



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

Michael Robson dos Santos

**Modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-  
Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS.**

Florianópolis  
2023

Michael Robson dos Santos

**Modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-  
Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.

Florianópolis

2023

## Ficha de identificação da obra

Santos, Michael Robson dos  
Modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS. / Michael Robson dos Santos ; orientador, Darci Schnorrenberger, 2023.  
169 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Avaliação de Desempenho Individual. 3. Auditoria Pública. 4. Melhoria contínua. I. Schnorrenberger, Darci. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. III. Título.

Michael Robson dos Santos

**Modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS.**

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 pelo Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado a todos que acreditam na construção de um mundo mais justo e fraterno.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e por ser meu Pai e Protetor.

Às minhas mães Maria Santíssima, Maria Madalena dos Santos (*in memorian*) e Maria Regina dos Santos por todo o amor, apoio e paciência.

À minha namorada, Naigla, pelo amor e cumplicidade.

À minha avó de coração, Iolanda, pelas orações e afeto.

Ao meu amigo e orientador, Dr. Darci Schnorrenberger, por ter aceitado este desafio e por me auxiliar no crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Aos professores e funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina pelos ensinamentos e pela amizade.

Aos meus amigos do Ministério da Saúde, em especial Eduardo da Silva, Cristine Barroso Caldas, João Batista da Silva, Kênia Cristina Rosa e Silva, Leandro Jaime Dias Mendes, Marcelo Mendonça Salgado e Wilhams Ramos de Souza por todo o apoio e carinho durante este percurso.

Aos meus irmãos do Mestrado em Planejamento e Controle de Gestão pelas orações e palavras de estímulo.

A flor perfeita e rara, podemos esperar a vida toda para encontrá-la e mesmo assim não será um desperdício. (ZWICK, 2003).

## RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de propor um modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS, órgão do Ministério da Saúde responsável pela fiscalização de todos os recursos federais, oriundos do Fundo Nacional de Saúde e destinados à temática saúde, em todo o território da República Federativa do Brasil. O objetivo foi alcançado por meio de pesquisa documental, entrevistas não estruturadas com o Decisor (representado pelo Chefe da Seção de Auditoria em Minas Gerais) e mediante análise qualitativa/quantitativa dos dados. Como produtos finais foram elaborados 2 (dois) artigos, os quais foram submetidos a periódicos distintos, classificados pela CAPES como nível A4. Os artigos abarcam uma comparação entre as sistemáticas de Avaliação de Desempenho Individual - ADI adotadas na Auditoria Pública Federal Brasileira, assim como, por meio das diretrizes preconizadas pela Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista – MCDA-C, sugestões de aperfeiçoamento para a ADI no âmbito da AudSUS/MS. Os principais resultados revelaram que as ADIs nos órgãos analisados podem ser aprimoradas. No que tange à Auditoria-Geral do SUS, a ADI pode ser significativamente aperfeiçoada, o que gera benefícios para a própria AudSUS/MS e para os agidos. Para tanto, foi construído um modelo composto por duas grandes Áreas de Preocupação; sete Pontos de Vista Fundamentais - PVFs; dezenove Pontos de Vista Elementares – PVEs de 1º nível; doze PVEs de 2º nível; e vinte e cinco descritores, os quais, após avaliados e transformados de escalas ordinais para cardinais, refletem o *Status quo* da ADI e elucidam as melhorias passíveis de serem alcançadas por meio das vinte e cinco recomendações elaboradas. Ademais, os dois artigos permitiram constatar a inexistência de um padrão de avaliação de desempenho dos servidores na auditoria pública federal e uma situação em que nem há avaliação de desempenho implantada. Ressalta-se, como resultado secundário, a identificação de um órgão que executa atividades de auditoria, mas não possui carreira devidamente estruturada. Além de contribuir para o avanço das discussões acerca do tema, considerando o comprovado reduzido número de publicações que explicitem os detalhes de sistemas e processos utilizados na esfera governamental para gerenciar o desempenho, o estudo abre campo para que pesquisadores possam construir novas reflexões acerca da avaliação de desempenho (organizacional e/ou individual); da estruturação e/ou criação de carreiras no serviço público; da construção e ampliação do referencial teórico, especialmente no tocante ao Método *Nine-Box*; do intercâmbio de práticas gerenciais entre as iniciativas pública e privada; e, em última instância, da melhoria contínua da gestão pública e dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Individual. Auditoria Pública. Melhoria contínua.

