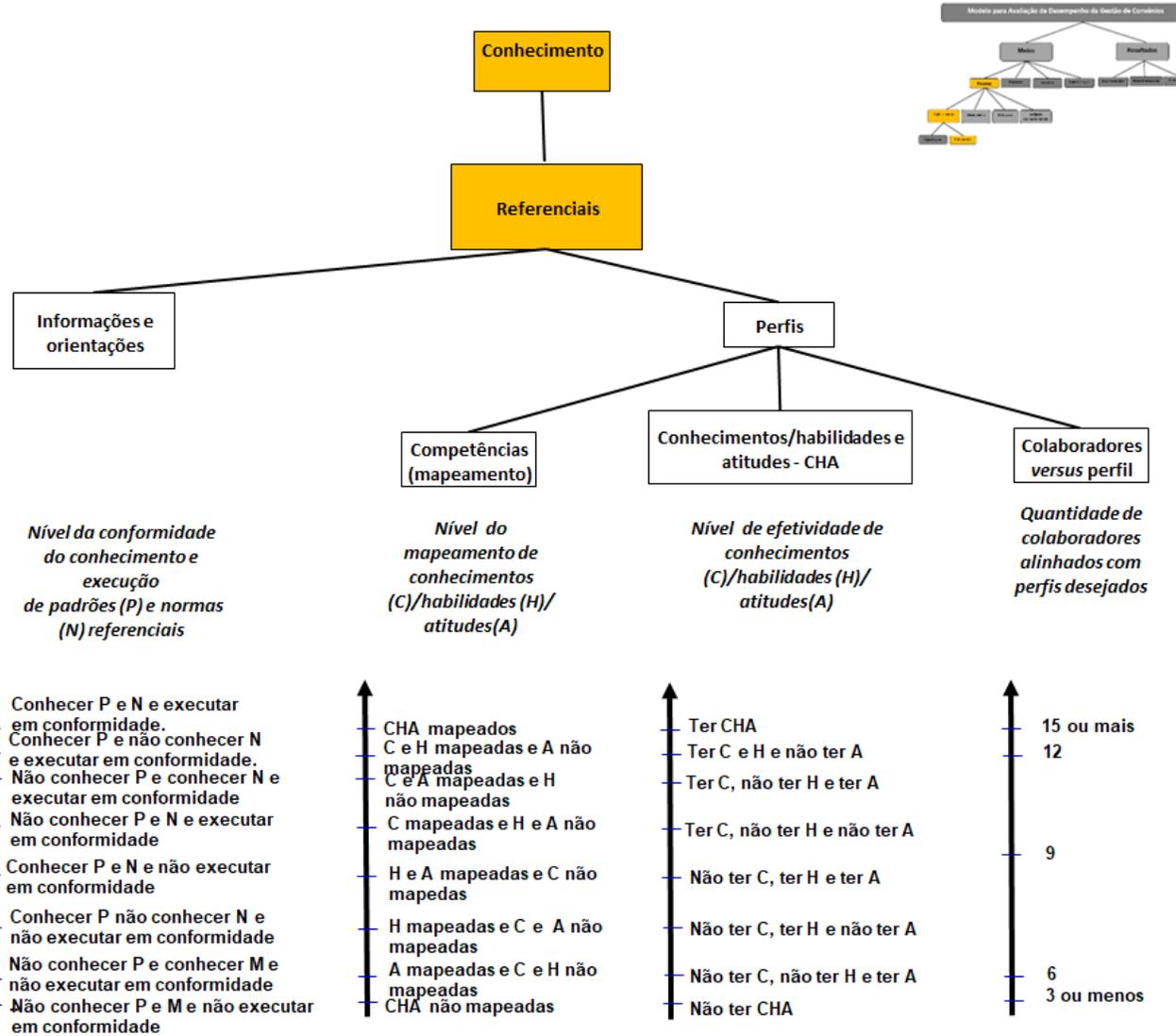
PVF: Pessoas



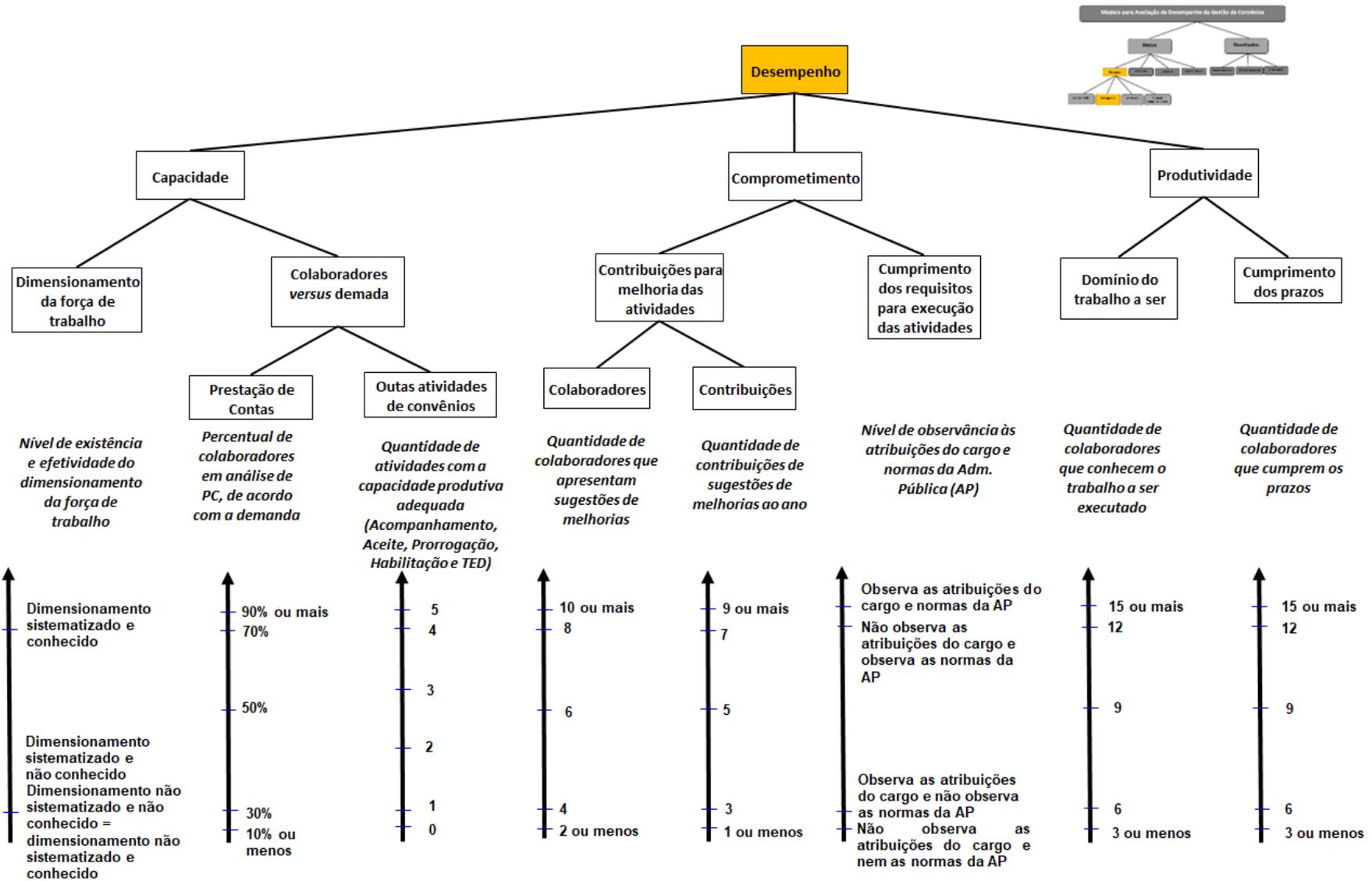
PVE: Conhecimento/Capacitações



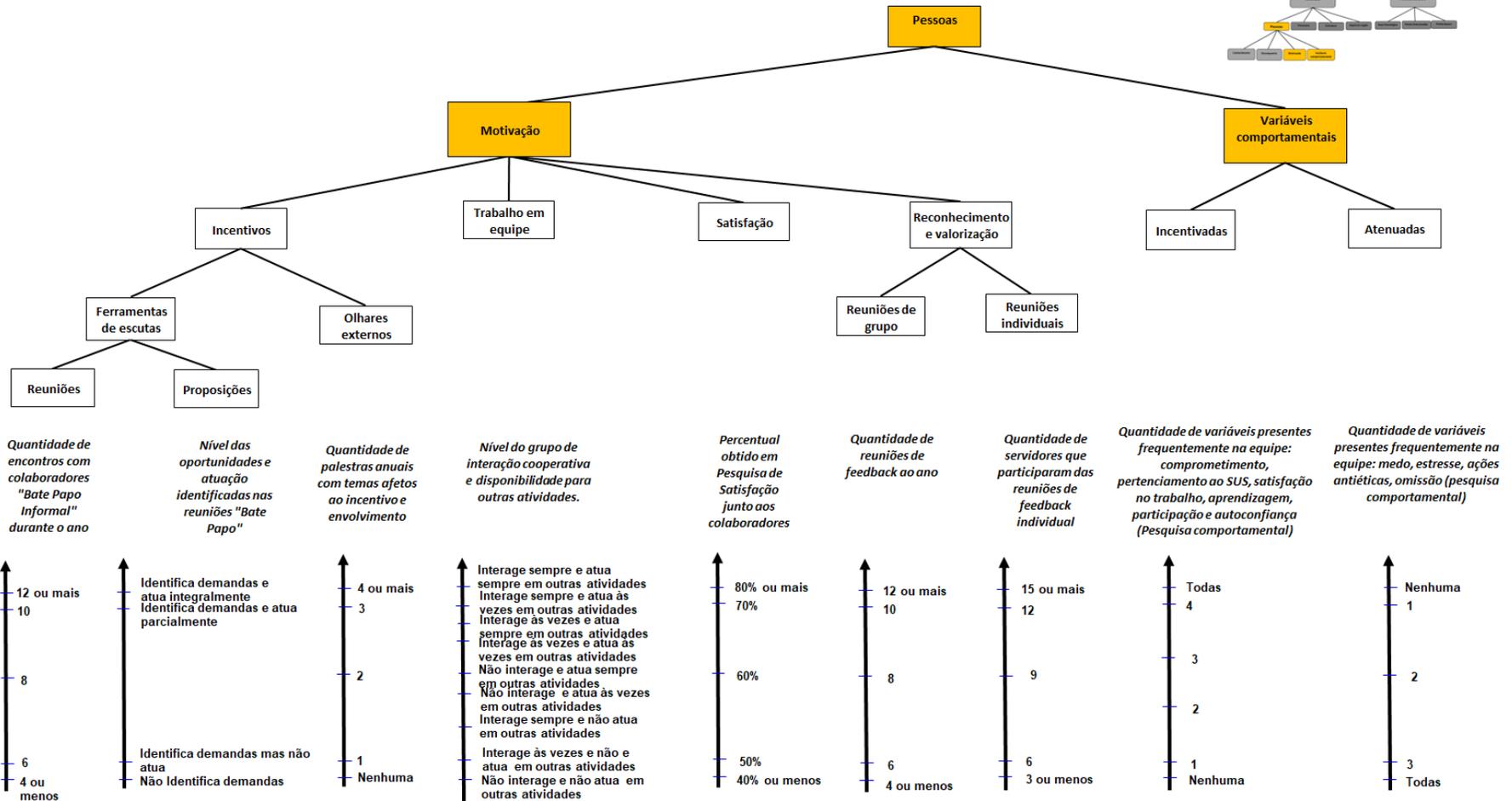
PVE: Conhecimento/Referenciais



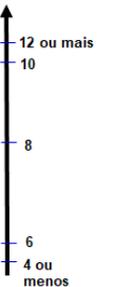
PVE: Desempenho



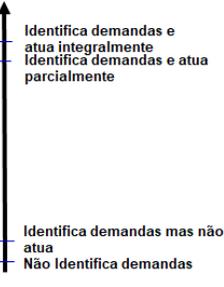
PVE's: Motivação e Variáveis Comportamentais



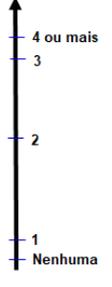
Quantidade de encontros com colaboradores "Bate Papo Informal" durante o ano



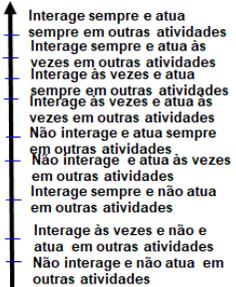
Nível das oportunidades e atuação identificadas nas reuniões "Bate Papo"



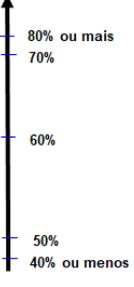
Quantidade de palestras anuais com temas afetos ao incentivo e envolvimento



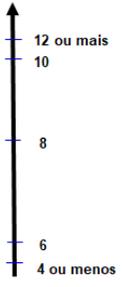
Nível do grupo de interação cooperativa e disponibilidade para outras atividades.



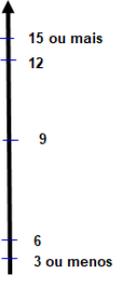
Percentual obtido em Pesquisa de Satisfação junto aos colaboradores



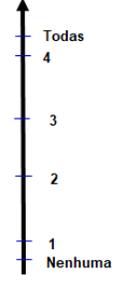
Quantidade de reuniões de feedback ao ano



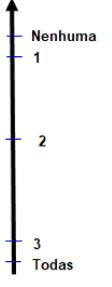
Quantidade de servidores que participaram das reuniões de feedback individual



Quantidade de variáveis presentes frequentemente na equipe: comprometimento, pertencimento ao SUS, satisfação no trabalho, aprendizagem, participação e autoconfiança (Pesquisa comportamental)



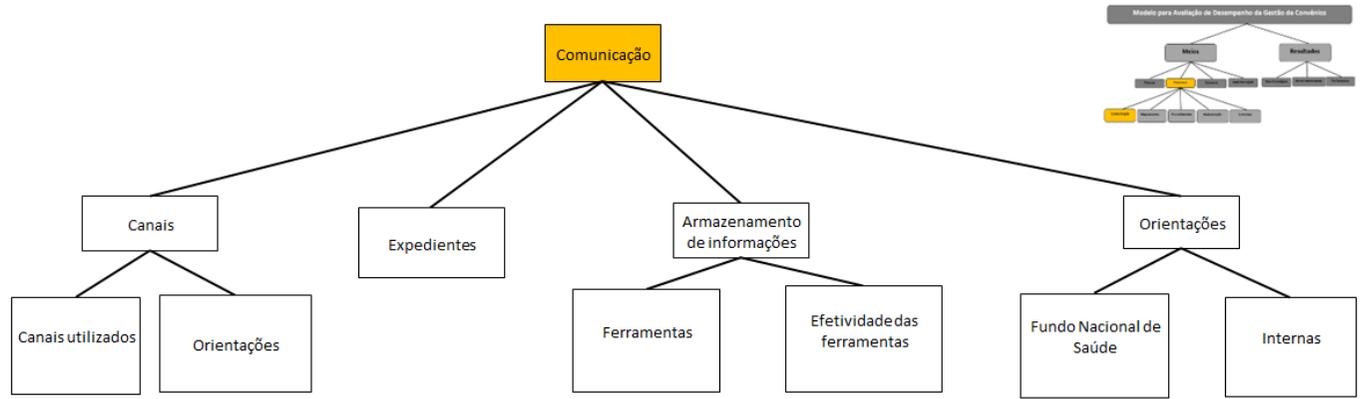
Quantidade de variáveis presentes frequentemente na equipe: medo, estresse, ações antiéticas, omissão (pesquisa comportamental)



PVF: Processos



PVE: Comunicação



Quantidade de canais utilizados na comunicação: E-mail, whatsapp, reuniões relâmpago, informes individuais

Nível da frequência das orientações quanto à disponibilização e canais

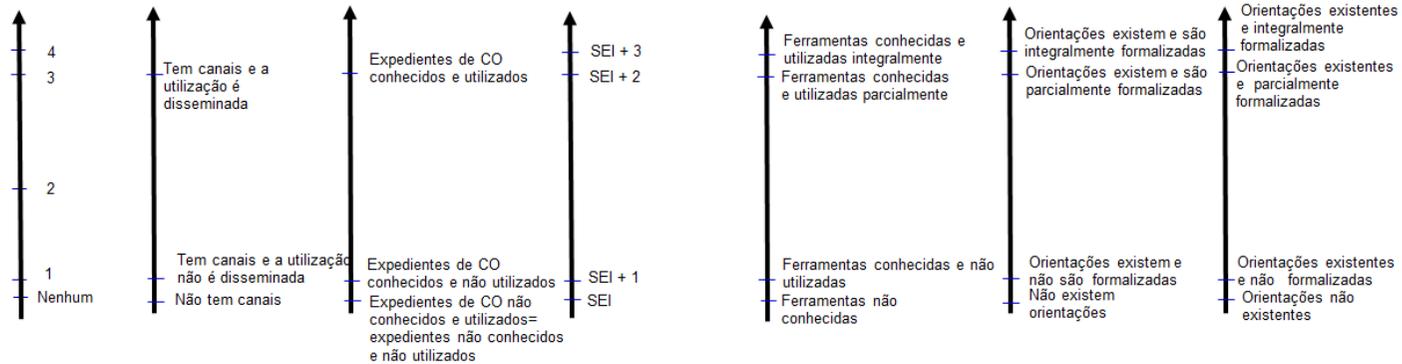
Nível de conhecimento e utilização dos expedientes adequados na comunicação oficial (CO)

Quantidade de ferramentas para o armazenamento de informações: SEI, pasta compartilhada, pasta local e e-mails