## ABSTRACT

*This study aims to suggest improvements to the Individual Performance Evaluation - IPA adopted in the Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS, an public agency linked to the Ministry of Health, responsible for the inspection of all federal resources from the National Health Fund and allocated to health throughout the territory of the Federative Republic of Brazil. The objective was achieved through documentary research, unstructured interviews with the Decision Maker (represented by the Head of the Audit Section in Minas Gerais State) and through qualitative/quantitative data analysis. As final products, two (2) articles were written, which were submitted to different periodicals, classified by CAPES as level A4. The articles include a comparison between the Individual Performance Evaluation - IPA systems adopted in the Brazilian Federal Public Audit, as well as, through the guidelines recommended by the Constructivist Multi-Criteria Decision Aid Model -MCDA-C, suggestions for improvement for the IPA within the scope of AudSUS/MS. The main results revealed that the IPAs in the analyzed agencies can be improved. With regard to the Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS, the Individual Performance Evaluation can be significantly improved, which generates benefits for AudSUS/MS itself and for the stakeholders. To this purpose, a model was built consisting of two major Areas of Concern; seven Fundamental Viewpoints - PVFs; nineteen Elementary Viewpoints - 1st level PVFs; twelve 2nd level PVFs; and twenty-five descriptors, which, after being evaluated and transformed from ordinal to cardinal scales, reflect the status quo of the IPA and elucidate the improvements that can be achieved through the twenty-five recommendations developed. In addition, the two articles made it possible to verify the absence of a performance evaluation standard for civil servants in the federal public audit and a situation in which there is no performance evaluation in place. A secondary result was the identification of a public audit organization that performs audit activities but does not have a properly structured career. In addition to contributing to the advancement of discussions on the subject, considering the proven reduced number of publications that explain the details of systems and processes used in the government sphere to manage performance, the study provides opportunities for researchers to build new reflections on performance evaluation (organizational and/or individual); the structuring and/or creation of careers in the public service; the construction and expansion of the theoretical framework, especially with regard to the Nine-Box Method; the exchange of management practices between public and private initiatives; and, ultimately, the continuous improvement of public management and services provided to society.*

**Keywords:** *Individual Performance Evaluation. Public Auditing. Continuous Improvement.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	QUESTÃO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVO GERAL.....	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4	JUSTIFICATIVA .....	15
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>20</b>
2.1	ARTIGO 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA AUDITORIA PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA .....	20
<b>2.1.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Referencial teórico.....</b>	<b>22</b>
2.1.2.1	Avaliação de desempenho .....	22
2.1.2.2	Avaliação de Desempenho Individual – ADI.....	24
2.1.2.2.1	Métodos de ADI .....	27
2.1.2.2.2	Fontes de ADI.....	31
<b>2.1.3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>32</b>
2.1.3.1	Enquadramento metodológico.....	32
2.1.3.2	Coleta e análise de dados.....	34
<b>2.1.4</b>	<b>Resultados e discussões .....</b>	<b>35</b>
2.1.4.1	Apresentação dos resultados.....	35
2.1.4.2	Discussão dos resultados .....	38
<b>2.1.5</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>41</b>
2.2	MODELO PARA APERFEIÇOAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA AUDITORIA-GERAL DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - AUDSUS/MS.....	43
<b>2.2.1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Referencial teórico.....</b>	<b>45</b>

2.2.2.1	Avaliação de Desempenho Organizacional.....	45
2.2.2.2	Avaliação de Desempenho Individual – ADI.....	47
2.2.2.3	Modelos de apoio ao processo de tomada de decisão .....	52
<b>2.2.3</b>	<b>Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>54</b>
2.2.3.1	Enquadramento metodológico.....	54
2.2.3.2	Coleta e análise de dados.....	56
<b>2.2.4</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>58</b>
2.2.4.1	Fase de estruturação.....	58
2.2.4.1.1	Contextualização .....	59
2.2.4.1.2	Estrutura hierárquica de valor.....	61
2.2.4.1.3	Descritores .....	64
2.2.4.2	Fase de Avaliação.....	65
2.2.4.3	Fase de Elaboração de Recomendações .....	71
<b>2.2.5</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>74</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO PARA A REVISTA DO TCU – QUALIS A4.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXO B – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO PARA A REVISTA CADERNO DE PESQUISA NEPP – UNICAMP – QUALIS A4.95</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE A: ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E RESPECTIVOS CONCEITOS.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE B: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALORES – EHV, COMPLETA .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE C: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR, PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS, PONTOS DE VISTA ELEMENTARES E DESCRITORES.....</b>	<b>103</b>

<b>APÊNDICE D: NÍVEIS E RESPECTIVAS DESCRIÇÕES.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE E: FUNÇÕES DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DAS ESCALAS ORDINAIS EM ESCALAS CARDINAIS – MACBETH.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE F: TAXAS DE COMPENSAÇÃO.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE G: DESCRITORES EM ESCALAS CARDINAIS E SEUS RESPECTIVOS NÍVEIS INFERIORES E SUPERIORES .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE H: APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO DOS DESCRITORES, PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS – PVFs e PONTOS DE VISTA ELEMENTARES – PVEs .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE I: CENÁRIOS .....</b>	<b>152</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde – AudSUS/MS, conforme define o Decreto nº 11.358/2023, é caracterizada como órgão de assessoria direta ao Gabinete do Ministro de Estado da Saúde tendo, como principais atribuições: atuar como órgão de auditoria interna do SUS e como órgão central do Sistema Nacional de Auditoria, não conflitando com as prerrogativas dos demais órgãos de controle; auditar todas as políticas públicas de saúde e os recursos oriundos do Fundo Nacional de Saúde utilizados na gestão e manutenção do Sistema Único de Saúde - SUS; definir diretrizes gerais para os componentes estaduais e municipais da auditoria do SUS; subsidiar os Conselhos de Saúde com informações oriundas das atividades de auditoria.

Para executar tais atribuições a AudSUS/MS, mediante os dizeres da Portaria GM/MS nº 488/2021, pode ser composta por, no máximo, 650 (seiscentos e cinquenta) servidores sendo: 561 (quinhentos e sessenta e um) de cargos de nível superior; 88 (oitenta e oito) de nível intermediário; e 1 (um) servidor de nível auxiliar.

Para Costa, Silva e Melo (2021), os citados servidores são responsáveis por desenvolver as atribuições legalmente previstas, em todo o território da República Federativa do Brasil, tendo como norte os princípios administrativos.

Um dos princípios basilares da administração pública é o da eficiência, o qual, nos dizeres de Di Pietro (2020), exige que o indivíduo que desenvolve uma atribuição de caráter público o faça de forma racional, com os recursos necessários e com a devida qualidade almejada pelo cidadão.

Nesta toada emerge a temática Avaliação de Desempenho Individual - ADI. Nos ensinamentos de Melnyk et al. (2014), Rodriguez e Walters (2017), Jin e Rainey (2019), Hajnal e Staronova (2021) ela é uma ferramenta de gestão que possibilita, além de mensurar o desempenho individual, alinhar os objetivos individuais e organizacionais, em prol de um produto e/ou serviço de qualidade.

Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) destacam que a ADI é objeto de estudo há décadas, notadamente quando se analisa a iniciativa privada. Em complemento a esta lógica, Klein et al. (2019) elucidam que a iniciativa pública tem se aprofundado cada vez mais acerca da temática, entretanto, há oportunidades para novas abordagens, estudos e aperfeiçoamentos das práticas gerenciais. Martins e Ensslin (2020) corroboram o pensamento trazido por Klein et al. (2019).

Neste sentido está fundamentada a presente pesquisa, pois, além de sugerir aperfeiçoamentos à ADI adotada na AudSUS/MS, lança reflexões e contribuições para

identificar maneiras de aprimorar a ADI no serviço público e, por consequência, conforme Chowdhury e Shil (2017), o serviço público propriamente dito.

### 1.1 QUESTÃO PROBLEMA

A Avaliação de Desempenho Individual, no âmbito da AudSUS/MS, é definida pela Portaria GM/MS nº 2.808/2022.

O problema é que a sistemática de ADI adotada gera sentimentos de injustiça e desmotivação, visto que as pontuações acabam sendo padronizadas e não retratam o real nível/esforço individual.

Neste sentido há pontos, na metodologia vigente, os quais ensejam atenção, tais como:

- Os parâmetros para a análise dos fatores de competência (Critérios) carecem de objetividade.
- Todo o processo é voltado para a percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria - GDASUS, o que minimiza o potencial da ADI e gera a visão de mero atendimento à legislação.
- A estruturação da ADI carece de ampla discussão entre os principais envolvidos, ou seja, é determinada unicamente pela alta gestão.

Portanto, o estudo está norteado visando responder ao questionamento: Quais aperfeiçoamentos podem ser incorporados à Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS?

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para a concretização do objetivo geral torna-se imperativo atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as sistemáticas de Avaliação de Desempenho Individual vigentes na auditoria pública federal brasileira.

- b) Identificar, com base na Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista – MCDA-C, as múltiplas variáveis que abarcam a Avaliação de Desempenho Individual vigente na AudSUS/MS, julgadas relevantes pelo Decisor, assim como a forma de avalia-las local e globalmente.
- c) Identificar oportunidades de aperfeiçoamento na ADI vigente na Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde, sob a ótica do Decisor, e tendo como *benchmark* os dados obtidos nos demais entes pesquisados.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica, assim como contribuirá, nas esferas acadêmica, profissional/laboral e social.

No que concerne ao viés acadêmico o estudo visa preencher uma lacuna no rol de conhecimentos científicos. Como bem asseveram Martins e Ensslin (2020) há reduzidas pesquisas empíricas detalhando sistemas e processos utilizados, na esfera governamental, para gerenciar o desempenho.

Tal fato fica mais evidente quando se trata da Auditoria-Geral do SUS. Para comprovar a incipiência de estudos acerca do tema Avaliação de Desempenho Individual na AudSUS/MS foram consultados, tendo como base o interregno janeiro de 2013 a junho de 2023, os seguintes portais acadêmicos: *Scientific Electronic Library Online – SciELO*; Biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL*; Periódicos / CAPES; *Google Scholar* e Repositório Institucional UFSC.

Foram utilizadas, como filtros primários, as terminologias: “DENASUS” (antiga denominação da AudSUS/MS); “Departamento Nacional de Auditoria do SUS”; “Auditoria-Geral do SUS”; “AudSUS”; “avaliação de desempenho”; “avaliação de desempenho individual”; “*individual performance assessment*”; “*evaluación del desempeño personal*”; “*individual performance evaluation*”; e “*individual performance appraisal*”.

Como filtros secundários buscou-se, de acordo com os filtros disponibilizados em cada base de dados consultada, a utilização de termos atinentes às áreas “Gestão” e “Gestão Pública”.

Constatou-se que ao serem utilizadas as terminologias “DENASUS” ou “Departamento Nacional de Auditoria do SUS”, apesar de terem sido listados diversos estudos contendo os termos, encontrou-se 1 (um) trabalho acadêmico, apresentado ao curso de *MBA* em Pessoas, Inovação e Resultados, ministrado no âmbito da Escola Nacional de Administração

Pública – ENAP, no ano de 2021, versando sobre a Avaliação de Desempenho Individual vigente no então DENASUS.