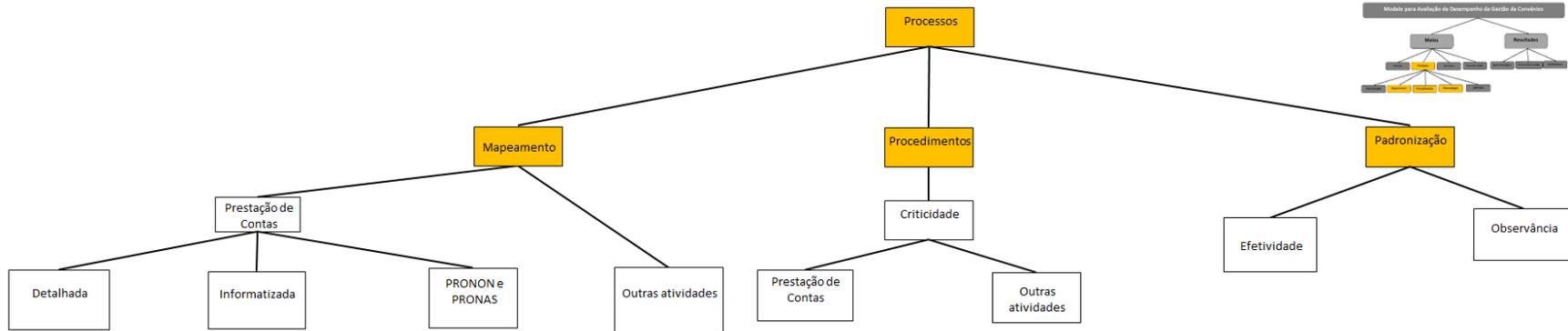
Nível de conhecimento e utilização das ferramentas de armazenamento de informações

Nível de ocorrência e formalização nas orientações das coordenações técnicas

Nível de formalização nas orientações para eventos e execução das atividades



PVE's: Mapeamento, Procedimentos e Padronização



Nível de consistência do mapeamento do processo de PC Detalhada

- Processo mapeado, aderente e observado
- Processo mapeado, aderente e não observado
- Processo mapeado, não aderente e observado
- Processo mapeado, não aderente e não observado
- Não mapeado, não aderente e não observado = não mapeado, aderente e observado = não mapeado, aderente e não observado = não mapeado, não aderente e observado

Nível de consistência do mapeamento do processo de PC Informatizada

- Processo mapeado, aderente e observado
- Processo mapeado, aderente e não observado
- Processo mapeado, não aderente e observado
- Processo mapeado, não aderente e não observado
- Não mapeado, não aderente e não observado = não mapeado, aderente e observado = não mapeado, aderente e não observado = não mapeado, não aderente e observado

Nível de consistência do mapeamento do processo de Análise Pronon/Pronas

- Processo mapeado, aderente e observado
- Processo mapeado, aderente e não observado
- Processo mapeado, não aderente e observado
- Processo mapeado, não aderente e não observado
- Não mapeado, não aderente e não observado = não mapeado, aderente e observado = não mapeado, aderente e não observado = não mapeado, não aderente e observado

Quantidade de atividades mapeadas (habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite)

- 5 ou mais
- 4
- 3
- 2
- 1
- Nenhuma

Nível de identificação das atividades críticas (AC) de PC implementação de procedimentos

- AC identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos
- AC identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos
- AC identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos
- AC identificadas parcialmente e sem procedimentos estabelecidos
- AC não identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos = AC não identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos = AC não identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos = AC não identificadas parcialmente e sem procedimentos estabelecidos

Nível de identificação das atividades críticas de habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite implementação procedimentos

- AC identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos
- AC identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos
- AC identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos
- AC identificadas parcialmente e sem procedimentos estabelecidos
- AC não identificadas integralmente e com procedimentos estabelecidos = AC não identificadas parcialmente e com procedimentos estabelecidos = AC não identificadas integralmente e sem procedimentos estabelecidos = AC não identificadas parcialmente e sem procedimentos estabelecidos

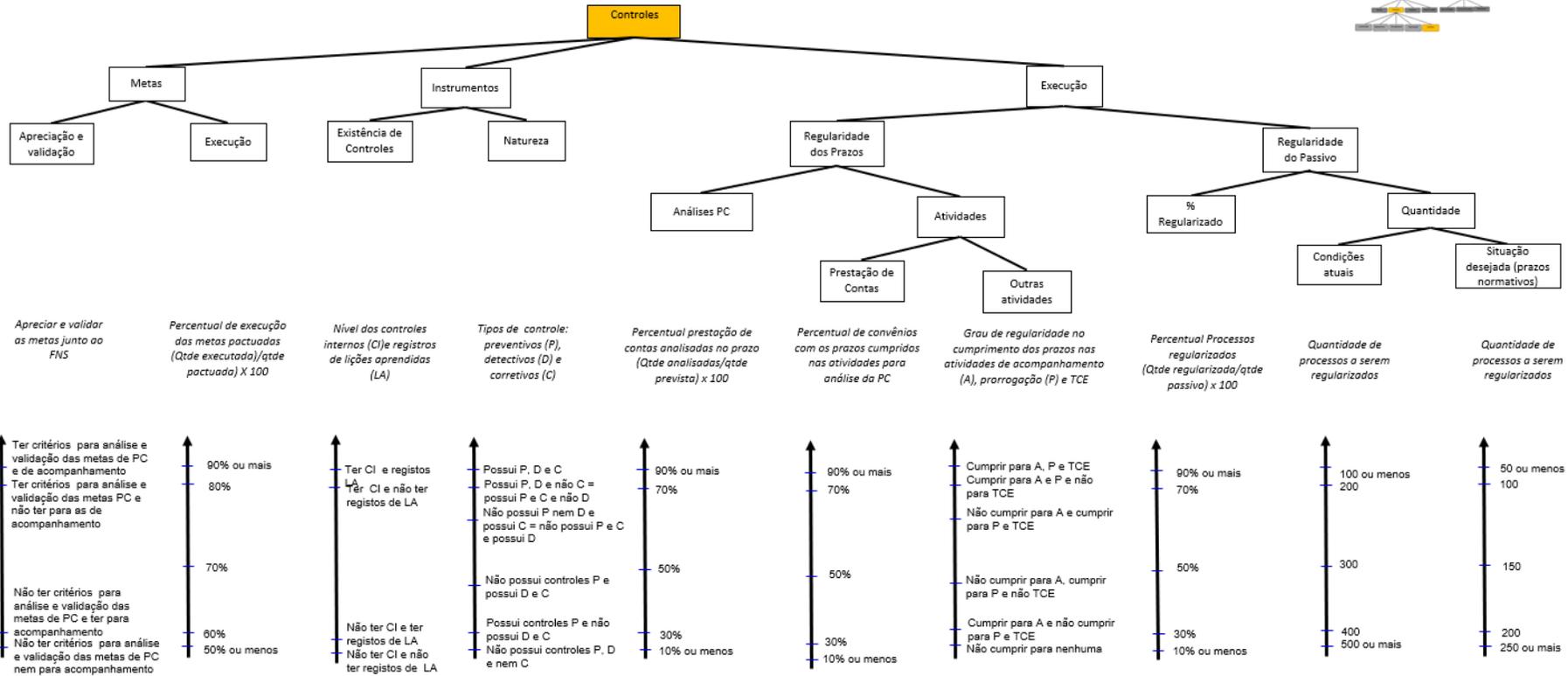
Nível de padronização dos procedimentos

- Procedimentos integralmente padronizados
- Procedimentos parcialmente padronizados
- Procedimentos não são padronizados

Grau de observância à padronização dos procedimentos

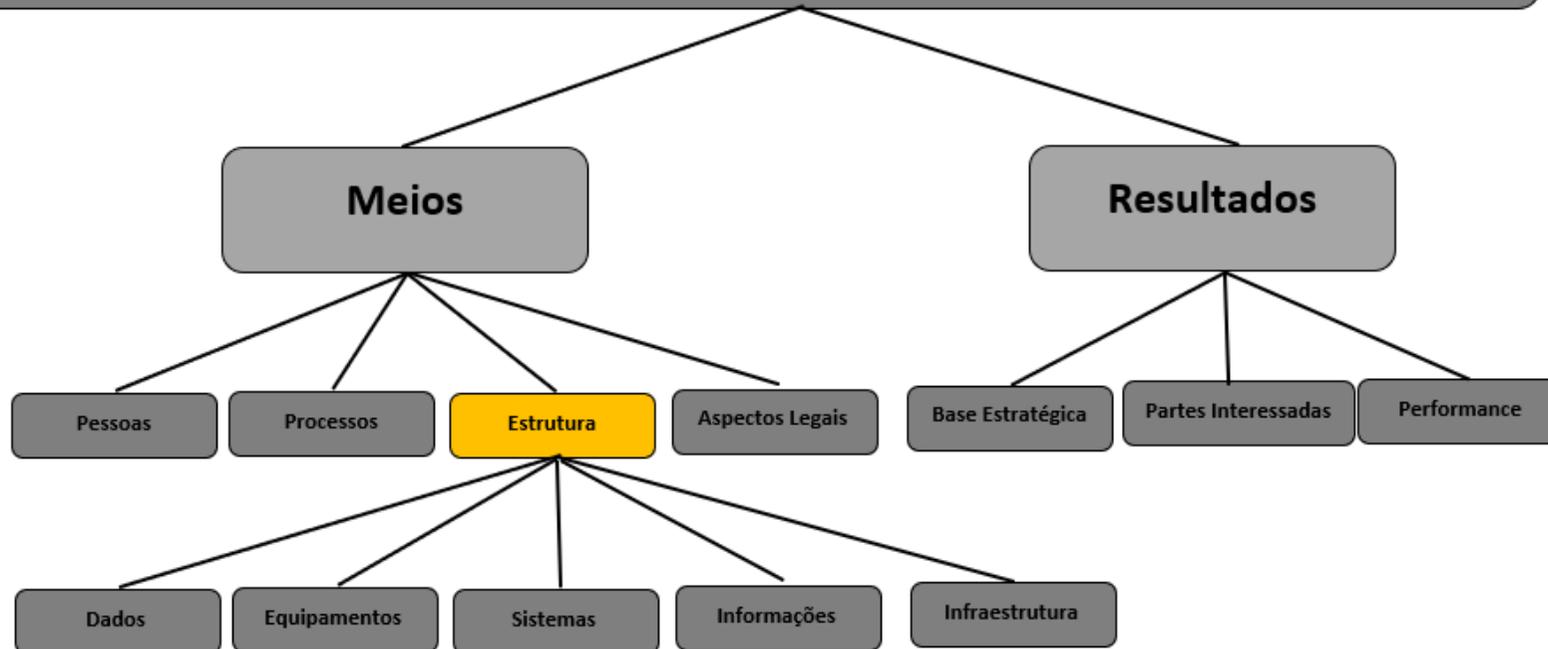
- Procedimentos padronizados são integralmente observados
- Procedimentos padronizados são parcialmente observados
- Procedimentos padronizados não são observados

PVE: Controles

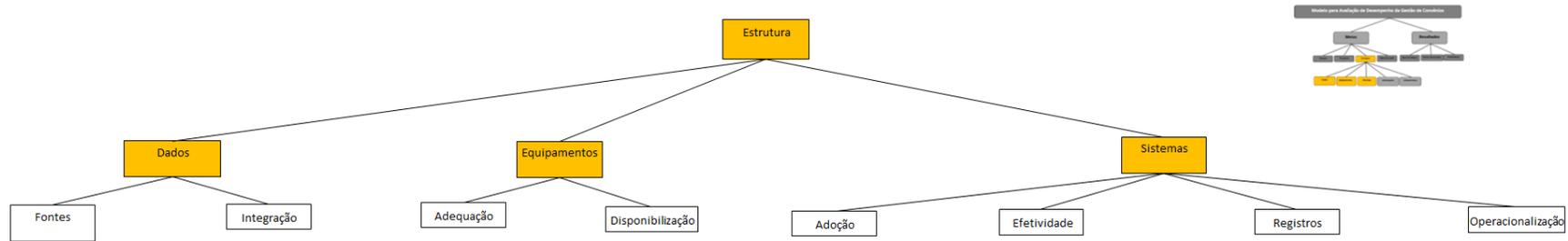


PVF: Estrutura

Modelo para Avaliação de Desempenho da Gestão de Convênios

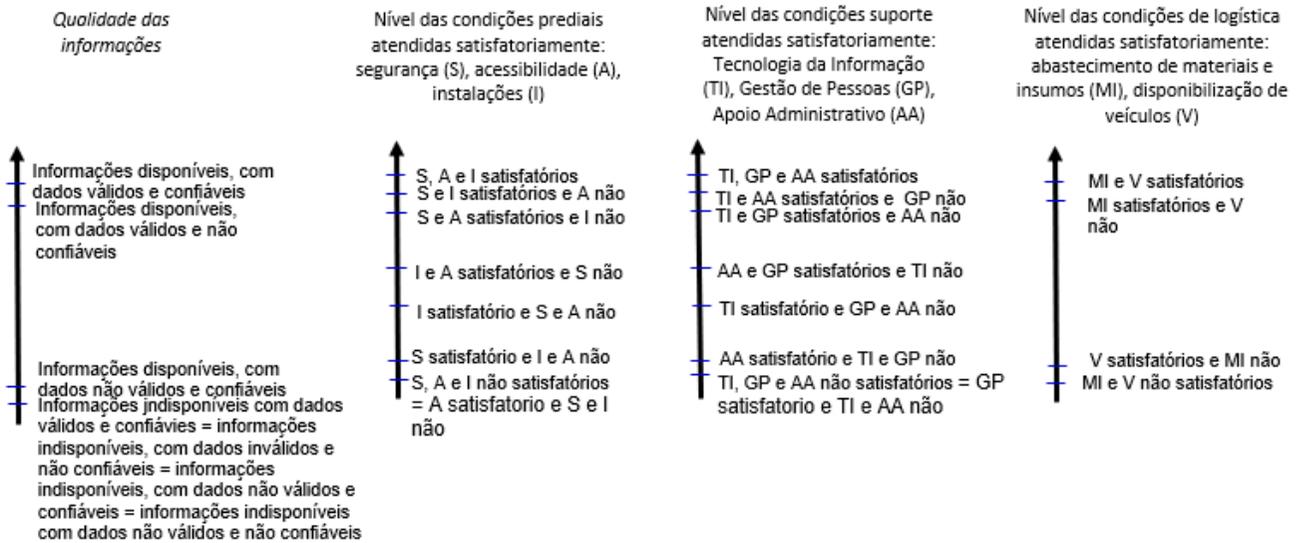
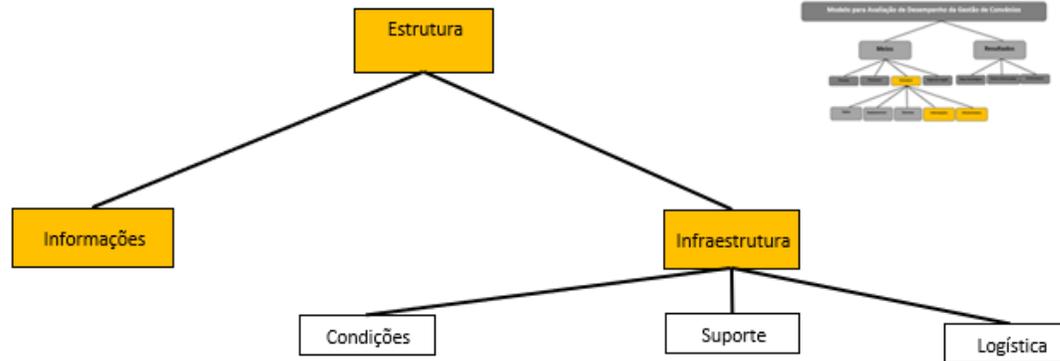


PVE'S: Dados, Equipamentos e Sistemas

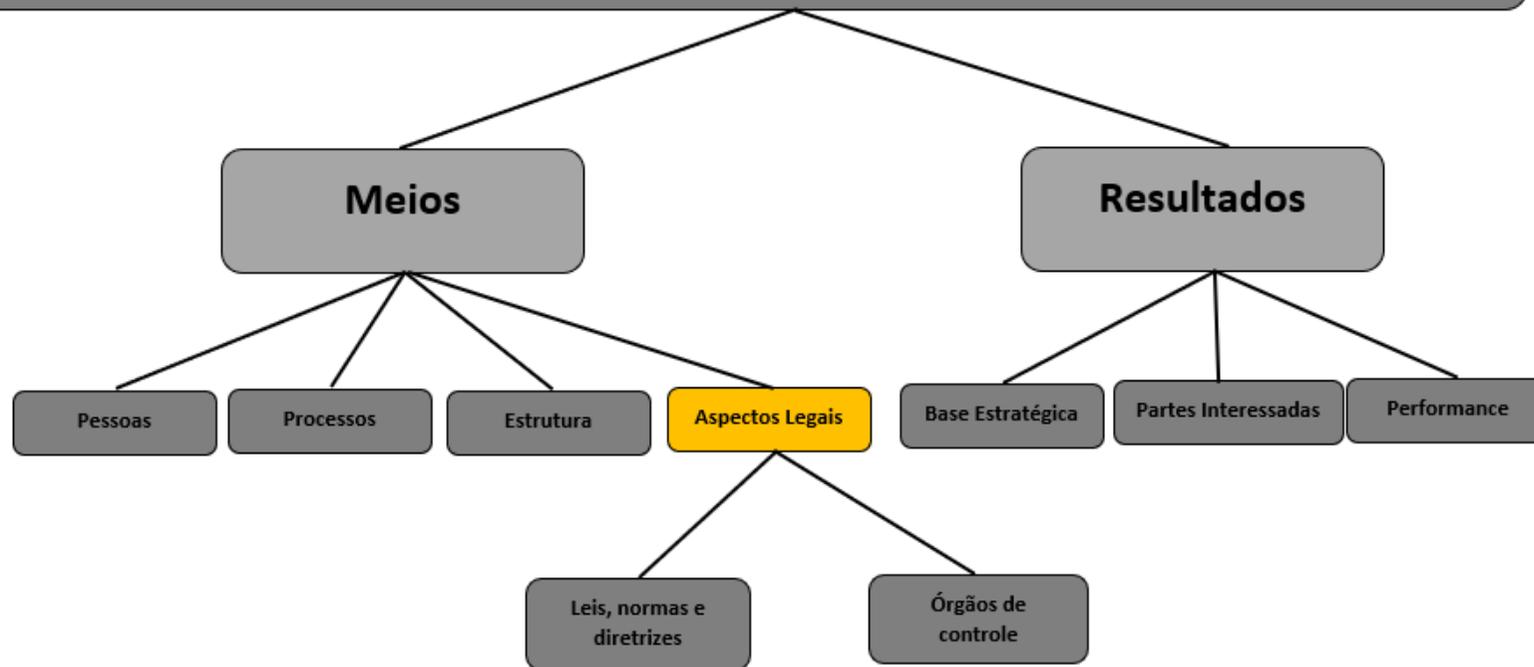


<p><i>Grau de conhecimento das fontes dos dados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ As fontes dos dados são conhecidas: as internas e as externas - As fontes dos dados são conhecidas: as internas não e externas sim - As fontes dos dados são conhecidas: as internas sim e as externas não - As fontes dos dados não são conhecidas 	<p><i>Nível de efetividade na integração de dados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Integração automática e totalmente efetiva - Integração automática e parcialmente efetiva - Integração manual e totalmente efetiva - Integração automática e manual e parcialmente efetiva - Integração não ocorre 	<p><i>Nível de adequação dos equipamentos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Equipamentos totalmente adequados e suficientes - Equipamentos totalmente adequados e insuficientes - Equipamentos parcialmente adequados e suficientes - Equipamentos parcialmente adequados e insuficientes - Equipamentos inadequados e suficientes - Equipamentos inadequados e insuficientes 	<p><i>Grau de adequação, disponibilização e uso dos equipamentos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Equipamentos disponibilizados e em uso. - Equipamentos disponibilizados e não utilizados - Equipamentos não disponibilizados e em uso. - Equipamentos não disponibilizados e não utilizados 	<p><i>Grau de adoção dos sistemas: percepção das vantagens (PV), experiência (E), acompanhamento das mudanças (AM)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Ter PV, E e AM - Ter PV, E e não ter AM - Não ter PV, ter E e AM - Ter PV, não ter E e AM - Não ter PV, E e ter AM - Não ter PV, ter E e não ter AM - Ter PV, não ter E e AM - Não ter PV, E e AM 	<p><i>Nível de implementação, disseminação e uso dos softwares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Ter softwares, estarem disseminados e em uso - Ter softwares, não estarem disseminados e estarem em uso - Ter softwares, estarem disseminados e não estarem em uso = não ter softwares, estarem disseminados e em uso = não ter softwares, não estarem disseminados e em uso = não ter softwares, estarem disseminados e não estar em uso 	<p><i>Grau de adequação dos registros nos sistemas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Registros efetuados, adequados e tempestivos - Registros efetuados, adequados e atrasados - Registros efetuados, não adequados e atrasados - Registros não efetuados, não adequados e tempestivos = registros não efetuados, adequados e tempestivos = registros não efetuados, não adequados e tempestivos = registros não efetuados, adequados e atrasados 	<p><i>Nível da orientação na solução/dúvidas na operacionalização dos sistemas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ Orientações disponíveis, em conformidade e tempestivas - Orientações disponíveis, em conformidade e não tempestivas - Orientações disponíveis, não conformes e tempestivas - Orientações indisponíveis, em conformidade e tempestivas = orientações indisponíveis, em conformidade e não tempestivas = orientações indisponíveis, não conformes e tempestivas = orientações indisponíveis, não conformes e não tempestivas
--	--	--	---	---	--	--	--

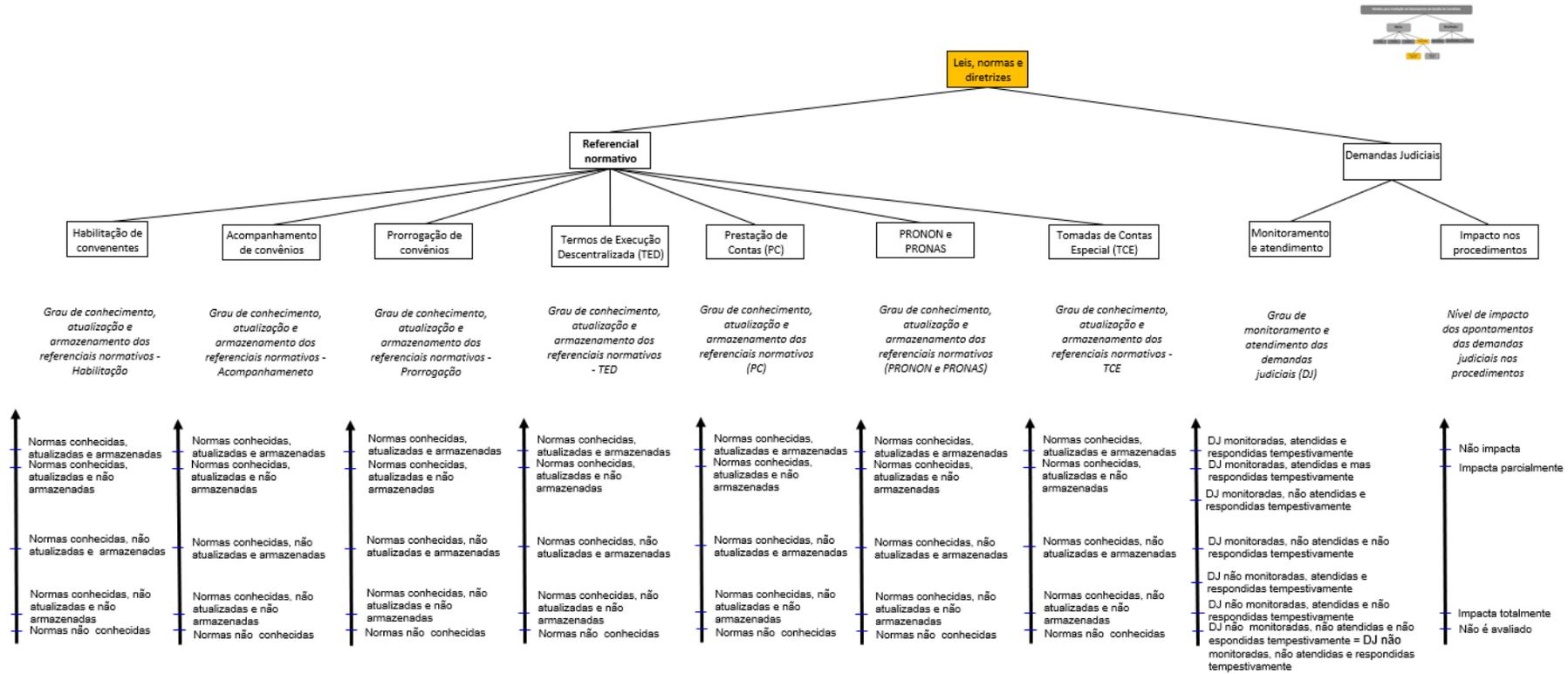
PVE: Estrutura



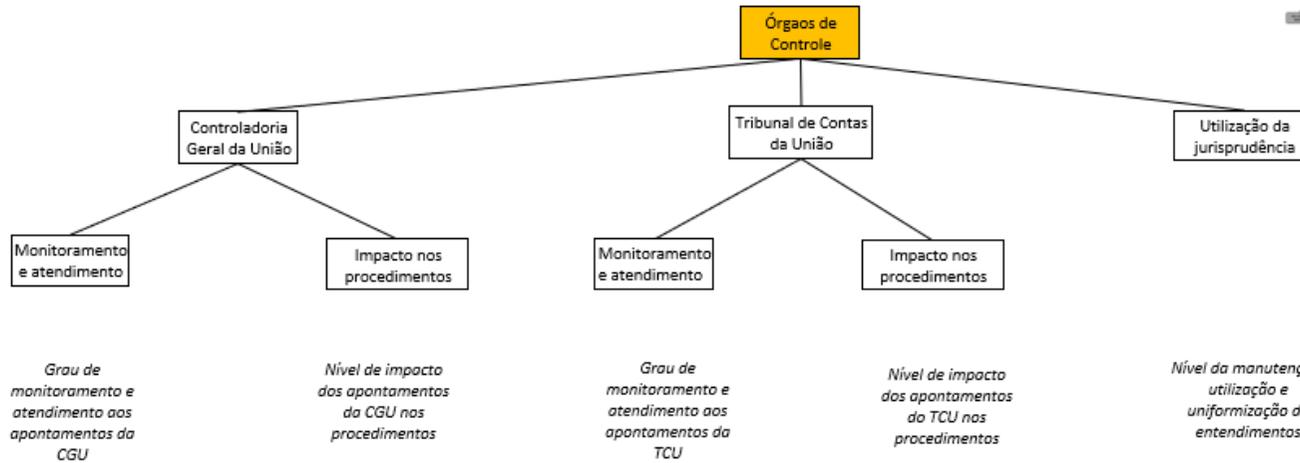
Modelo para Avaliação de Desempenho da Gestão de Convênios



PVE: Leis, normas e diretrizes



PVE: Órgãos de controles



- ↑
- Monitorados, atendidos e respondidos tempestivamente
 - Monitorados, atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Monitorados, não atendidos e respondidos tempestivamente
 - Monitorados, não atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, atendidos e respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, não atendidos e não respondidos tempestivamente = Não monitorados, não atendidos e respondidos tempestivamente

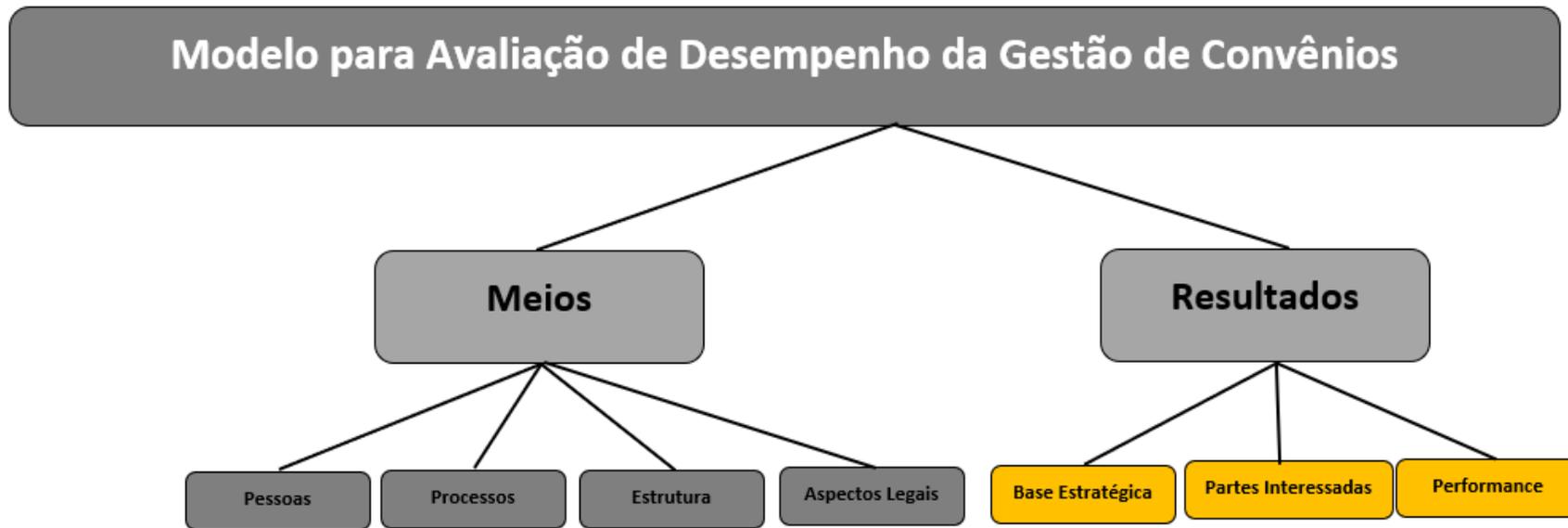
- ↑
- Não impacta
 - Impacta parcialmente
 - Impacta totalmente
 - Não é avaliado

- ↑
- Monitorados, atendidos e respondidos tempestivamente
 - Monitorados, atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Monitorados, não atendidos e respondidos tempestivamente
 - Monitorados, não atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, atendidos e respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, atendidos e não respondidos tempestivamente
 - Não monitorados, não atendidos e não respondidos tempestivamente = Não monitorados, não atendidos e respondidos tempestivamente

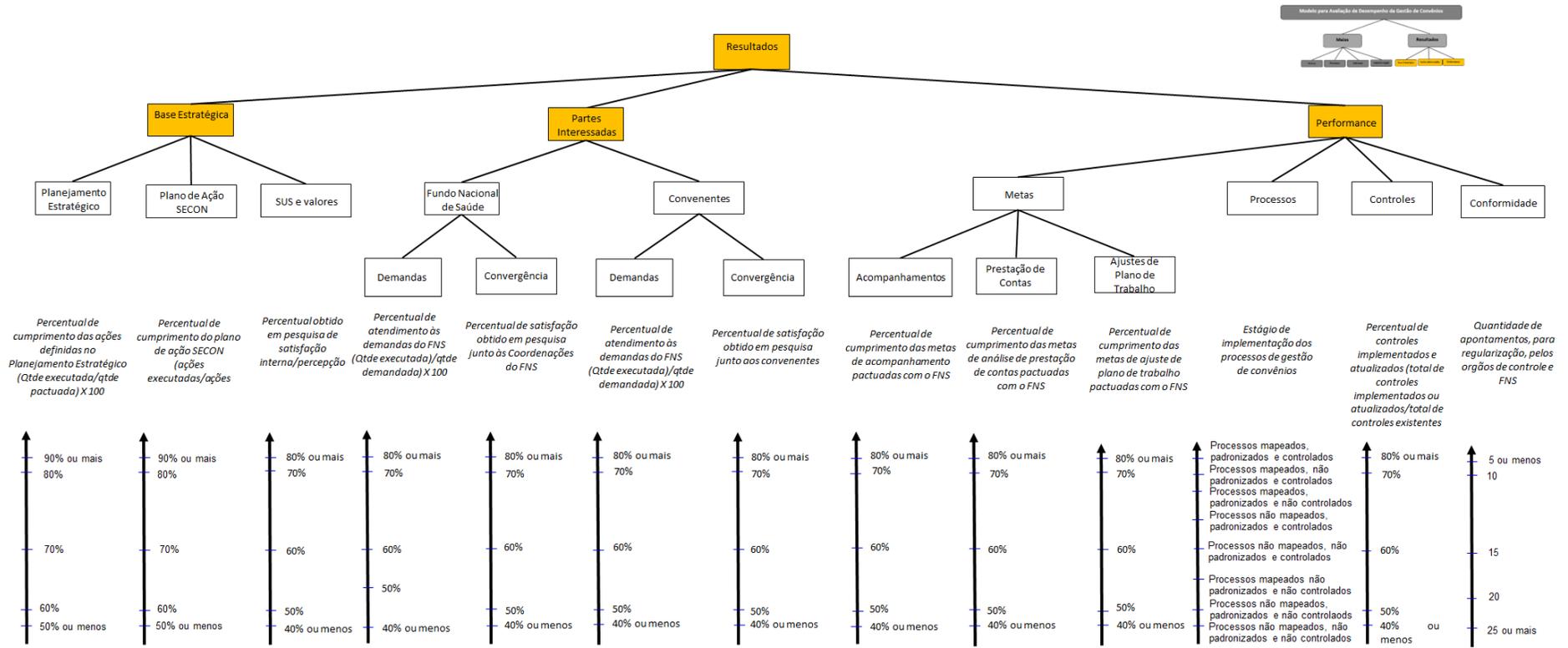
- ↑
- Não impacta
 - Impacta parcialmente
 - Impacta totalmente
 - Não é avaliado

- ↑
- Mantem repositório, utiliza jurisprudência e entendimento uniformizado
 - Mantem repositório, utiliza jurisprudência e sem entendimento uniformizado
 - Não mantém repositório, utiliza jurisprudência e tem entendimento uniformizado
 - Não mantém repositório, utiliza jurisprudência e não tem entendimento uniformizado
 - Mantem repositório, não utiliza jurisprudência e tem entendimento uniformizado
 - Mantem repositório, não utiliza jurisprudência e não tem entendimento uniformizado
 - Não mantém repositório, não utiliza jurisprudência e tem entendimento uniformizado = Não mantém repositório, não utiliza jurisprudência e não tem entendimento uniformizado

Área de preocupação: Resultados



Área de preocupação: Resultados



APÊNDICE E: FUNÇÕES DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DAS ESCALAS ORDINAIS EM ESCALAS CARDINAIS – *MACBETH*

PVF: Pessoas

Descritor: Implementação do PDP

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	120	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	70	forte
N2				nula	mt. forte	0	moderada
N1					nula	-130	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Execução do PDP

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N6	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	130	extrema
N5		nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N4			nula	fraca	moderada	forte	70	forte
N3				nula	moderada	forte	40	moderada
N2					nula	moderada	0	fraca
N1						nula	-40	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

PVE: Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

	[Implementação]	[Execução]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Implementação]	nula	forte	mt. forte	65	extrema
[Execução]		nula	mt. forte	35	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Quantidade de colaboradores

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60	forte
N2				nula	forte	0	moderada
N1					nula	-120	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Quantidade de capacitações

Quantidade de capacitações						
	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	mt. fraca	fraca	moderada	150	extrema
N3		nula	mt. fraca	moderada	100	mt. forte
N2			nula	mt. fraca	0	forte
N1				nula	-100	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Colaboradores capacitados

Ponderação (Global)				
	[Quantidade]	[Capacitações]	[tudo inf.]	Escala actual
[Quantidade]	nula	moderada	forte	60
[Capacitações]		nula	forte	40
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

Descritor: Compartilhamento de capacitações

Compartilhamento de capacitações						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	130
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100
N3			nula	moderada	forte	50
N2				nula	moderada	0
N1					nula	-50