Cumpra verificar os esclarecimentos de Gomes (2021), que conduz o citado estudo, elucidando o fato de que a pandemia transformou o cotidiano das organizações, ensejou a implementação abrupta da modalidade trabalho remoto (especialmente no âmbito do DENASUS) e trouxe a necessidade de uma análise acerca de como a Avaliação de Desempenho Individual, vigente no então DENASUS, pode ser aplicada aos servidores que estejam exercendo suas atividades de forma remota. Como se pode perceber, a temática é distinta da abordada no presente estudo.

No que alude às contribuições para a seara profissional/laboral, como bem leciona O'Boyle (2013), os colaboradores possuem objetivos/anseios, enquanto indivíduos, e as organizações também possuem seus objetivos, enquanto estrutura. Deste modo é necessário um sistema de avaliação de desempenho individual que propicie a sinergia entre os dois polos: objetivos individuais e organizacionais/estratégicos.

Analisando as organizações públicas, estas apresentam um cenário peculiar, pois a política de remuneração é rígida e previamente definida por meio de instrumentos normativos. Neste cenário, a avaliação de desempenho individual emerge como um fator motivacional importante, pois os servidores que desempenham suas atividades de forma eficiente e efetiva podem ser valorizados, nos termos da Lei nº 8.112/1990, com a concessão de medalhas, diplomas de honra ao mérito, condecorações e/ou elogios no assentamento funcional.

No caso específico da AudSUS/MS, a Avaliação de Desempenho Individual devidamente estruturada poderá, além dos fins descritos, ser utilizada na negociação por melhorias salariais e de carreira, pois fornece dados concretos acerca do valor gerado pelos servidores, e pelo órgão público, à sociedade.

Conforme aduzido anteriormente, a ADI no âmbito da AudSUS/MS apresenta oportunidades de aperfeiçoamento. O modelo está baseado no método Escala Gráfica e na fonte de ADI denominada Avaliação pelo Gerente e/ou pelo Supervisor. Nos dizeres de Snell e Morris (2019), os citados método e fonte são os mais simples e tradicionais no que concerne a avaliação de desempenho individual, pois partem, respectivamente, de um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados e as escalas de valores, assim como na pura e única percepção do Gerente e/ou Supervisor.

Para Snell e Morris (2019) e Dessler (2020), uma de suas vantagens é a facilidade na aplicação e compreensão, tanto por parte do avaliador, quanto por parte do avaliado. Entretanto,

os resultados devem levar a outras análises mais profundas. Desta feita, é importante alia-los a outros métodos e fontes, para que avaliações rasas, e não objetivas, sejam evitadas.

Tendo como sustentáculo todos os apontamentos acima expostos, a adoção de uma metodologia de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, voltada efetivamente à objetividade, auxiliará na melhoria contínua dos processos internos, assim como no desenvolvimento administrativo da estrutura organizacional.

Desse modo vislumbra-se que por meio de uma ADI mais justa, e representativa, há a tendência de se elevar a satisfação dos servidores que, por sua vez, resultará em melhor desempenho da AudSUS/MS e, por corolário, em benefícios à sociedade.

Por último, trazendo as contribuições para a esfera social, a Constituição da República Federativa do Brasil/1988 define que todo o poder, que o Estado administra, emana do povo. Em seu artigo 37 a Carta Magna ainda assevera que toda a administração pública, seja ela direta ou indireta, pertencente a qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios basilares de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da eficiência está diretamente conectado com o tema da presente pesquisa, uma vez que a AudSUS/MS possui atribuições específicas, conferidas por Lei, e tem a finalidade de contribuir com a gestão por meio da mensuração, avaliação e análise dos resultados das ações e serviços públicos de saúde, fato este que resulta em diversas demandas advindas de órgãos externos.

Conforme dados extraídos do SISAUD-SUS (2023), sistema utilizado para a elaboração dos relatórios de auditoria, os principais demandantes entre 01/01/2010 a 20/06/2023 estão elucidados na Tabela 1:

Tabela 1 – Principais demandantes da AudSUS/MS entre 01/01/2010 a 20/06/2023  
(continua)

DEMANDANTE	QUANTIDADE DE AUDITORIAS REALIZADAS
Gabinete do Ministro	2.985
Ministério Público Federal	2.554
Ministério Público Estadual	866
Tribunal De Contas Da União - TCU	448
Controladoria-Geral Da União - CGU	298
Judiciário Federal	290
Polícia Federal	281
Cidadão	255

Tabela 1 – Principais demandantes da AudSUS/MS entre 01/01/2010 a 20/06/2023  
(conclusão)

DEMANDANTE	QUANTIDADE DE AUDITORIAS REALIZADAS
Advocacia Geral da União - AGU	172
Ouvidoria Geral do SUS	90
Poder Executivo (Federal, Estadual E Municipal)	74
Judiciário Estadual	72
Divisão de Convênios do Ministério da Saúde	61
FIOCRUZ	35
Câmara dos Deputados e Senado	26
Defensorias Públicas	23
Fundo Nacional de Saúde	21
<b>TOTAL</b>	<b>8.551</b>

Fonte: SISAUD-SUS (2023).