Julgamentos consistentes

Descritor: Reação

Reação						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	130
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100
N3			nula	forte	mt. forte	60
N2				nula	forte	0
N1					nula	-50

Julgamentos consistentes

Descritor: Aprendizagem

Aprendizagem								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	mt. fraca	fraca	forte	mt. forte	110	extrema	mt. forte
N4		nula	fraca	forte	mt. forte	100	forte	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	70	fraca	mt. fraca
N2				nula	mt. forte	0	mt. fraca	nula
N1					nula	-130	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Comportamento

Comportamento								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	mt. fraca	fraca	forte	mt. forte	110	extrema	mt. forte
N4		nula	fraca	forte	mt. forte	100	forte	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	70	fraca	mt. fraca
N2				nula	mt. forte	0	mt. fraca	nula
N1					nula	-130	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Resultados

Resultados								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	120	extrema	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	forte	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	70	fraca	mt. fraca
N2				nula	mt. forte	0	mt. fraca	nula
N1					nula	-110	nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Retorno em capacidades

Ponderação (Global)								
	[Reação]	[Aprendizagem]	[Comportamento]	[Resultados]	[tudo inf.]	Escala actual		
[Reação]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	fraca	30	extrema	mt. forte
[Aprendizagem]		nula	mt. fraca	mt. fraca	fraca	29	forte	moderada
[Comportamento]			nula	mt. fraca	fraca	21	fraca	mt. fraca
[Resultados]				nula	fraca	20	mt. fraca	nula
[tudo inf.]					nula	0	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Informações e orientações

Orientações										
	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N8	nula	mt. fraca	fraca	moderada	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	110.0	extrema
N7		nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	100.0	mt. forte
N6			nula	mt. fraca	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	90.5	forte
N5				nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	80.0	moderada
N4					nula	moderada	forte	mt. forte	60.0	fraca
N3						nula	moderada	forte	30.0	mt. fraca
N2							nula	forte	0.0	nula
N1								nula	-60.0	

Julgamentos consistentes

Descritor: Competências (mapeamento)

Competências										
	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N8	nula	fraca	moderada	moderada	moderada	moderada	forte	forte	120.08	extrema
N7		nula	fraca	fraca	moderada	moderada	forte	forte	100.00	mt. forte
N6			nula	fraca	moderada	moderada	moderada	forte	80.27	forte
N5				nula	fraca	moderada	moderada	forte	70.67	moderada
N4					nula	fraca	moderada	forte	50.00	fraca
N3						nula	moderada	forte	30.16	mt. fraca
N2							nula	forte	0.00	nula
N1								nula	-89.93	

Julgamentos consistentes

Descritor: Efetividade – Conhecimentos/Habilidades/Atitudes

Efetividade CHA										
	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N8	nula	fraca	fraca	fraca	fraca	forte	forte	extrema	119.79	extrema
N7		nula	fraca	fraca	fraca	forte	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N6			nula	fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	89.85	forte
N5				nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	80.25	moderada
N4					nula	fraca	moderada	mt. forte	59.90	fraca
N3						nula	fraca	forte	19.96	mt. fraca
N2							nula	forte	0.00	nula
N1								nula	-70.27	

Julgamentos consistentes

Descritor: Colaboradores x Perfil

Colaboradores x Perfis							
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	fraca	moderada	moderada	140	extrema
N4		nula	fraca	moderada	moderada	100	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	60	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-100	fraca

Julgamentos consistentes

PVE: Perfis

Ponderação (Global)					Escala actual	extrema
[Competências]	[Efetividade CHA]	[Colaboradores x Perf]	[tudo inf.]		39	mt. forte
[Competências]	nula	forte	mt. forte	extrema		forte
[Efetividade CHA]		nula	forte	mt. forte	33	moderada
[Colaboradores x Perf]			nula	mt. forte	28	fraca
[tudo inf.]				nula	0	mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Conhecimento

Ponderação (Global)				Escala actual	extrema
[Capacitações]	[Referenciais]	[tudo inf.]		62	mt. forte
[Capacitações]	nula	forte	mt. forte		forte
[Referenciais]		nula	mt. forte	38	moderada
[tudo inf.]			nula	0	fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Dimensionamento da força de trabalho

Dimensionamento da força de trabalho					Escala actual	extrema
N3	N2	N1			100.00	mt. forte
N3	nula	moderada	forte			forte
N2		nula	forte	0.00		moderada
N1			nula	-100.01		fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Prestação de contas

Prestação de Contas						Escala actual	extrema
N5	N4	N3	N2	N1		140	mt. forte
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema		forte
N4		nula	moderada	mt. forte	mt. forte	100	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	60	fraca
N2				nula	mt. forte	0	mt. fraca
N1					nula	-100	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Outras atividades de convênios

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
								extrema
N6	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	110	mt. forte
N5		nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	100	forte
N4			nula	fraca	moderada	forte	75	moderada
N3				nula	moderada	forte	50	fraca
N2					nula	moderada	0	mt. fraca
N1						nula	-50	nula

Julgamentos consistentes

PVE: Colaboradores *versus* demanda

	[Prestação de Contas]	[Outras atividades]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Prestação de Contas]	nula	forte	extrema	65	extrema
[Outras atividades]		nula	extrema	35	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada

Julgamentos consistentes

Descritor: Colaboradores

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
							extrema
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	forte
N3			nula	moderada	forte	50	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-50	mt. fraca

Julgamentos consistentes

Descritor: Contribuições

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
							extrema
N5	nula	moderada	mt. forte	mt. forte	extrema	140	mt. forte
N4		nula	mt. forte	mt. forte	extrema	100	forte
N3			nula	forte	mt. forte	45	moderada
N2				nula	mt. forte	0	fraca
N1					nula	-50	mt. fraca

Julgamentos consistentes

PVE: Contribuições para melhoria das atividades

Ponderação (Global)						
	[Colaboradores]	[Contribuições]	[tudo inf.]	Escala actual		
[Colaboradores]	nula	fraca	mt. forte	55	extrema	mt. forte
[Contribuições]		nula	mt. forte	45	forte	moderada
[tudo inf.]			nula	0	fraca	mt. fraca
					nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Cumprimento dos requisitos para execução das atividades

Cumprimento dos requisitos para execução das atividades							
	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N4	nula	fraca	moderada	forte	150	extrema	mt. forte
N3		nula	moderada	forte	100	forte	moderada
N2			nula	moderada	0	fraca	mt. fraca
N1				nula	-70	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Domínio do trabalho a ser executado

Domínio do trabalho a ser executado								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	150.00	extrema	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	forte	moderada
N3			nula	moderada	forte	50.00	fraca	mt. fraca
N2				nula	forte	0.00	mt. fraca	nula
N1					nula	-50.01		

Julgamentos consistentes

Descritor: Cumprimento dos prazos

Cumprimento dos prazos								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	mt. forte	130	extrema	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	forte	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	60	fraca	mt. fraca
N2				nula	forte	0	mt. fraca	nula
N1					nula	-50		

Julgamentos consistentes

PVE: Produtividade

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Dominio do trabalho]	[Cumprimento dos praz]	[tudo inf.]			60	extrema
[Dominio do trabalho]	nula	moderada	mt. forte			mt. forte
[Cumprimento dos praz]		nula	mt. forte		40	forte
[tudo inf.]			nula		0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Desempenho

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Capacidade]	[Comprometimento]	[Produtividade]	[tudo inf.]		36	extrema
[Capacidade]	nula	moderada	forte	mt. forte		mt. forte
[Comprometimento]		nula	forte	mt. forte	34	forte
[Produtividade]			nula	mt. forte	30	moderada
[tudo inf.]				nula	0	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Reuniões

Reuniões						Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema
N5	nula	fraca	moderada	forte	forte	130	mt. forte
N4		nula	moderada	moderada	forte	100	forte
N3			nula	moderada	forte	50	moderada
N2				nula	moderada	0	fraca
N1					nula	-55	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Proposições

Proposições					Escala actual	
	N4	N3	N2	N1		extrema
N4	nula	fraca	moderada	forte	150.00	mt. forte
N3		nula	moderada	forte	100.00	forte
N2			nula	moderada	0.00	moderada
N1				nula	-50.01	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Ferramentas de escutas

Ponderação (Global)				Escala actual	
[Reuniões]	[Reuniões]	[Proposições]	[tudo inf.]	60	extrema
[Reuniões]	nula	moderada	forte	40	mt. forte
[Proposições]		nula	forte	0	forte
[tudo inf.]			nula		moderada
					frac.a
					mt. frac.a
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Olhares externos

Olhares externos						Escala actual	
N5	N5	N4	N3	N2	N1	110	extrema
N5	nula	mt. frac.a	frac.a	moderada	forte	100	mt. forte
N4		nula	frac.a	moderada	forte	62	forte
N3			nula	moderada	forte	0	moderada
N2				nula	moderada	-50	frac.a
N1					nula		mt. frac.a
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Incentivos

Ponderação (Global)				Escala actual	
[Ferramentas de escut.]	[Ferramentas de escut.]	[Olhares externos]	[tudo inf.]	7	extrema
[Ferramentas de escut.]	nula	forte	forte	33	mt. forte
[Olhares externos]		nula	forte	0	forte
[tudo inf.]			nula		moderada
					frac.a
					mt. frac.a
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Trabalho em equipe

Trabalho em equipe										Escala actual	
N9	N9	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	100.00	extrema
N9	nula	mt. frac.a	mt. frac.a	frac.a	moderada	moderada	forte	forte	extrema	100.00	mt. forte
N8		nula	mt. frac.a	frac.a	frac.a	moderada	moderada	forte	extrema	90.00	forte
N7			nula	mt. frac.a	frac.a	moderada	moderada	forte	mt. forte	80.00	moderada
N6				nula	frac.a	frac.a	moderada	forte	mt. forte	60.00	frac.a
N5					nula	frac.a	frac.a	moderada	forte	44.00	mt. frac.a
N4						nula	frac.a	moderada	forte	20.01	nula
N3							nula	frac.a	forte	0.00	
N2								nula	forte	-80.00	
N1									nula		

Julgamentos consistentes

Descritor: Satisfação

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	forte	mt. forte	119.99	extrema
N4		nula	fraca	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	70.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Reuniões de grupo

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140	extrema
N4		nula	fraca	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60	forte
N2				nula	forte	0	moderada
N1					nula	-100	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Reuniões individuais

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	moderada	moderada	mt. forte	extrema	130.00	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	70.00	moderada
N2				nula	forte	0.00	fraca
N1					nula	-60.01	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Reconhecimento e valorização

	[Reuniões em grupo]	[Reuniões individuais]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Reuniões em grupo]	nula	forte	mt. forte	58	extrema
[Reuniões individuais]		nula	mt. forte	42	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Variáveis comportamentais incentivadas

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
								extrema
N6	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	mt. forte
N5		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	100.00	forte
N4			nula	fraca	forte	mt. forte	70.01	moderada
N3				nula	forte	mt. forte	50.00	fraca
N2					nula	forte	0.00	mt. fraca
N1						nula	-50.00	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Variáveis comportamentais atenuadas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
							extrema
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	mt. forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	forte
N3			nula	mt. forte	extrema	70.00	moderada
N2				nula	mt. forte	0.00	fraca
N1					nula	-50.01	mt. fraca

Julgamentos consistentes

PVE: Variáveis comportamentais

	[Atenuadas]	[Incentivadas]	[tudo inf.]	Escala actual	
					extrema
[Atenuadas]	nula	mt. forte	extrema	65	mt. forte
[Incentivadas]		nula	extrema	35	forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Capacitações

	[PDP]	[Colaboradores capaci]	[Compartilhamento]	[Retorno]	[tudo inf.]	Escala actual	
							extrema
[PDP]	nula	fraca	fraca	forte	mt. forte	32	mt. forte
[Colaboradores capaci]		nula	fraca	forte	mt. forte	29	forte
[Compartilhamento]			nula	forte	mt. forte	24	moderada
[Retorno]				nula	positiva	15	fraca
[tudo inf.]					nula	0	mt. fraca

Julgamentos consistentes

PVE: Referenciais

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Perfis]	[Informações e orient]	[tudo inf.]			extrema	
[Perfis]	nula	moderada	mt. forte	€2	mt. forte	
[Informações e orient]		nula	mt. forte	38	forte	
[tudo inf.]			nula	0	moderada	
					fraca	
					mt. fraca	
					nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Capacidade

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Colaboradores x dema]	[Dimensionamento]	[tudo inf.]			extrema	
[Colaboradores x dema]	nula	forte	mt. forte	€4	mt. forte	
[Dimensionamento]		nula	mt. forte	36	forte	
[tudo inf.]			nula	0	moderada	
					fraca	
					mt. fraca	
					nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Comprometimento

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Cumprimento]	[Contribuições]	[tudo inf.]			extrema	
[Cumprimento]	nula	forte	mt. forte	70	mt. forte	
[Contribuições]		nula	forte	30	forte	
[tudo inf.]			nula	0	moderada	
					fraca	
					mt. fraca	
					nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Motivação

Ponderação (Global)							Escala actual	
[Trabalho em equipe]	[Incentivos]	[Satisfação]	[Reconhecimento]	[tudo inf.]			extrema	
[Trabalho em equipe]	nula	moderada	moderada	forte	forte	35	mt. forte	
[Incentivos]		nula	moderada	forte	forte	29	forte	
[Satisfação]			nula	forte	forte	24	moderada	
[Reconhecimento]				nula	forte	12	fraca	
[tudo inf.]					nula	0	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

PVF: Pessoas

Ponderação (Global)

	[Conhecimento]	[Desempenho]	[Motivação]	[Variáveis comportame]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Conhecimento]	nula	moderada	forte	forte	forte	34	extrema mt. forte
[Desempenho]		nula	forte	forte	forte	30	forte moderada
[Motivação]			nula	forte	forte	21	fraca mt. fraca
[Variáveis comportame]				nula	forte	15	mt. fraca nula
[tudo inf.]					nula	0	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Canais utilizados

Canais utilizados

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	120.00	extrema mt. forte
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	forte moderada
N3			nula	moderada	forte	70.00	fraca nula
N2				nula	moderada	0.00	mt. fraca nula
N1					nula	-50.01	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Orientações

Orientações

	N3	N2	N1	Escala actual	
N3	nula	mt. forte	extrema	100	extrema mt. forte
N2		nula	extrema	0	forte moderada
N1			nula	-120	fraca mt. fraca nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Canais

Ponderação (Global)

	[Canais utilizados]	[Orientações]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Canais utilizados]	nula	forte	mt. forte	60	extrema mt. forte
[Orientações]		nula	mt. forte	40	forte moderada
[tudo inf.]			nula	0	fraca mt. fraca nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Expedientes

Expedientes					
	N3	N2	N1	Escala actual	
N3	nula	forte	mt. forte	100	extrema
N2		nula	mt. forte	0	mt. forte
N1			nula	-125	forte
					moderada
					frac.a
					mt. frac.a
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Ferramentas

Ferramentas						
	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	frac.a	moderada	moderada	1 €€ . €7	extrema
N3		nula	moderada	moderada	100 . 00	mt. forte
N2			nula	moderada	0 . 00	forte
N1				nula	-100 . 00	moderada
						frac.a
						mt. frac.a
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Efetividade das ferramentas

Efetividade das Ferramentas						
	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	mt. frac.a	moderada	forte	140	extrema
N3		nula	moderada	forte	100	mt. forte
N2			nula	forte	0	forte
N1				nula	-150	moderada
						frac.a
						mt. frac.a
						nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Armazenamento de informações

Ponderação (Global)					
	[Ferramentas]	[Efetividade]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Ferramentas]	nula	mt. forte	extrema	€5	extrema
[Efetividade]		nula	extrema	35	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					frac.a
					mt. frac.a
					nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

Descritor: Fundo Nacional de Saúde

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	fraca	forte	mt. forte	150.00	extrema
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N2			nula	mt. forte	0.00	forte
N1				nula	-150.01	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Internas

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	fraca	forte	extrema	150.00	extrema
N3		nula	forte	extrema	100.00	mt. forte
N2			nula	extrema	0.00	forte
N1				nula	-150.01	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Orientações

	[FNS]	[Internas]	[tudo inf.]	Escala actual	
[FNS]	nula	moderada	extrema	55	extrema
[Internas]		nula	extrema	45	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Comunicação

	[Canais]	[Expedientes]	[Armazenamento]	[Orientações]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Canais]	nula	moderada	moderada	forte	mt. forte	31	extrema
[Expedientes]		nula	moderada	moderada	forte	26	mt. forte
[Armazenamento]			nula	moderada	forte	22	forte
[Orientações]				nula	forte	21	moderada
[tudo inf.]					nula	0	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Detalhada

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	150.00	extrema
N4		nula	fraca	mt. forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	70.00	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-80.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Informatizada

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	140.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	mt. forte	60.00	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-140.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: PRONON/PRONAS

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	130.00	extrema
N4		nula	mt. fraca	fraca	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	fraca	forte	61.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-130.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Prestação de contas

	[Detalhada]	[Informatizada]	[PRONON/PRONAS]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Detalhada]	nula	moderada	forte	extrema	49	extrema
[Informatizada]		nula	fraca	extrema	26	mt. forte
[PRONON/PRONAS]			nula	mt. forte	25	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Outras atividades

Mapeamento							Escala actual	
	N6	N5	N4	N3	N2	N1		
N6	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	110.00	extrema
N5		nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N4			nula	moderada	forte	mt. forte	80.00	forte
N3				nula	moderada	forte	40.00	moderada
N2					nula	forte	0.00	fraca
N1						nula	-70.01	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

PVE: Mapeamento

Ponderação (Global)				Escala actual	
	[PC]	[outras atividades]	[tudo inf.]		
[PC]	nula	mt. forte	extrema	69	extrema
[outras atividades]		nula	moderada	31	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Prestação de Contas

Prestação de Contas						Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	150.00	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-50.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Outras atividades

Outras atividades						Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	mt. forte	120.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	70.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-120.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Criticidade