Os servidores lotados na Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde são responsáveis pela fiscalização de recursos multibilionários destinados ao Sistema Único de Saúde - SUS. Com base em dados extraídos do Fundo Nacional de Saúde - FNS (2023), somente no tocante às Transferências Fundo a Fundo (originadas do FNS para os Fundos Estaduais e Municipais de Saúde), nos últimos 13 (treze) anos foram transferidos R\$ 974.332.112.975,09. A Tabela 2 elucida os referidos repasses.

Tabela 2 – Transferências fundo a fundo - FNS 2010 a 2023  
(continua)

ANO	TOTAL
2010	R\$ 43.715.777.071,90
2011	R\$ 48.478.770.400,47
2012	R\$ 54.379.575.949,74
2013	R\$ 55.351.844.493,06
2014	R\$ 61.602.229.056,41
2015	R\$ 65.366.313.257,18
2016	R\$ 67.042.892.284,25
2017	R\$ 69.234.692.332,76
2018	R\$ 82.232.933.149,24
2019	R\$ 84.595.316.298,73
2020	R\$ 115.189.735.297,69
2021	R\$ 105.391.405.206,95
2022	R\$ 101.106.443.977,70

Tabela 2 – Transferências fundo a fundo - FNS 2010 a 2023

ANO	TOTAL
2023 (até 20/06/2023)	R\$ 20.644.184.199,01
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS FNS FUNDO A FUNDO DE 2010 A JUNHO DE 2023	R\$ 974.332.112.975,09

Fonte: Fundo Nacional de Saúde – FNS (2023).

Tomando por base o volume de recursos fiscalizados; o número expressivo de demandas, muitas delas originadas por denúncias efetuadas por cidadãos; o atendimento ao princípio constitucional da eficiência e o fato de que a Avaliação de Desempenho Individual é uma ferramenta de gestão que visa otimizar o desempenho dos colaboradores (servidores públicos) e, em última instância, melhorar a prestação de serviços à coletividade (sociedade), resta comprovada a importância social da presente pesquisa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para responder à questão problema optou-se pela elaboração de 02 (dois) estudos singulares, e complementares, os quais resultaram em 02 (dois) artigos submetidos a periódicos distintos, classificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES como nível A4.

O primeiro estudo/artigo baseou-se em uma análise de múltiplos casos abordando a Avaliação de Desempenho Individual na Auditoria Pública Federal Brasileira, cujas carreiras e cargos estão explicitados na Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios/2023.

O segundo estudo/artigo foca, com o auxílio da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista – MCDA-C, nas nuances que permeiam a Avaliação de Desempenho Individual vigente na AudSUS/MS, visando sugerir aperfeiçoamentos à citada ADI, sob a ótica do Decisor, e tendo como base os dados obtidos nos demais entes pesquisados no primeiro artigo (*benchmarking*).

Os referenciais teóricos pautaram-se, essencialmente, em artigos publicados em periódicos classificados, preferencialmente na categoria A (plataforma *Qualis* Periódicos – Quadriênio 2017-2020) e, subsidiariamente, por livros didáticos considerados seminais, assim como em legislações e normatizações úteis e necessárias para o embasamento teórico/legal da pesquisa.

Para ambos os estudos a pesquisa documental foi o pilar para a obtenção dos dados sendo que, no segundo caso, esta obtenção foi potencializada por meio de entrevistas não estruturadas com o Decisor. Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa e quantitativa.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

As seções 2.1 a 2.1.5 abarcam o artigo intitulado “Avaliação de Desempenho Individual na Auditoria Pública Federal Brasileira”, o qual foi submetido à Revista do Tribunal de Contas da União – Revista do TCU, em 22 de março de 2023, conforme Anexo A.

Sucessivamente, às seções 2.2 a 2.2.5 está explicitado o artigo denominado “Modelo para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS” submetido à Revista Caderno de Pesquisa NEPP – UNICAMP, em 15 de agosto de 2023, conforme Anexo B.

### **2.1 ARTIGO 1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA AUDTORIA PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

#### **2.1.1 Introdução**

A Constituição da República Federativa do Brasil/1988 define que todo o poder, administrado pelo Estado, emana do povo. O artigo 37 ainda assevera que toda a administração pública deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao abordar a eficiência administrativa, Di Pietro (2020) a apresenta sob dois polos: o primeiro norteia a forma de atuação do agente público, do qual a sociedade espera o melhor desempenho possível e, o segundo, versa sobre o modo racional de se gerenciar a administração pública, com a finalidade de melhoria contínua da qualidade do serviço público prestado.

Neste sentido, Melnyk et al. (2014) reconhecem que a avaliação e gestão do desempenho são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio, pois, em síntese, gerenciar o desempenho significa garantir que o planejado seja executado de forma eficaz, eficiente e efetiva. Sobre o desempenho dos colaboradores Beuren e Teixeira (2014), Beuren, Eggert e Santos (2020) asseveram que as organizações, sejam públicas ou privadas, são constantemente influenciadas pelas mudanças culturais, sociais e tecnológicas, o que proporciona um cenário

de competitividade, riscos e incertezas. Tal cenário enseja métodos avaliativos que estimulem o trabalhador e que, não mais sob uma visão conservadora/mecanicista, sejam pautados no *feedback*, no *feedforward*, na justiça organizacional e na confiança entre empresa-gestores-trabalhadores.

Para Ahmed et al. (2013) e Hajnal e Staronova (2021), a avaliação do desempenho auxilia a desenvolver indivíduos, melhorar o desempenho organizacional e subsidiar o planejamento empresarial, pois, assim como o colaborador, enquanto ser individual, contribui para a melhoria do desempenho da organização, é essencial que haja um sistema individual de gestão de desempenho que auxilie este colaborador a entender o seu papel na estratégia organizacional.

No que tange ao serviço público, Jin e Rainey (2019) e Hajnal e Staronova (2021) defendem que a Avaliação de Desempenho Individual – ADI, devidamente estruturada, fornece dados concretos acerca do valor gerado pelos funcionários e pelas estruturas estatais à sociedade. Para Chhabra (2021), a ADI subsidia outras decisões na área de gestão de pessoas, tais como ascensão funcional, aumentos salariais, estruturação de cargos, reconhecimento, motivação e, em última instância, até demissão.

Porém, apesar de conhecida e reconhecida a importância e utilidade da ADI para a melhoria da gestão e desempenho destes órgãos, há lacunas quanto ao seu uso efetivo e padronizado. Desta reflexão emerge a questão norteadora desta pesquisa: quais conceitos são adotados pelos órgãos públicos federais de auditoria, no que concerne a ADI?

Diante disso, o objetivo da pesquisa consiste em identificar os conceitos de Avaliação de Desempenho Individual - ADI adotados pelos órgãos públicos federais brasileiros de auditoria. Referidos órgãos, conforme define a Carta Magna/1988, são responsáveis pelas atividades de fiscalização/auditoria de todos os recursos públicos destinados às suas respectivas áreas de atuação, portanto, prestam importante função na estrutura administrativa e social.

Para além do acima exposto, a pesquisa preenche uma lacuna acadêmica, pois não há estudos abordando a comparação em tela. Martins e Ensslin (2020) enfatizam que há reduzidas pesquisas empíricas que explicitem os detalhes de sistemas e processos utilizados na esfera governamental para gerenciar o desempenho, pois a produção de conhecimento técnico para a esfera pública sempre esteve mais atrelada à formulação de políticas e programas de governo, do que à implementação e avaliação destes.

Além de contribuir para o preenchimento de uma lacuna acadêmica há casos, como os da Auditoria-Geral do SUS e da Auditoria Fiscal Agropecuária, em que nem existem estudos sobre a ADI, isoladamente.

Pretende-se, também, lançar reflexões e contribuições para identificar maneiras de aperfeiçoar a ADI no serviço público gerando a melhoria dos processos e das decisões e, conseqüentemente, dos serviços prestados à sociedade.

## **2.1.2 Referencial teórico**

### **2.1.2.1 Avaliação de desempenho**

Para Kennerley e Neely (2002), Martins, Ensslin e Dutra (2018) e Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) o problema acerca da melhor forma das organizações avaliarem seu desempenho tem sido objeto de discussão de estudiosos e profissionais da gestão, durante décadas.

Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou (2011), Machado et al. (2016) e Gonzaga et al. 2017 definem que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão, pois objetiva integrar as políticas corporativas, informações, trabalho e pessoas.

Beuren e Teixeira (2014) defendem que o conceito de mensuração/avaliação do desempenho passou de uma abordagem estruturada em medidas financeiras e não financeiras, para estruturas complexas, as quais visam alinhar os interesses dos indivíduos com a estratégia organizacional. Nos dizeres dos autores, a mensuração e avaliação do desempenho perpassam a organização, do nível estratégico ao operacional, abarcando fatores mercadológicos (externos) e os custos da estratégia (fatores internos).

Para Santos, Santos e Silva Júnior (2019), a drástica mudança de um estilo artesanal de produção para um perfil industrial, de alta escala e, atualmente, de uma indústria 4.0 fez com que as práticas gerenciais tivessem que evoluir de metodologias simplistas/mecânicas, para uma gestão baseada em informações, com elevada assertividade.

DeNisi e Murphy (2017) destacam que não há uma melhor maneira de se avaliar/gerenciar pessoas, estruturas e processos, pois a grande virtude dos gestores é reconhecer que nem todas as ideias apresentadas são válidas e que mesmo aquelas que são consideradas úteis, não são aplicáveis em todas as configurações e situações.

Mas, se não há uma melhor maneira e se é complexa a atividade de avaliar o desempenho, por quais motivos se deve investir em metodologias para esta ferramenta gerencial?

A respeito, Halachmi (2005) disserta no sentido de que a avaliação de desempenho permite à organização: focar somente naquilo que é essencial (comportamentos e resultados); planejar de forma realista a missão e visão; garantir um tratamento equânime entre os

funcionários; alinhar estratégia e resultados; alterar a perspectiva dos colaboradores: de atividades para resultados; estruturar a comunicação, o *feedback* e o diálogo contínuos; implementar a cultura de melhoria contínua; focar na necessidade dos clientes e estruturar planos de capacitação/retenção de talentos.

Complementando o raciocínio de Halachmi (2005), a avaliação de desempenho também permite pensar de forma sistêmica (global) agindo de forma local (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2012) e gerenciar ambientes simulados (SCHERER; DIAS JUNIOR; BUSS, 2021).

Resta clara a importância de se avaliar o desempenho, mas quais são os principais meios para este fim?