Ponderação (Global)					Escala actual	
[PC]	[Outras atividades]	[tudo inf.]			extrema	mt. forte
[PC]	nula	extrema	extrema	70	forte	moderada
[Outras atividades]		nula	mt. forte	30	fraca	mt. fraca
[tudo inf.]			nula	0	mt. fraca	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Efetividade

Efetividade					Escala actual	
N3	N2	N1			extrema	mt. forte
N3	nula	mt. forte	extrema	100	forte	moderada
N2		nula	extrema	0	fraca	mt. fraca
N1			nula	-120	mt. fraca	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Observância

Observância					Escala actual	
N3	N2	N1			extrema	mt. forte
N3	nula	mt. forte	extrema	100	forte	moderada
N2		nula	mt. forte	0	fraca	mt. fraca
N1			nula	-100	mt. fraca	nula

Julgamentos consistentes

PVE: Padronização

Ponderação (Global)					Escala actual	
[Efetividade]	[Observância]	[tudo inf.]			extrema	mt. forte
[Efetividade]	nula	mt. forte	extrema	55	forte	moderada
[Observância]		nula	mt. forte	45	fraca	mt. fraca
[tudo inf.]			nula	0	mt. fraca	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Apreciação e validação

Apreciação e validação							
	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N4	nula	fraca	forte	mt. forte	150.00	extrema	mt. forte
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	forte	moderada
N2			nula	forte	0.00	fraca	mt. fraca
N1				nula	-50.01	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Execução

Execução								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	120.00	extrema	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	forte	100.00	forte	moderada
N3			nula	forte	forte	70.00	fraca	mt. fraca
N2				nula	forte	0.00	mt. fraca	nula
N1					nula	-50.01		

Julgamentos consistentes

PVE: Metas

Ponderação (Global)						
	[Apreciação e validaç.]	[Execução]	[tudo inf.]	Escala actual		
[Apreciação e validaç.]	nula	forte	mt. forte	55	extrema	mt. forte
[Execução]		nula	mt. forte	45	forte	moderada
[tudo inf.]			nula	0	fraca	mt. fraca
					nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Existência de Controlos

Existência de controlos							
	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N4	nula	moderada	forte	mt. forte	120.00	extrema	mt. forte
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	forte	moderada
N2			nula	mt. forte	0.00	fraca	mt. fraca
N1				nula	-120.01	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Natureza dos Controles

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	110.00	extrema
N6								mt. forte
N5							100.00	forte
N4							85.01	moderada
N3							60.00	fraca
N2							0.00	mt. fraca
N1							-50.01	nula

Julgamentos consistentes

PVE: Instrumentos

	[Existência de contro]	[Natureza dos control]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Existência de contro]	nula	moderada	extrema	55	extrema
[Natureza dos control]				45	mt. forte
[tudo inf.]				0	moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritora: Análise de prestação de contas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5						140.00	extrema
N4						100.00	mt. forte
N3						60.00	forte
N2						0.00	moderada
N1						-100.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Prestação de Contas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5						140.00	extrema
N4						100.00	mt. forte
N3						60.00	forte
N2						0.00	moderada
N1						-80.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Outras atividades

	niv1	niv2	niv3	niv4	niv5	niv6	Escala actual	
	nula	fraca	fraca	moderada	forte	forte	120.00	extrema
niv1	nula	fraca	fraca	moderada	forte	forte	120.00	mt. forte
niv2		nula	fraca	moderada	moderada	forte	100.00	forte
niv3			nula	fraca	moderada	forte	80.00	moderada
niv4				nula	moderada	forte	50.00	fraca
niv5					nula	forte	0.00	mt. fraca
niv6						nula	-100.01	nula

Julgamentos consistentes

PVE: Atividades

	[PC]	[Outras atividades]	[tudo inf.]	Escala actual	
	nula	mt. forte	extrema	75	extrema
[PC]	nula	mt. forte	extrema	75	mt. forte
[Outras atividades]		nula	mt. forte	25	forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Regularidade dos Prazos

	[Análises de PC]	[Atividades]	[tudo inf.]	Escala actual	
	nula	mt. forte	extrema	60	extrema
[Análises de PC]	nula	mt. forte	extrema	60	mt. forte
[Atividades]		nula	mt. forte	40	forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Percentual regularizado

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	extrema
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	mt. forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	forte
N3			nula	forte	mt. forte	50.00	moderada
N2				nula	mt. forte	0.00	fraca
N1					nula	-70.01	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Condições atuais

Condições atuais							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1			
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	extrema	mt. forte
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	forte	moderada
N3			nula	mt. forte	extrema	70.00	fraca	
N2				nula	extrema	0.00	mt. fraca	
N1					nula	-120.01	nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Situação desejada

Situação desejada							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1			
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	130.00	extrema	mt. forte
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	forte	moderada
N3			nula	forte	mt. forte	60.00	fraca	
N2				nula	mt. forte	0.00	mt. fraca	
N1					nula	-100.01	nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Quantidade

Ponderação (Global)				Escala actual	
	[Condições atuais]	[Situação desejada]	[tudo inf.]		
[Condições atuais]	nula	fraca	fraca	51	extrema
[Situação desejada]		nula	fraca	49	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Regularidade do Passivo

Ponderação (Global)				Escala actual	
	[% regularizado]	[Quantidade]	[tudo inf.]		
[% regularizado]	nula	mt. forte	extrema	65	extrema
[Quantidade]		nula	mt. forte	35	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Execução

Ponderação (Global)						
	[Regularidade de Praz]	[Regularidade do Pass]	[tudo inf.]	Escala actual		
[Regularidade de Praz]	nula	forte	mt. forte	65	extrema	mt. forte
[Regularidade do Pass]		nula	mt. forte	35	forte	moderada
[tudo inf.]			nula	0	fraca	mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Controles

Ponderação (Global)						
	[Metas]	[Instrumentos]	[Execução]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Metas]	nula	fraca	forte	mt. forte	36	extrema
[Instrumentos]		nula	forte	mt. forte	34	mt. forte
[Execução]			nula	mt. forte	30	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVF: Processos

Ponderação (Global)								
	[Comunicação]	[Mapeamento]	[Procedimentos]	[Padronização]	[Controles]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Comunicação]	nula	moderada	moderada	moderada	moderada	extrema	23.11	extrema
[Mapeamento]		nula	moderada	moderada	moderada	extrema	21.16	mt. forte
[Procedimentos]			nula	fraca	fraca	extrema	19.13	forte
[Padronização]				nula	fraca	extrema	18.54	moderada
[Controles]					nula	mt. forte	18.06	fraca
[tudo inf.]						nula	0.00	mt. fraca
								nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Fontes

Fontes						
	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	fraca	moderada	forte	150.00	extrema
N3		nula	moderada	forte	100.00	mt. forte
N2			nula	moderada	0.00	forte
N1				nula	-50.01	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Integração

	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N7	nula	mt. fraca	fraca	moderada	moderada	forte	mt. forte	110.00	extrema
N6		nula	fraca	fraca	moderada	moderada	forte	100.00	mt. forte
N5			nula	fraca	moderada	moderada	forte	80.01	forte
N4				nula	moderada	moderada	forte	70.00	moderada
N3					nula	moderada	forte	30.01	fraca
N2						nula	forte	0.00	mt. fraca
N1							nula	-100.01	nula

Julgamentos consistentes

PVE: Dados

	[Fontes]	[Integração]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Fontes]	nula	moderada	forte	55	extrema
[Integração]		nula	forte	45	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

Descritor: Adequação

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N6	nula	moderada	moderada	forte	mt. forte	extrema	120.00	extrema
N5		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte
N4			nula	moderada	forte	mt. forte	70.01	forte
N3				nula	forte	mt. forte	50.00	moderada
N2					nula	mt. forte	0.00	fraca
N1						nula	-70.02	mt. fraca

Julgamentos consistentes

Descritor: Disponibilização e utilização

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	moderada	forte	forte	100.00	extrema
N3		nula	moderada	forte	0.00	mt. forte
N2			nula	forte	-30.00	forte
N1				nula	-130.01	moderada

Julgamentos consistentes

PVE: Equipamentos

Ponderação (Global)					Escala actual	
	[Adequação]	[Disp. e utilização]	[tudo inf.]			
[Adequação]	nula	mt. forte	mt. forte	50.01	extrema	mt. forte
[Disp. e utilização]		nula	mt. forte	49.99	forte	moderada
[tudo inf.]			nula	0.00	fraca	mt. fraca
					nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Adoção

Adoção										Escala actual	
	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1			
N8	nula	fraca	fraca	moderada	moderada	forte	forte	forte	109.99	extrema	mt. forte
N7		nula	fraca	moderada	moderada	forte	forte	forte	100.00	forte	moderada
N6			nula	fraca	moderada	moderada	forte	forte	90.00	fraca	mt. fraca
N5				nula	fraca	moderada	forte	forte	80.00	mt. fraca	nula
N4					nula	moderada	forte	forte	70.00		
N3						nula	forte	forte	50.00		
N2							nula	forte	0.00		
N1								nula	-50.00		

Julgamentos consistentes

Descritor: Efetividade

Efetividade					Escala actual	
	N4	N3	N2	N1		
N4	nula	moderada	forte	mt. forte	140.00	extrema
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N2			nula	forte	0.00	forte
N1				nula	-40.01	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Registos

Registos					Escala actual	
	N4	N3	N2	N1		
N4	nula	moderada	mt. forte	mt. forte	150.00	extrema
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N2			nula	mt. forte	0.00	forte
N1				nula	-100.01	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Operacionalização

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	forte	mt. forte	extrema	130.00	extrema
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N2			nula	mt. forte	0.00	forte
N1				nula	-100.01	moderada
						fracas
						mt. fracas
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Sistemas

	[Adoção]	[Efetividade]	[Registos]	[Operacionalização]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Adoção]	nula	fracas	moderada	forte	mt. forte	29	extrema
[Efetividade]		nula	moderada	forte	mt. forte	27	mt. forte
[Registos]			nula	moderada	forte	24	moderada
[Operacionalização]				nula	forte	20	fracas
[tudo inf.]					nula	0	mt. fracas
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Informações

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	forte	mt. forte	extrema	150.00	extrema
N3		nula	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N2			nula	mt. forte	0.00	forte
N1				nula	-100.01	moderada
						fracas
						mt. fracas
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Condições prediais

	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N7	nula	mt. fracas	moderada	forte	forte	forte	mt. forte	110.00	extrema
N6		nula	fracas	forte	forte	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N5			nula	forte	forte	forte	mt. forte	80.01	moderada
N4				nula	moderada	forte	mt. forte	50.00	fracas
N3					nula	moderada	forte	30.00	mt. fracas
N2						nula	forte	0.00	nula
N1							nula	-60.01	

Julgamentos consistentes

Descritor: Suporte

	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
	nula	moderada	moderada	moderada	forte	forte	mt. forte	110.00	extrema
N7		nula	moderada	moderada	forte	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N6			nula	moderada	forte	forte	mt. forte	80.00	forte
N5				nula	moderada	forte	forte	60.00	moderada
N4					nula	forte	forte	20.00	fraca
N3						nula	forte	0.00	mt. fraca
N2							nula	-50.01	nula
N1									

Julgamentos consistentes

Descritor: Logística

	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
	nula	moderada	forte	mt. forte	120	extrema
N4		nula	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	forte	0	forte
N2				nula	-30	moderada
N1						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Infraestrutura

	[Condições prediais]	[Suporte]	[Logística]	[tudo inf.]	Escala actual	
	nula	moderada	forte	mt. forte	42	extrema
[Condições prediais]		nula	forte	mt. forte	35	mt. forte
[Suporte]			nula	forte	23	forte
[Logística]				nula	0	moderada
[tudo inf.]						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVF: Estrutura

	[Dados]	[Equipamentos]	[Sistemas]	[Informações]	[Infraestrutura]	[tudo inf.]	Escala actual	
	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	25	extrema
[Dados]		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	24	mt. forte
[Equipamentos]			nula	moderada	mt. forte	extrema	21	forte
[Sistemas]				nula	forte	mt. forte	18	moderada
[Informações]					nula	mt. forte	13	fraca
[Infraestrutura]						nula	0	mt. fraca
[tudo inf.]								nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Habilitação de convenentes

Habilitação							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	120.00	mt. forte	
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	forte	
N3			nula	moderada	forte	40.00	moderada	
N2				nula	forte	0.00	fraca	
N1					nula	-80.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Acompanhamento de convênios

Acompanhamento							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	120.00	mt. forte	
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	forte	
N3			nula	moderada	forte	70.00	moderada	
N2				nula	forte	0.00	fraca	
N1					nula	-120.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Prorrogação de convênios

Prorrogação							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	110.00	mt. forte	
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	forte	
N3			nula	moderada	forte	60.00	moderada	
N2				nula	forte	0.00	fraca	
N1					nula	-110.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Termos de Execução Descentralizada (TED)

TED							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	mt. fraca	fraca	fraca	forte	120.00	mt. forte	
N4		nula	mt. fraca	fraca	forte	100.00	forte	
N3			nula	fraca	moderada	60.00	moderada	
N2				nula	moderada	0.00	fraca	
N1					nula	-120.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Prestação de contas (PC)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	140.00	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	50.01	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-100.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Pronon e Pronas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	120.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	60.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-100.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Tomada de Contas Especial (TCE)

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	140.00	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	50.01	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-100.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Referencial Normativo

	[Habilitação]	[Acompanhamento]	[Prorrogação]	[TED]	[PC]	[PRONON/PRONAS]	[TCE]	[todo inf.]	Escala actual	
[Habilitação]	nula	moderada	moderada	moderada	moderada	mt. forte	mt. forte	extrema	17.56	extrema
[Acompanhamento]		nula	fraca	fraca	moderada	mt. forte	mt. forte	mt. forte	16.64	mt. forte
[Prorrogação]			nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. forte	mt. forte	mt. forte	16.16	moderada
[TED]				nula	mt. fraca	mt. forte	mt. forte	mt. forte	15.73	fraca
[PC]					nula	mt. forte	mt. forte	mt. forte	15.71	mt. fraca
[PRONON/PRONAS]						nula	forte	mt. forte	10.04	nula
[TCE]							nula	mt. forte	8.16	
[todo inf.]								nula	0.00	

Julgamentos consistentes

Descritor: Monitoramento e atendimento

	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
									extrema
N7	nula	moderada	forte	forte	forte	mt. forte	extrema	120.00	mt. forte
N6		nula	forte	forte	forte	forte	mt. forte	100.00	forte
N5			nula	moderada	forte	forte	mt. forte	70.00	moderada
N4				nula	moderada	forte	mt. forte	50.00	fraca
N3					nula	forte	mt. forte	30.00	mt. fraca
N2						nula	mt. forte	0.00	nula
N1							nula	-100.01	

Julgamentos consistentes

Descritor: Impacto nos procedimentos

	N4	2	N2	N1	Escala actual	
						extrema
N4	nula	fraca	moderada	forte	120.00	mt. forte
2		nula	moderada	forte	100.00	forte
N2			nula	forte	0.00	moderada
N1				nula	-120.01	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

PVE: Demandas judiciais

	[Monitoramento]	[Impacto no procedime]	[tudo inf.]	Escala actual	
					extrema
[Monitoramento]	nula	fraca	mt. forte	54	mt. forte
[Impacto no procedime]		nula	mt. forte	46	forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Leis, normas e diretrizes

	[Referencial]	[Demandas judiciais]	[tudo inf.]	Escala actual	
					extrema
[Referencial]	nula	forte	mt. forte	55	mt. forte
[Demandas judiciais]		nula	forte	45	forte
[tudo inf.]			nula	0	moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Monitoramento e atendimento

Monitoramento e atendimento									
	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N7	nula	forte	forte	forte	forte	mt. forte	extrema	129	extrema
N6		nula	moderada	forte	forte	mt. forte	mt. forte	100	mt. forte
N5			nula	forte	forte	forte	mt. forte	90	forte
N4				nula	moderada	forte	mt. forte	50	moderada
N3					nula	forte	mt. forte	40	fraca
N2						nula	forte	0	mt. fraca
N1							nula	-50	nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Impacto nos procedimentos

Impacto nos procedimentos						
	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N4	nula	moderada	forte	mt. forte	150	extrema
N3		nula	moderada	forte	100	mt. forte
N2			nula	moderada	0	forte
N1				nula	-40	moderada

Julgamentos consistentes

PVE: Controladoria Geral da União

Ponderação (Global)					
	[Monitoramento e aten]	[Impacto]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Monitoramento e aten]	nula	moderada	forte	60	extrema
[Impacto]		nula	forte	40	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte

Julgamentos consistentes

Descritor: Monitoramento e atendimento

Monitoramento e atendimento									
	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N7	nula	forte	forte	forte	forte	mt. forte	mt. forte	120.00	extrema
N6		nula	moderada	forte	forte	mt. forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N5			nula	forte	forte	forte	mt. forte	90.01	forte
N4				nula	moderada	forte	mt. forte	50.00	moderada
N3					nula	forte	mt. forte	40.12	fraca
N2						nula	forte	0.00	mt. fraca
N1							nula	-39.90	nula

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

Descritor: Impacto nos procedimentos

Impacto nos procedimentos							
	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N4	nula	moderada	forte	mt. forte	130.00	extrema	
N3		nula	moderada	forte	100.00	mt. forte	
N2			nula	forte	0.00	forte	
N1				nula	-100.01	moderada	
						fracas	
						mt. fracas	
						nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Tribunal de Contas da União

Ponderação (Global)						
	[Monitoramento e aten]	[Impacto]	[tudo inf.]	Escala actual		
[Monitoramento e aten]	nula	moderada	forte	52	extrema	
[Impacto]		nula	forte	48	mt. forte	
[tudo inf.]			nula	0	forte	
					moderada	
					fracas	
					mt. fracas	
					nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Utilização da Jurisprudência

Utilização da jurisprudência										
	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N7	nula	mt. fracas	fracas	fracas	moderada	forte	mt. forte	120.00	extrema	
N6		nula	fracas	fracas	fracas	moderada	forte	100.00	mt. forte	
N5			nula	fracas	fracas	moderada	forte	79.99	forte	
N4				nula	fracas	fracas	forte	50.01	moderada	
N3					nula	fracas	moderada	30.00	fracas	
N2						nula	moderada	0.00	mt. fracas	
N1							nula	-70.01	nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Órgãos de controle

Ponderação (Global)							
	[CGU]	[TCU]	[Jurisprudência]	[tudo inf.]	Escala actual		
[CGU]	nula	forte	mt. forte	mt. forte	51	extrema	
[TCU]		nula	moderada	forte	30	mt. forte	
[Jurisprudência]			nula	moderada	19	forte	
[tudo inf.]				nula	0	moderada	
						fracas	
						mt. fracas	
						nula	

Julgamentos consistentes

PVF: Aspectos Legais

Ponderação (Global)					
	[Normativos]	[Órgãos de controle]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Normativos]	nula	moderada	moderada	59	extrema
[Órgãos de controle]		nula	moderada	41	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico							
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	mt. forte	120.00	extrema
N4		nula	mt. fraca	fraca	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	mt. fraca	forte	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-120.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Plano de ação Secon

Plano de Ação SECON							
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	forte	140.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	fraca	forte	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-100.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: SUS e valores

SUS e valores							
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	moderada	forte	150.00	extrema
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	fraca	moderada	50.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.01	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Base estratégica

	[PE]	[PA SECON]	[SUS]	[tudo inf.]	Escala actual	
[PE]	nula	forte	forte	extrema	60	extrema
[PA SECON]		nula	moderada	forte	25	mt. forte
[SUS]			nula	moderada	15	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						frac.a
						mt. frac.a
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: FNS - Demandas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. frac.a	frac.a	moderada	forte	120.00	extrema
N4		nula	frac.a	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	70.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.37	frac.a
							mt. frac.a
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: FNS - Convergência

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	mt. frac.a	frac.a	moderada	forte	120.00	extrema
N4		nula	frac.a	moderada	forte	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	70.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.01	frac.a
							mt. frac.a
							nula

Julgamentos consistentes

PVE: Fundo Nacional de Saúde

	[Demandas]	[Convergência]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Demandas]	nula	forte	mt. forte	67	extrema
[Convergência]		nula	forte	33	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					frac.a
					mt. frac.a
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Convenientes - Demandas

Demandas								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	110.00	extrema	
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	mt. forte	
N3			nula	moderada	forte	70.00	forte	
N2				nula	moderada	0.00	moderada	
N1					nula	-40.01	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Convenientes - convergência

Convergência								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual		
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	110	extrema	
N4		nula	mt. fraca	moderada	forte	100	mt. forte	
N3			nula	moderada	forte	70	forte	
N2				nula	moderada	0	moderada	
N1					nula	-50	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

PVE: Convenientes

Ponderação (Global)					
	[Demandas]	[Convergência]	[tudo inf.]	Escala actual	
[Demandas]	nula	forte	mt. forte	72	extrema
[Convergência]		nula	forte	28	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

PVE: Partes interessadas

Ponderação (Global)					
	[FNS]	[Convenientes]	[tudo inf.]	Escala actual	
[FNS]	nula	mt. forte	extrema	75	extrema
[Convenientes]		nula	forte	25	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Acompanhamento

Acompanhamento							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	110.00	mt. forte	
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	forte	
N3			nula	moderada	forte	60.00	moderada	
N2				nula	moderada	0.00	fraca	
N1					nula	-50.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Prestação de Contas

Prestação de Contas							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	150.00	mt. forte	
N4		nula	fraca	moderada	forte	100.00	forte	
N3			nula	fraca	forte	50.00	moderada	
N2				nula	moderada	0.00	fraca	
N1					nula	-50.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Descritor: Ajustes de plano de trabalho

Ajustes de PT							Escala actual	
	N5	N4	N3	N2	N1		extrema	
N5	nula	mt. fraca	fraca	moderada	moderada	110.00	mt. forte	
N4		nula	fraca	moderada	moderada	100.00	forte	
N3			nula	moderada	moderada	60.00	moderada	
N2				nula	moderada	0.00	fraca	
N1					nula	-50.01	mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Metas

Ponderação (Global)					Escala actual	
	[PC]	[Acompanhamento]	[Ajustes de PT]	[tudo inf.]		extrema
[PC]	nula	forte	mt. forte	extrema	57	mt. forte
[Acompanhamento]		nula	moderada	forte	30	forte
[Ajustes de PT]			nula	moderada	13	moderada
[tudo inf.]				nula	0	fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Processos

	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N8	nula	mt. fraca	fraca	fraca	moderada	forte	forte	extrema	110	extrema
N7		nula	mt. fraca	fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N6			nula	fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	94	forte
N5				nula	fraca	moderada	forte	forte	82	moderada
N4					nula	moderada	forte	forte	71	fraca
N3						nula	moderada	forte	35	mt. fraca
N2							nula	moderada	0	nula
N1								nula	-40	

Julgamentos consistentes

Descritor: Controles

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	extrema	140	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	moderada	forte	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-50	fraca

Julgamentos consistentes

Descritor: Conformidade

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala actual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	140	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	60	moderada
N2				nula	forte	0	fraca
N1					nula	-50	mt. fraca

Julgamentos consistentes

Fonte: dados da pesquisa

PVE: Performance

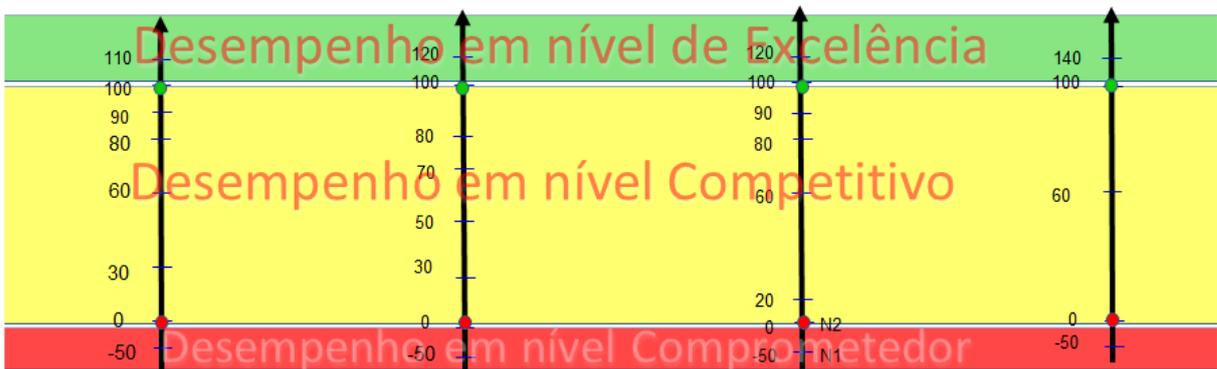
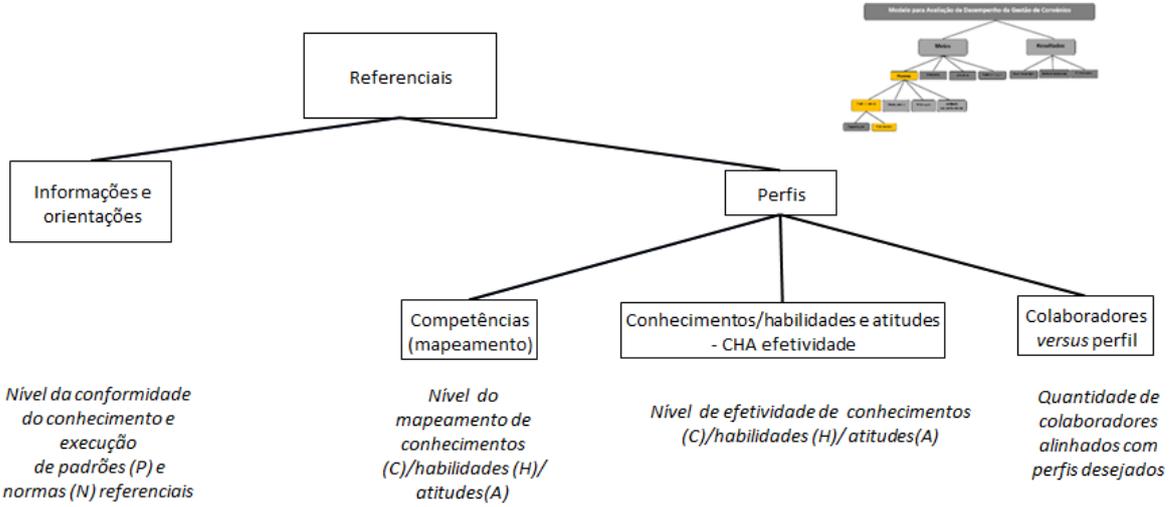
	[N1]	[Processos]	[Controles]	[Conformidade]	[tudo inf.]	Escala actual	
[N1]	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	43	extrema
[Processos]		nula	fraca	moderada	forte	22	mt. forte
[Controles]			nula	moderada	moderada	21	forte
[Conformidade]				nula	moderada	14	moderada
[tudo inf.]					nula	0	fraca

Julgamentos consistentes

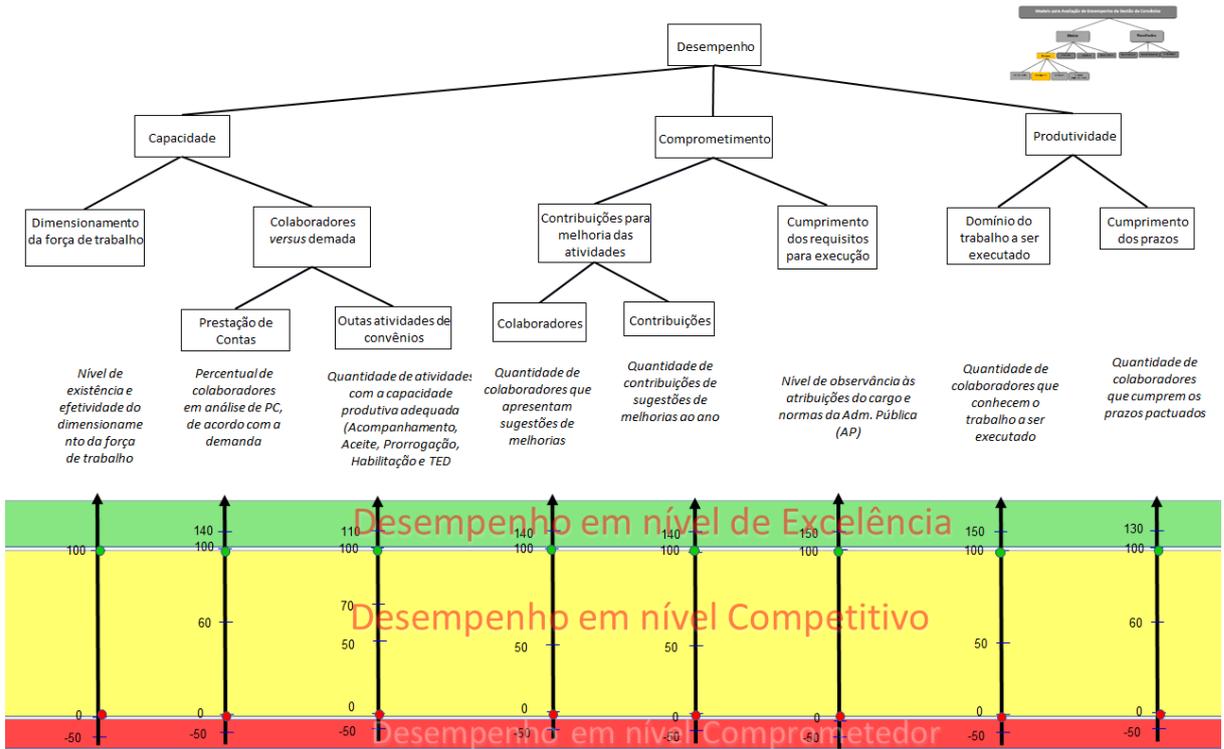
Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE F: OS DESCRITORES EM ESCALAS CARDINAIS E SEUS NÍVEIS INFERIORES E SUPERIORES

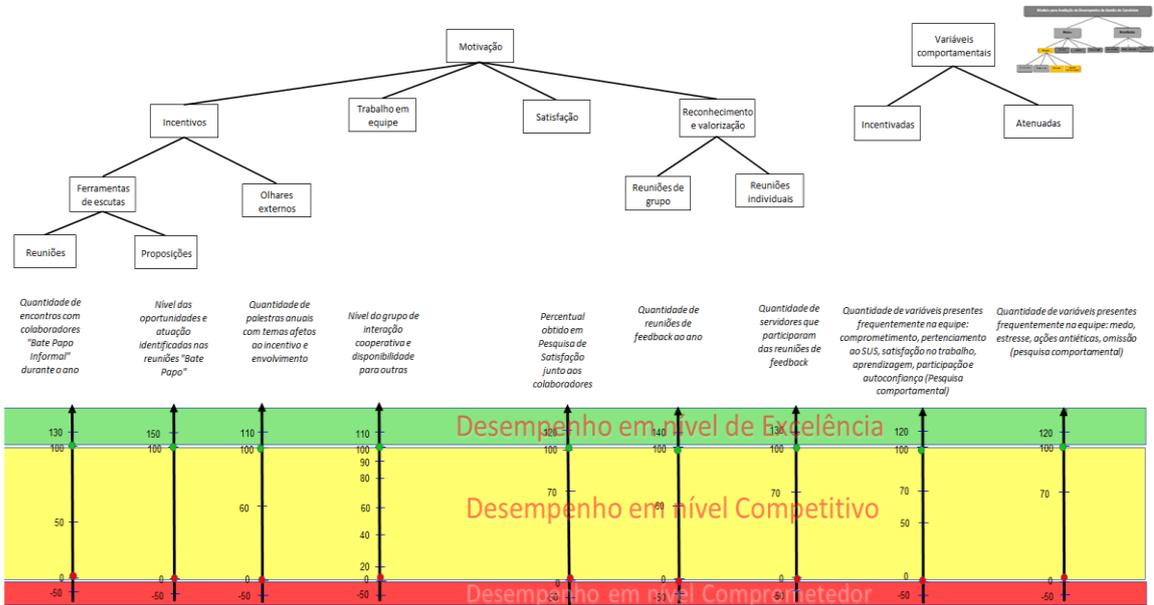
PVE: Referenciais



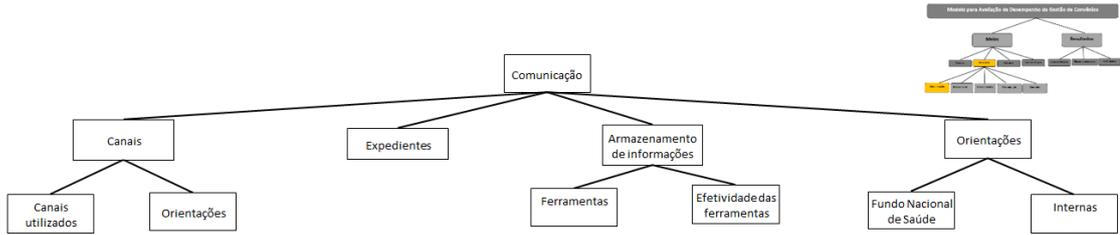
PVE Desempenho



PVE's Motivação e Variáveis Comportamentais



PVE Comunicação



Quantidade de canais utilizados na comunicação: E-mail, WhatsApp, reuniões relâmpago, informes individuais

Nível da frequência das orientações quanto à disponibilização e canais

Nível de conhecimento e utilização dos expedientes adequados na comunicação oficial (CO)

Quantidade de ferramentas para o armazenamento de informações: SEI, pasta compartilhada, pasta local e e-mails

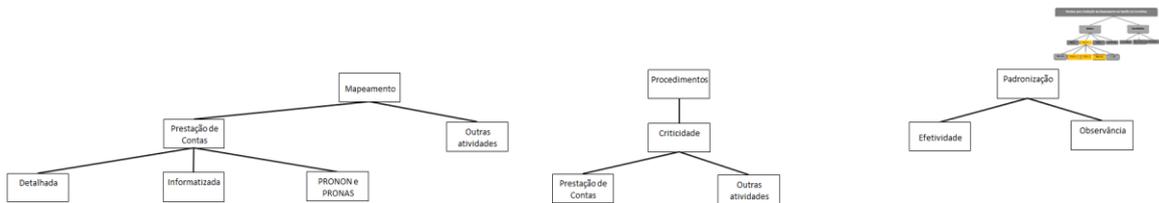
Nível de conhecimento e utilização das ferramentas de armazenamento de informações

Nível de ocorrência e formalização nas orientações das coordenações técnicas

Nível de formalização nas orientações para eventos e execução das atividades



PVE's Mapeamento, Procedimentos e Padronização



Nível de consistência do mapeamento do processo de PC Detalhada

Nível de consistência do mapeamento do processo de PC Informatizada

Nível de consistência do mapeamento do processo de Análise Pronon/Pronas

Quantidade de atividades mapeadas (habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite)

Nível de identificação das atividades críticas (AC) de PC implementação de procedimentos