De acordo com De Toni e Tonchia (2001), Araújo, Matos e Ensslin (2020), Nudurupati, Garengo e Bititci (2021) os fatores ambientais, tais como frequência e imprevisibilidade das mudanças, assim como a mudança de estratégias baseadas na liderança de custos (sistema de contabilidade) para estratégias baseadas na diferenciação e customização (estratégia da empresa), contribuíram para o aperfeiçoamento dos modelos de avaliação de desempenho, conforme elucidada o Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de avaliação de desempenho, segundo a literatura

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Modelo</b>	<b>Aspectos avaliados</b>
Fitzgerald et. al (1991)	Modelo de avaliação de desempenho com seis perspectivas.	Qualidade, flexibilidade, recursos, inovação, competitividade e desempenho financeiro.
Muscat e Fleury (1993)	Estruturas de Indicadores de Gestão.	Custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.
Hronec (1994)	Desempenho <i>Quantum</i> .	Qualidade, tempo e custo aplicados a medidas nos processos e no produto/serviço.
Rummler e Brache (1994)	Modelo dos três níveis de desempenho.	Organização, processos e operadores.
John Elkington (1994)	<i>Environmental, social and governance – ESG</i> .	Meio ambiente, social e governança.
Empresa sueca <i>Skandia</i> (meados de 1990)	<i>Skandia Navigator</i> .	Financeiro, clientes, processos, renovação, desenvolvimento e pessoas.
Kaplan e Norton (1997)	<i>Balanced Scorecard</i> .	Finanças, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.
Bititci et. al (1998)	<i>Integrated Performance Measurement System</i> .	Corporativos, unidades de negócio, processos do negócio e atividades.
John Elkington (1998)	<i>Triple Bottom Line</i> .	Ambiental, social e econômico.

Quadro 1 – Modelos de avaliação de desempenho, segundo a literatura

(conclusão)

<b>Autor(es)</b>	<b>Modelo</b>	<b>Aspectos avaliados</b>
Neely, Kennerley e Adams (2000)	Prisma de Desempenho.	<i>Stakeholders.</i>
Empresa IDEO (2001)	<i>Design Thinking.</i>	Necessidades e desejos dos usuários, problemas complexos.
Manifesto ágil (2001)	<i>Agile Methodology.</i>	Resultados, ambiente de trabalho e agilidade.
<i>The Sigma Project</i> (2003)	<i>Sigma Sustainability Scorecard.</i>	Desenvolvimento sustentável.
Fundação Nacional da Qualidade (2008)	Modelo de Excelência em Gestão - MEG.	Informações e conhecimento, clientes, liderança, processos, estratégias e planos, pessoas, resultados e sociedade.
Osterwalder e Pigneur (2010)	<i>Canvas.</i>	Clientes/usuários, produtos/serviços, infraestrutura e viabilidade econômica/financeira.
Empresa Adobe (2012)	<i>Continuous Performance Management.</i>	Feedback contínuo.

Fonte: Elaboração própria, com base em Luitz e Rebelato (2003); Rodriguez e Gonçalves (2011); Cunha e Corrêa (2013); Gomes, Morais e Cavalcante (2016); Cappelli e Tavis (2016); Garcia e Russo (2019); Salvador et. al (2021); Silva (2023); Abelha et al. (2023).

Conforme se depreende do quadro acima, um dos objetos de análise da avaliação de desempenho é a temática pessoas. Por conseguinte, tem-se a ADI dos funcionários/colaboradores (iniciativa privada) e servidores/empregados públicos (iniciativa pública).

#### 2.1.2.2 Avaliação de Desempenho Individual – ADI

Snell e Morris (2019) abordam a temática como avaliação e aprimoramento do desempenho individual dos colaboradores. Para os autores, ela pode ser definida como um processo, geralmente anual ou semestral, em que um supervisor avalia um subordinado, com o intuito de ajudá-lo a compreender suas funções, os objetivos organizacionais e as suas próprias expectativas/objetivos.

A respeito, DeNisi e Pritchard (2006) e Chhabra (2021) enfatizam que as organizações costumam estruturar a avaliação do desempenho dos funcionários por meio do estabelecimento de objetivos, identificando áreas de desenvolvimento profissional e tendo como cerne a melhoria contínua. Como funcionários e organização estão inter-relacionados, inicialmente há uma melhora no nível do funcionário (individual) e, finalmente, no nível da organização (sistema).

Ahmed et al. (2013) corroboram esta ideia ao afirmarem que as pessoas são a base para que qualquer organização possa sustentar uma vantagem competitiva em um cenário global de constantes mudanças. As instituições dependem da singularidade dos recursos humanos e dos sistemas de gestão sendo, a ADI, uma questão vital a este respeito.

Ao abordar o setor público, Chowdhury e Shil (2017) enfatizam que este teve que se adequar às mudanças mercadológicas e apresentar serviços céleres, de qualidade e com custo compatível. As pressões sociais fizeram com que a gestão pública passasse a adotar, guardadas as peculiaridades, métodos gerenciais, inclusive de ADI, comumente observados na iniciativa privada. É o que se denomina como Nova Gestão Pública.