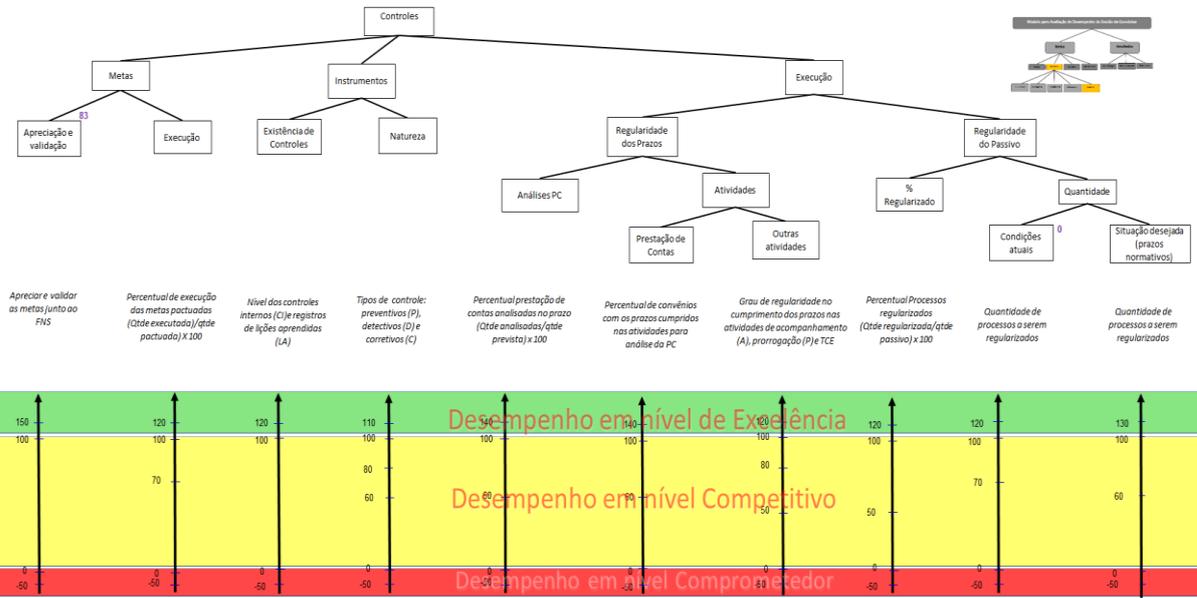
Nível de identificação das atividades críticas de habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite implementação procedimentos

Nível de padronização dos procedimentos

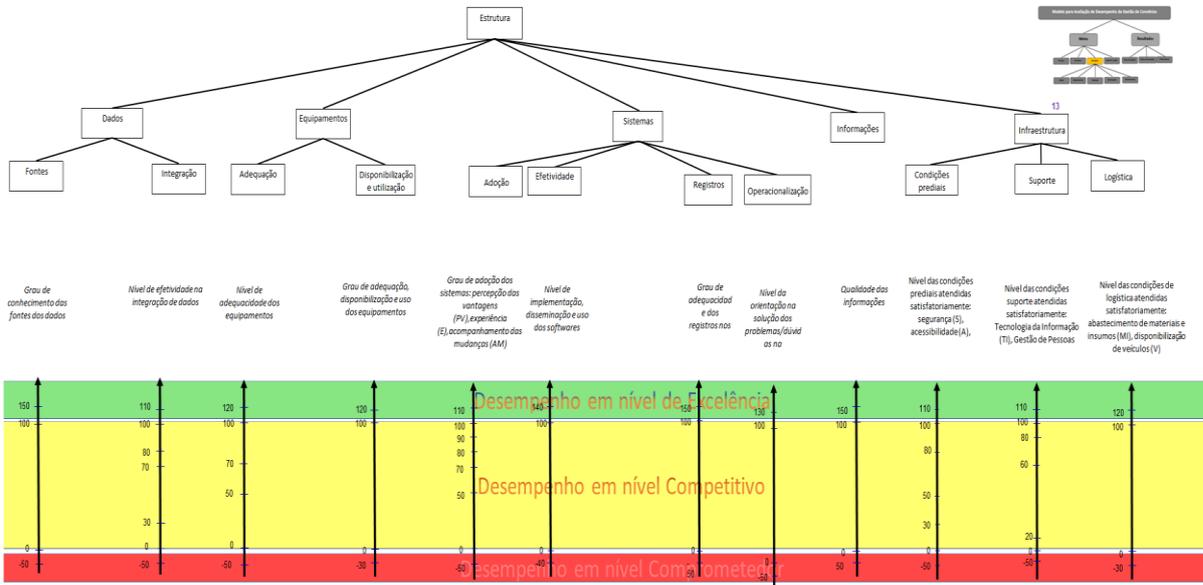
Grau de observância à padronização dos procedimentos



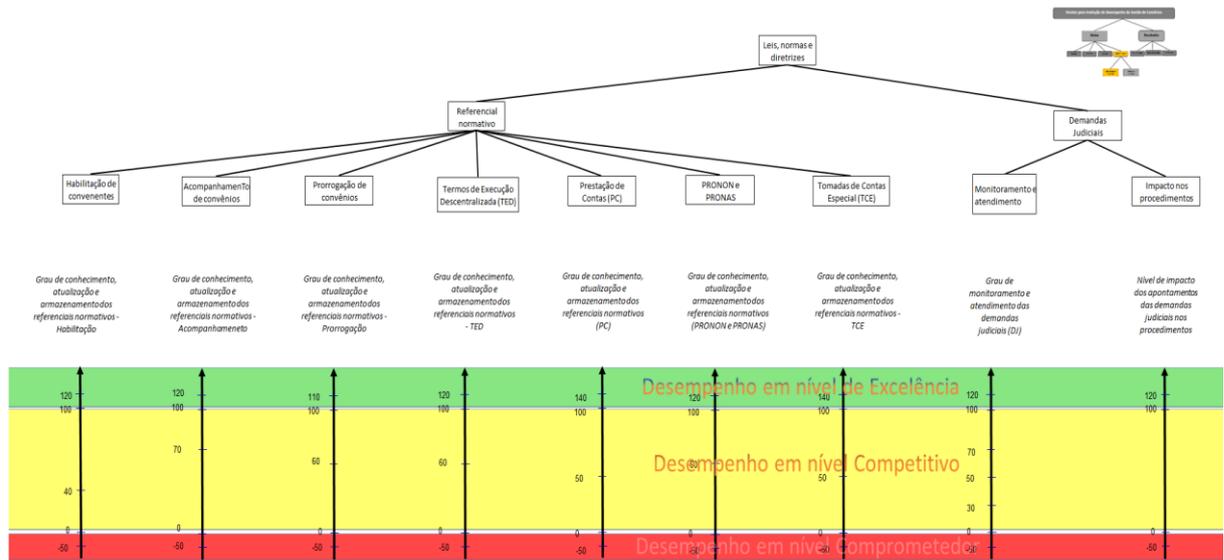
PVE Controles



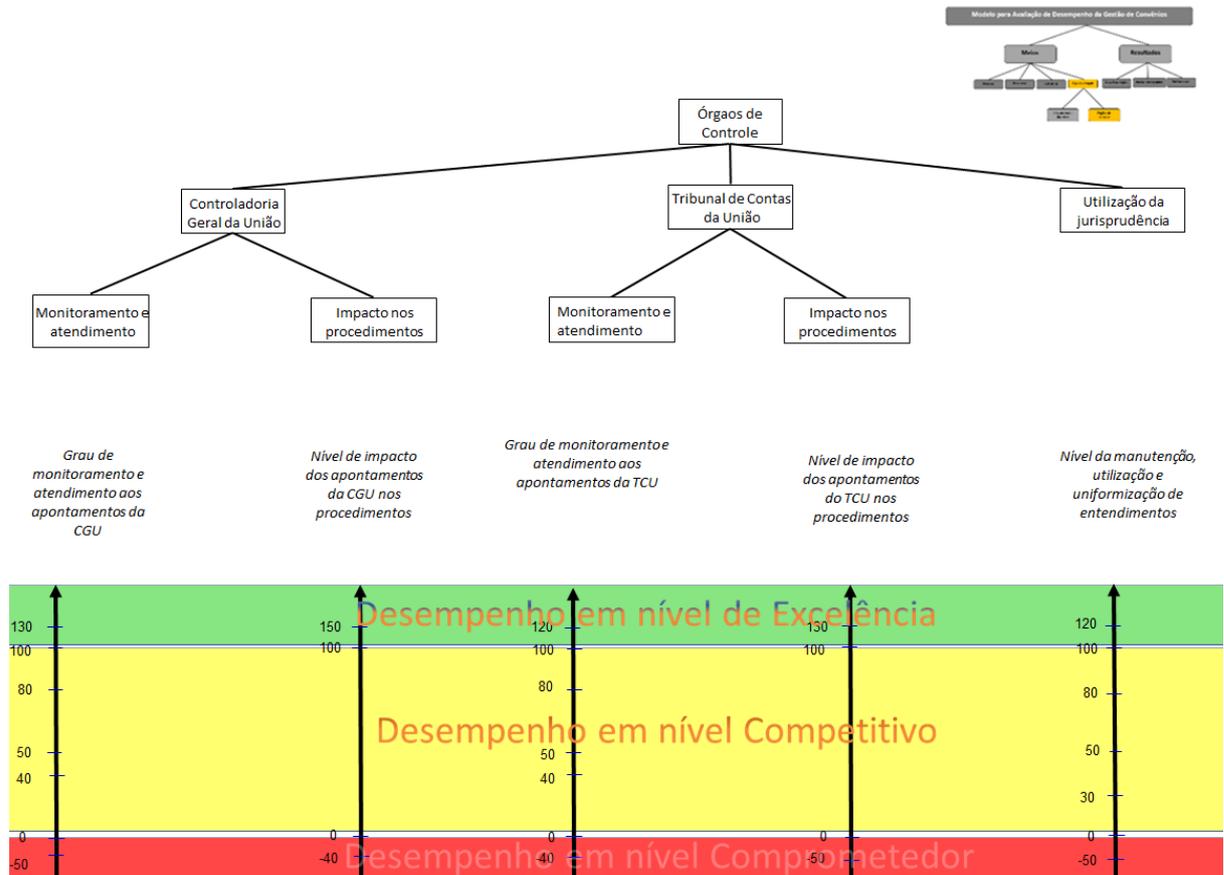
PVF Estrutura



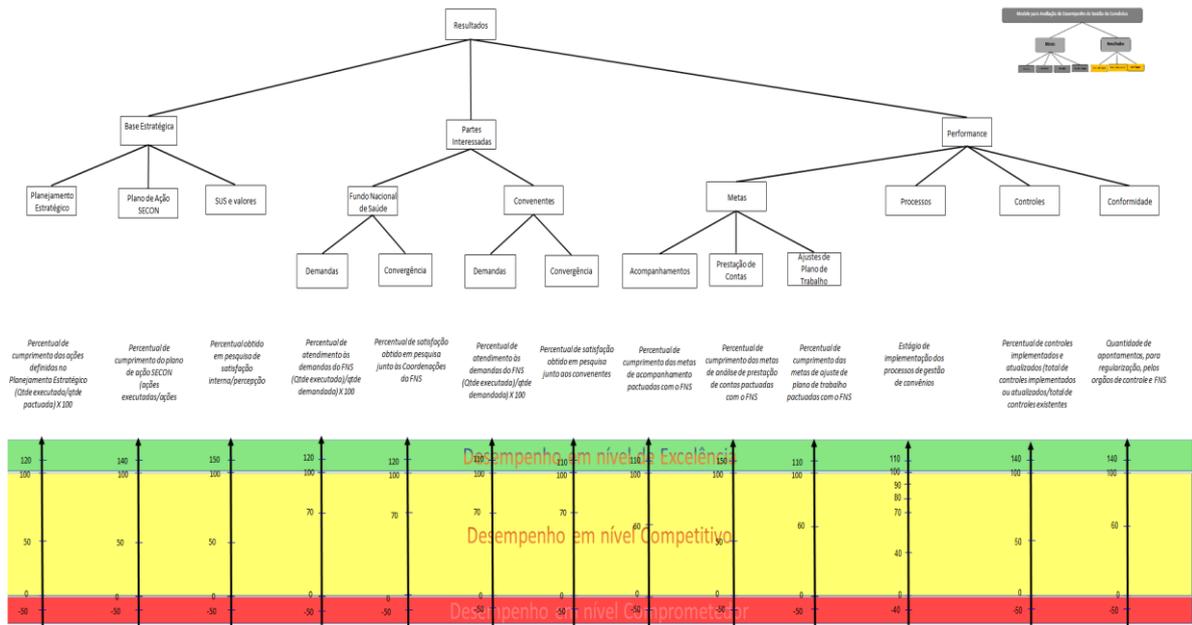
PVE Leis, normas e diretrizes



PVE Órgãos de Controle



Resultados



Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE G – APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO DOS DESCRITORES, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES E PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS

PVF Pessoas:

Área	PVF	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	Tx PVE2	Tx PVE3	
1. Meios	1.1 Pessoas								9
	1.1.1 Conhecimento								14
	1.1.1.1 Capacitações								39
	1.1.1.1.1 PDP								35
	1.1.1.1.1.1 Implementação	Alinhamento	100	0,65	0,27	0,34	0,62	0,32	65
	1.1.1.1.1.2 Execução	% execução	130	0,35	0,27	0,34	0,62	0,32	46
	1.1.1.1.2 Colaboradores capacitados								10
	1.1.1.1.2.1 Colaboradores	Quantidade	60	0,60	0,27	0,34	0,62	0,29	36
	1.1.1.1.2.2 Capacitações	Quantidade	0	0,40	0,27	0,34	0,62	0,29	0
	1.1.1.1.3 Compartilhamento de capacitações								12
	1.1.1.1.3.1 Compartilhamento	Quantidade	50	0,24	0,27	0,34	0,62	N/A	12
	1.1.1.1.4 Retorno em capacitações								6
	1.1.1.1.4.1 Reação	% em pesquisa	130	0,3	0,27	0,34	0,62	0,15	39
	1.1.1.1.4.2 Aprendizagem	% em pesquisa	0	0,29	0,27	0,34	0,62	0,15	0
	1.1.1.1.4.3 Comportamental	% em pesquisa	0	0,21	0,27	0,34	0,62	0,15	0
	1.1.1.1.4.4 Desempenho	% em pesquisa	0	0,2	0,27	0,34	0,62	0,15	0
	1.1.1.2 Referenciais								1
	1.1.1.2.1 Informações e orientações								34
	1.1.1.2.1.1 Informações e orientações	Conformidade	90	0,38	0,27	0,34	0,38	N/A	34
	1.1.1.2.2 Perfis								-31
	1.1.1.2.2.1 Competências (mapeamento)	Mapeamento	-50	0,39	0,27	0,34	0,38	0,62	-20
	1.1.1.2.2.2 CHA - efetividade	Efetividade	-50	0,33	0,27	0,34	0,38	0,62	-17
	1.1.1.2.2.3 Colaboradores x perfil	Alinhamento	-50	0,28	0,27	0,34	0,38	0,62	-14
	1.1.2 Desempenho								12
	1.1.2.1 Capacidade								4
	1.1.2.1.1 Dimensionamento								-18
	1.1.2.1.1.1 Dimensionamento	Efetividade	-50	0,36	0,27	0,30	0,36	N/A	-18
	1.1.2.2 Colaboradores x demanda								22
	1.1.2.2.1 Prestação de contas	% colaboradores	0	0,65	0,27	0,30	0,36	0,64	0
	1.1.2.2.2 Outras atividades	Quantidade de atividades	100	0,35	0,27	0,30	0,36	0,64	35
	1.1.2.2.3 Comprometimento								27
	1.1.2.2.3.1 Contribuições								35
	1.1.2.2.3.1.1 Colaboradores	Quantidade de colaboradores	50	0,55	0,27	0,30	0,34	0,70	28
	1.1.2.2.3.1.2 Contribuições	Quantidade de contribuições	50	0,45	0,27	0,30	0,34	0,70	23
	1.1.2.2.3.2 Cumprimento dos requisitos								45
	1.1.2.2.3.2.1 Cumprimento dos requisitos	Observância às atribuições	150	0,30	0,27	0,30	0,34	N/A	45
	1.1.2.3 Produtividade								8
	1.1.2.3.1 Domínio	Quantidade de colaboradores	50	0,51	0,27	0,30	0,30	N/A	26
	1.1.2.3.2 Cumprimento dos prazos	Quantidade de cobradores	0	0,49	0,27	0,30	0,30	N/A	0
	1.1.3 Motivação								9
	1.1.3.1 Incentivos								0
	1.1.3.1.1 Ferramentas de escutas								0
	1.1.3.1.1.1 Reuniões	Quantidade de encontros	0	0,60	0,27	0,21	0,29	0,67	0
	1.1.3.1.1.2 Proposições	Oportunidades de atuação	0	0,40	0,27	0,21	0,29	0,67	0
	1.1.3.1.2 Olhares externos								0
	1.1.3.1.2.1 Olhares externos	Palestras anuais	0	0,33	0,27	0,21	0,29	N/A	0
	1.1.3.2 Trabalho em equipe								28
	1.1.3.2.1 Trabalho em equipe	Interação e disponibilidade	80	0,35	0,27	0,21	N/A	N/A	28
	1.1.3.3 Satisfação								0
	1.1.3.3.1 Satisfação	% em pesquisa	0	0,24	0,27	0,21	N/A	N/A	0
	1.1.3.4 Reconhecimento e valorização								16
	1.1.3.4.1 Reuniões de gupo	Quantidade de reuniões	140	0,58	0,27	0,21	0,12	N/A	81
	1.1.3.4.2 Reuniões individuais	Quantidade de servidores	130	0,42	0,27	0,21	0,12	N/A	55
	1.1.4 Variáveis comportamentais								0
	1.1.4.1 Incentivadas	Quantidade presentes	0	0,35	0,27	0,15	N/A	N/A	0
	1.1.4.2 Atenuadas	Quantidade presentes	0	0,65	0,27	0,15	N/A	N/A	0

PVF Processos:

PVF	PVE	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVE1	Tx PVE2	Tx PVE 3	Tx PVE 4	Tx PVE 5	
1. Meios	1.2 Processos									9
	1.2.1 Comunicação									23
	1.2.1.1 Canais									35
	1.2.1.1.1 Canais utilizados									72
	1.2.1.1.1.1 Canais utilizados	Quantidade	120	0,60	0,19	0,23	0,31	N/A	N/A	72
	1.2.1.1.2 Orientações									40
	1.2.1.1.2.1 Orientações	Nível da frequência	100	0,40	0,19	0,23	0,31	N/A	N/A	40
	1.2.1.2 Expedientes									26
	1.2.1.2.1 Conhecimento e utilização	Nível do conh. e adequação	100	0,26	0,19	0,23	N/A	N/A	N/A	26
	1.2.1.3 Armazenamento de informações									28
	1.2.1.3.1 Ferramentas	Quantidade	140	0,65	0,19	0,23	0,22	N/A	N/A	91
	1.2.1.3.2 Efetividade das ferramentas	Efetividade	100	0,35	0,19	0,23	0,22	N/A	N/A	35
	1.2.1.4 Orientações									12
	1.2.1.4.1 Fundo Nacional de Saúde	Ocorrência	100	0,55	0,19	0,23	0,21	N/A	N/A	55
	1.2.1.4.1 Internas	Nível de formalização	0	0,45	0,19	0,23	0,21	N/A	N/A	0
	1.2.2 Mapeamento									19
	1.2.2.1 Prestação de Contas									59
	1.2.2.1.1 Detalhada	Nível de consistência	100	0,49	0,19	0,21	0,69	N/A	N/A	49
	1.2.2.1.2 Informatizada	Nível de consistência	140	0,26	0,19	0,21	0,69	N/A	N/A	36
	1.2.2.1.1 PRONON/PRONAS	Nível de consistência	0	0,25	0,19	0,21	0,69	N/A	N/A	0
	1.2.2.2 Outras atividades									33
	1.2.2.2.1 Outras atividades mapeadas	Quantidade	80	0,41	0,19	0,21	N/A	N/A	N/A	33
	1.2.3 Procedimentos									0
	1.2.3.1 Criticidade									0
	1.2.3.1.1 Prestação de contas	Identificação atividades	0	0,70	0,19	0,35	1	N/A	N/A	0
	1.2.3.1.2 Outras atividades	Identificação atividades	0	0,30	0,19	0,35	1	N/A	N/A	0
	1.2.4 Padronização									-10
	1.2.4.1 Efetividade	Nível de padronização	-50	0,55	0,19	0,19	N/A	N/A	N/A	-28
	1.2.4.2 Observância	Grau de observância	-50	0,45	0,19	0,19	N/A	N/A	N/A	-23
	1.2.5 Controles									14
	1.2.5.1 Metas									46
	1.2.5.1.1 Apreciação e validação	Apreciar e validar	150	0,55	0,19	0,18	0,36	N/A	N/A	83
	1.2.5.1.2 Execução	Percentual de execução	100	0,45	0,19	0,18	0,36	N/A	N/A	45
	1.2.5.2 Instrumentos									34
	1.2.5.2.1 Existência de Controles	Contr Ints e Lições aprend.	100	0,55	0,19	0,18	0,34	N/A	N/A	55
	1.2.5.2.1 Natureza	Tipo de controles	100	0,45	0,19	0,18	0,34	N/A	N/A	45
	1.2.5.3 Execução									-3
	1.2.5.3.1 Regularidade dos prazos									-24
	1.2.5.3.1.1 Análises de PC	Percentual no prazo	-50	0,60	0,19	0,18	0,30	0,65	N/A	-30
	1.2.5.3.1.2 Atividades									-7
	1.2.5.3.1.2.1 Prestação de contas	Percentual no prazo	-50	0,75	0,19	0,18	0,30	0,65	0,40	-38
	1.2.5.3.1.2.2 Outras atividades	Percentual no prazo	80	0,25	0,19	0,18	0,30	0,65	0,40	20
	1.2.5.3.2 Regularidade do passivo									15
	1.2.5.3.2.1 % regularizado	Percentual no prazo	50	0,65	0,19	0,18	0,30	0,35	N/A	33
	1.2.5.3.2.2 Quantidade									10
	1.2.5.3.2.2.1 Condições atuais	Percentual no prazo	0	0,51	0,19	0,18	0,30	0,35	0,35	0
	1.2.5.3.2.2.2 Situação desejada	Percentual no prazo	60	0,49	0,19	0,18	0,30	0,35	0,35	29

PVF Estrutura

Área	PVF	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	
1. Meios	1.3 Estrutura						8
	1.3.1 Dados						21
	1.3.1.1 Fontes	Conhecimento	150	0,55	0,09	0,25	83
	1.3.1.2 Integração	Efetividade	0	0,45	0,09	0,25	0
	1.3.2 Equipamentos						20
	1.3.2.1 Adequação	Nível de adequacidade	70	0,5	0,09	0,24	35
	1.3.2.2 Disponibilização e utilização	Grau de disponibilização	100	0,5	0,09	0,24	50
	1.3.3 Sistemas						11
	1.3.3.1 Adoção	Grau de adoção	100	0,29	0,09	0,21	29
	1.3.3.2 Efetividade	Implementação	0	0,27	0,09	0,21	0
	1.3.3.3 Registros	Adequacidade	100	0,24	0,09	0,21	24
	1.3.3.4 Operacionalização	Orientações	0	0,2	0,09	0,21	0
	1.3.4 Informações						27
	1.3.4.1 Informações	Qualidade	150	0,18	0,09	N/A	27
	1.3.5 Infraestrutura						13
	1.3.5.1 Condições prediais	Nível de satisfação	110	0,42	0,09	0,12	46
	1.3.5.2 Suporte	Nível das condições	100	0,35	0,09	0,12	35
	1.3.5.3 Logística	Nível do atendimento	120	0,23	0,09	0,12	28

PVF Aspectos Legais:

Área	PVF	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	Tx PVE2	
1. Meios	1.4 Aspectos Legais							10
	1.4.1 Leis, normas e diretrizes							59
	1.4.1.1 Referencial normativo							50
	1.4.1.1.1 Habilitação	Conh. Atual. e armazenam.	-50	0,17	0,09	0,59	0,55	-9
	1.4.1.1.2 Acompanhamento	Conh. Atual. e armazenam.	120	0,17	0,09	0,59	0,55	20
	1.4.1.1.3 Prorrogação	Conh. Atual. e armazenam.	110	0,16	0,09	0,59	0,55	18
	1.4.1.1.4 TED	Conh. Atual. e armazenam.	100	0,16	0,09	0,59	0,55	16
	1.4.1.1.5 Prestação de contas	Conh. Atual. e armazenam.	140	0,16	0,09	0,59	0,55	22
	1.4.1.1.6 PRONON/PRONAS	Conh. Atual. e armazenam.	120	0,10	0,09	0,59	0,55	12
	1.4.1.1.7 TCE	Conh. Atual. e armazenam.	140	0,08	0,09	0,59	0,55	11
	1.4.1.2 Demandas judiciais							50
	1.4.1.2.1 Monitoramento	Grau de monitoramento	120	0,54	0,09	0,59	0,45	65
	1.4.1.2.2 Impacto	Nível de impacto	100	0,46	0,09	0,59	0,45	46
	1.4.2 Órgãos de controle							48
	1.4.2.1 Controladoria Geral da União							70
	1.4.2.1.1 Monitoramento	Grau de monitoramento	130	0,60	0,09	0,41	0,51	78
	1.4.2.1.2 Impacto	Nível de impacto	150	0,40	0,09	0,41	0,51	60
	1.4.4 Tribunal de Contas da União							37
	1.4.4.1 Monitoramento	Grau de monitoramento	120	0,52	0,09	0,41	0,30	62
	1.4.4.2 Impacto	Nível de impacto	130	0,48	0,09	0,41	0,30	62
	1.4.5 Utilização da jurisprudência							10
	1.4.5.1 Manutenção, utilização e uniformização	Nível	50	0,19	0,09	0,41	N/A	10

Área de Preocupação Resultados: PVF's Base Estratégica, Partes Interessadas e Performance

Área	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	Tx PVE2		
2. Resultados	2 Resultados						22	
	2.1 Base estratégica						6	
	2.1.1 Planejamento estratégico	Percentual ações	50	0,60		0,14	N/A	30
	2.1.2 Plano de ação	Percentual cumprimento	50	0,25		0,14	N/A	13
	2.1.3 SUS e valores	Percentual pesquisa	0	0,15		0,14	N/A	0
	2.2 Partes interessadas						8	
	2.2.1 Fundo Nacional de Saúde						50	
	2.2.1.1 Demandas	Percentual atendimento	100	0,67		0,12	0,75	67
	2.2.1.2 Convergência	Percentual satisfação	0	0,33		0,12	0,75	0
	2.2.2 Convenientes						13	
	2.2.2.1 Demandas	Percentual atendimento	70	0,72		0,12	0,25	50
	2.2.2.2 Convergência	Percentual satisfação	0	0,28		0,12	0,25	0
	2.3 Performance						8	
	2.3.1 Metas						43	
	2.3.1.1 Acompanhamento	Percentual cumprimento	100	0,3		0,1	0,43	30
	2.3.1.2 Prestação de contas	Percentual cumprimento	100	0,57		0,1	0,43	57
	2.3.1.3 Ajustes de Plano de Trabalho	Percentual cumprimento	100	0,13		0,1	0,43	13
	2.3.2 Processos	Estágio implementação	40	0,22		0,1	N/A	9
	2.3.3 Controles	Percentual implementação	50	0,21		0,1	N/A	11
	2.3.4 Conformidade	Quantidade de apontamentos	140	0,14		0,1	N/A	20

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE H: RECOMENDAÇÕES

Quadro: Recomendação 3 - PVE Olhares externos

Recomendação 3	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Pessoas	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Motivação/Incentivos/Olhares externos	
Descritor: Quantidade de palestras anuais com temas afetos ao incentivo e envolvimento	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N4 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar com a CODEP (Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas) a inclusão das palestras no PDP; • Verificar a disponibilidade de palestrantes no âmbito do MS; • Prospectar parcerias para realização das palestras; • Incentivar os colaboradores a participar das palestras. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar anualmente 03 palestras com temas afetos ao incentivo e envolvimento dos colaboradores. 	
Prazo: dezembro/2022	

Recomendação 4 – PVE Motivação/Satisfação

Recomendação 4	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Pessoas	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Motivação/Satisfação	
Descritor: Percentual obtido em Pesquisa de Satisfação junto aos colaboradores	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 70
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar modelo de pesquisa de satisfação, verificando alinhamento com a CODEP; • Aplicar a pesquisa; • Aferir resultados definindo encaminhamentos. 	
Meta: Obter, no mínimo, 60% na primeira pesquisa de satisfação aplicada junto aos colaboradores.	
Prazo: julho/2022	

Recomendação 5 – PVE Motivação/Variáveis comportamentais/Incentivadas e Atenuadas

Recomendação 5	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Pessoas	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Motivação/Variáveis comportamentais/Incentivadas e Atenuadas	
Descritor: (a) Quantidade de variáveis presentes frequentemente na equipe: comprometimento, pertencimento ao SUS, satisfação no trabalho, aprendizagem, participação e autoconfiança (Pesquisa comportamental) (b) Quantidade de variáveis presentes frequentemente na equipe: medo, estresse, ações antiéticas, omissão (pesquisa comportamental)	
<i>Status quo</i> atual: (a) N2 = 0 (b) N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: (a) N3 = 50 (b) N3 = 70
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Articular junto à CODEP elaboração de pesquisa para conhecer e aferir as variáveis comportamentais relevantes na atuação dos colaboradores. • Aplicar as pesquisas. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar pelo menos 2 das variáveis a serem incentivadas como representativas dentre os colaboradores; • Identificar no máximo 2 variáveis a serem atenuadas como representativas dentre os colaboradores. 	
Prazo: até dezembro/2022	

Recomendação 6 – PVE Execução/Regularidade de Prazos/Análises PC

Recomendação 6	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Comunicação/Orientações/Internas	
Descritor: Nível de formalização nas orientações para eventos e execução das atividades	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as orientações que demandam formalização; • Definir ferramenta para registros. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar 100% das orientações enviadas para execução das atividades. 	
Prazo: até dezembro/2022	

Recomendação 7 – PVE Mapeamento/Prestação de Contas/PRONON e PRONAS

Recomendação 7	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Mapeamento/Prestação de Contas/PRONON e PRONAS	
Descritor: Nível de consistência do mapeamento do processo de Análise Pronon/Pronas	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 60
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Concluir o mapeamento do processo de análise de conformidade financeira e contábil Pronon e Pronas; • Validar o mapeamento e aderência; • Reportar ao FNS eventuais divergências. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Obter 100% no mapeamento, para análises Pronon e Pronas, garantindo sua observância e monitorando sua aderência. 	
Prazo: até julho/2023	

Recomendação 8 – PVE Procedimentos/Criticidade/Prestação de Contas

Recomendação 8	
Área de Preocupação:	Meios
Ponto de Vista Fundamental (PVF):	Processos
Ponto de Vista Elementar (PVE):	Procedimentos/Criticidade/Prestação de Contas
Descritor: Nível de identificação das atividades críticas (AC) de PC implementação de procedimentos	
<i>Status quo</i> atual: N1 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 50
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os procedimentos para análise de prestação de contas; • Identificar aqueles que têm relevância e significados mais críticos; • Elaborar procedimentos, se necessário, e implementá-los; • Validar junto ao FNS os registros. 	
Meta: Identificar 100% das atividades para o procedimento de análise de prestação de contas, ressaltando aquelas críticas e registrando os procedimentos para as essenciais.	
Prazo: até julho/2022	

Recomendação 9 – Procedimentos/Criticidade/Outras atividades

Recomendação 9	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Procedimentos/Criticidade/Outras atividades	
Descritor: Nível de identificação das atividades críticas de habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite implementação de procedimentos	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N4 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os procedimentos habilitação, prorrogação, TED, TCE e Aceite; • Identificar aqueles que têm relevância e significados mais críticos; • Elaborar procedimentos, se necessário, e implementá-los; • Validar junto ao FNS os registros. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar 100% das atividades para o procedimento de análise de prestação de contas, ressaltando aquelas críticas e registrando os procedimentos para as essenciais. 	
Prazo: até julho/2023	

Recomendação 10 – PVE Padronização/Efetividade

Recomendação 10	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Padronização/Efetividade	
Descritor: Nível de padronização dos procedimentos	
<i>Status quo</i> atual: N1 = -50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Elencar os procedimentos relevantes na execução da gestão de convênios; • Padronizar os procedimentos identificados; • Ratificar os procedimentos junto ao FNS. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Padronizar 100% dos procedimentos elencados como prioritários. 	
Prazo: até julho/2023	

Recomendação 11 – PVE Padronização/Efetividade

Recomendação 11	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Padronização/Observância	
Descritor: Grau de observância à padronização dos procedimentos	
<i>Status quo</i> atual: N1 = -50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os colaboradores nos procedimentos definidos; • Monitorar a observância; • Atuar corretivamente e orientando os colaboradores 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Executar 100% das atividades padronizadas em conformidade com os procedimentos estabelecidos. 	
Prazo: até dezembro/2022	

Recomendação 12 – PVE Execução/Regularidade de Prazos/Análises PC

Recomendação 12	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Execução/Regularidade de Prazos/Análises PC	
Descritor: Percentual prestação de contas analisadas no prazo (Quantidade analisadas/quantidade prevista) x 100	
<i>Status quo</i> atual: N1 = -50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 60
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar a metodologia para aferição dos prazos estimados para análise de PC, juntamente com o FNS; • Orientar os colaboradores quanto ao fluxo e prazos; • Monitorar os prazos identificando aquelas com maior e menor impacto nos prazos; • Identificar eventuais adequações. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Obter 50% de conformidade no prazo para as atividades de análise de prestação de contas 	
Prazo: até dezembro/2022	

Recomendação 13 – PVE Execução/Regularidade de Prazos/Atividades/Prestação de contas

Recomendação 13	
Área de Preocupação: Meios	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Processos	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Execução/Regularidade de Prazos/Atividades/Prestação de contas	
Descritor: Percentual de convênios com os prazos cumpridos nas atividades para análise da PC. (Atividades executadas no prazo/atividades executadas) x 100	
<i>Status quo</i> atual: N1 = -50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 60
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar a metodologia para aferição dos prazos estimados para análise de PC, juntamente com o FNS; • Orientar os colaboradores quanto ao fluxo e prazos; • Monitorar os prazos identificando aquelas com maior e menor impacto nos prazos; • Identificar eventuais adequações. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Obter 50% de conformidade no prazo análise de prestação de contas. 	
Prazo: até dezembro/2022	

Recomendação 14 – PVE Planejamento Estratégico

Recomendação 14	
Área de Preocupação: Resultados	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Base Estratégica	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Planejamento Estratégico	
Descritor: Percentual de cumprimento das ações definidas no Planejamento Estratégico (Qtde executada/qtde pactuada) X 100	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Definir ações para cumprimento das deliberações pertinentes ao SECON constantes no Planejamento Estratégico; • Executar, monitorar e adotar eventuais medidas que se façam necessárias. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Executar 100% das ações vinculadas ao Secon/MG, definidas no Planejamento Estratégico. 	
Prazo: De acordo com as ações.	

Recomendação 15 – PVE Plano de Ação SECON

Recomendação 13	
Área de Preocupação: Resultados	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Base Estratégica	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Plano de Ação Secon/MG	
Descritor: Percentual de cumprimento do plano de ação Secon/MG (ações executadas/ações pactuada) X 100	
<i>Status quo</i> atual: N2 = 50	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 100
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plano de Ação nos termos orientados pelo Sems/MG, DGIP e FNS; • Executar, monitorar e adotar eventuais medidas que se façam necessárias. 	
Meta: <ul style="list-style-type: none"> • Executar 100% das ações definidas no Plano de Ação Secon/MG 	
Prazo: de acordo com as ações.	

Recomendação 16 – PVE SUS e valores

Recomendação 16	
Área de Preocupação: Resultados	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Base Estratégica	
Ponto de Vista Elementar (PVE): SUS e valores	
Descritor Percentual obtido em pesquisa de satisfação interna/percepção	
<i>Status quo</i> atual: N1 = 0	<i>Status quo</i> desejado: N3 = 50
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar modelo de pesquisa de satisfação, verificando alinhamento com a CODEP; • Aplicar a pesquisa; • Aferir resultados definindo encaminhamentos. 	
Meta: Obter, no mínimo, 60% na primeira pesquisa de satisfação aplicada junto aos colaboradores.	
Prazo: até dezembro/2022	

Fonte: Elaboradas pela autora