Bohlander e Snell (2010) constataam que o processo de avaliação de desempenho individual deve fornecer subsídios para que o indivíduo possa obter sucesso em sua vida profissional e pessoal, bem como servir de base para uma sistemática que englobe, além da verificação de cumprimento de metas e objetivos claramente definidos, as seguintes temáticas: *feedback*; identificação de pontos fortes e fracos individuais; levantamento de necessidades de treinamentos/capacitações; definição de linha gerencial sucessória; validação de critérios de seleção/demissão; recompensas (não somente monetárias) e estruturação de plano de cargos e salários.

Ahmad e Bujang (2013), na mesma linha de raciocínio, conceituam que a moderna visão de ADI enfatiza que os empregados têm potenciais que podem e devem ser explorados/expandidos, assim como é aconselhável que haja uma relação de ganha-ganha entre organizações e funcionários.

Philadelpho e Macêdo (2007) defendem que a ADI é uma poderosa ferramenta para gerenciar pessoas devendo, portanto, ser executada de forma objetiva, abarcando uma visão plena do indivíduo e da organização a qual pertence.

No tocante às falhas/dilemas nos programas de ADI, Prowse e Prowse (2009) apontam como principais: gerentes sem o devido treinamento para a execução da avaliação; ausência de políticas de comunicação empresa-trabalhadores-empresa gerando ruídos quanto à interpretação dos objetivos organizacionais; vieses de percepção (efeito *halo*, por exemplo); falhas no *feedback* gestor-subordinado; critérios de avaliação de desempenho pautados na subjetividade.

Donato et al. (2013) e Melnyk et al. (2014) frisam que antes de qualquer avaliação, individual ou organizacional, há que se ter em mente quais são os padrões de desempenho almejados e se estes padrões possuem relevância estratégica. Com base nestes dois

pressupostos, os critérios para a avaliação são definidos de forma clara, objetiva, confiável e, sobretudo, passíveis de discussão/aprimoramento.

Donato et al. (2013) ainda afirmam que a ADI tem relação direta com a cultura organizacional, pois, por meio de uma ADI estruturada de forma estratégica há a possibilidade de se reforçar pressupostos e valores organizacionais.

Reifschneider (2008) e Klein et al. (2019) discorrem sobre o tema expondo que para as ADIs expressarem sua plena potencialidade são indicáveis alguns pontos, a saber: os padrões de desempenho devem estar intrinsecamente vinculados ao cargo ocupado pelo avaliado; os avaliados devem ter ciência dos padrões de desempenho almejados; as avaliações devem ser amplamente discutidas, em todas as etapas de execução; é recomendável que haja um procedimento para que os avaliados possam recorrer de eventuais discordâncias, e as avaliações devem ser gerenciadas de forma a estabelecer um vínculo, profissional e motivacional, entre o empregado e a organização .

Outro ponto abordado por Klein et al. (2019) versa sobre a visão, principalmente no setor público, de que a ADI é voltada unicamente para questões pecuniárias. O Quadro 2 elucida os achados dos autores.

Quadro 2 – Fatores influenciadores do desempenho

<b>FATORES</b>	<b>Média</b>
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	4,27
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	5,70
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	8,72
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	8,88

Fonte: Klein et al. (2019, p. 553)

Em estudo realizado com 270 servidores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Klein et al. (2019) constataram que para além de questões financeiras, os servidores são motivados por outros fatores.

O Quadro 2 explicita que quanto mais próximo de 10 (dez), maior foi a concordância dos respondentes em relação ao que a questão descreve. Portanto, segundo os achados do

estudo, verifica-se que a motivação financeira ocupa a penúltima posição do ranking (com 5,70 de média), a frente somente da assertiva versando sobre a necessidade de supervisão constante (com 4,27 de média).

Para que haja consonância entre tais cenários, o estudo demonstra que a ADI plena deve ser estruturada a fim de compatibilizar anseios pessoais e objetivos estratégicos.

De posse de um processo de ADI estruturado indaga-se: quais métodos de ADI são empregados e quem deve avaliar o desempenho individual dos trabalhadores?

Os subtópicos a seguir abarcam as respostas a estes questionamentos.

#### 2.1.2.2.1 Métodos de ADI

Snell e Morris (2019) definem que os métodos norteiam o como fazer (quais critérios utilizar). Este será o conceito abordado na presente pesquisa.

Reifschneider (2008) explicita 05 (cinco) métodos, denominados como tradicionais: Escalas gráficas; Escolha forçada; Pesquisa de campo (Ensaio ou descrição); Incidentes críticos e Listas de verificação.

Shaout e Yousif (2014) adotam classificação semelhante, porém dividindo os métodos em 02 (dois) grandes grupos:

- a) Métodos tradicionais, focados apenas no desempenho passado: Traços de personalidade; Escalas gráficas em geral; Ensaio ou descrição; Incidente crítico.
- b) Métodos modernos, os quais visam aprimorar os métodos convencionais, por meio da diminuição do enviesamento e da subjetividade: Lista de verificação comportamental; Escalas de classificação e observação comportamental ancoradas, ou não; Medidas de produtividade, denominadas pelos autores como *Human Resource Accounting* (Contabilidade de Recursos Humanos, em tradução literal); Gestão por objetivos (GPO).

Já Bohlander e Snell (2010), assim como Snell e Morris (2019) elencam os métodos comumente utilizados para a ADI, dividindo-os em 03 (três) grandes grupos:

- a) Método de traços: Traços de personalidade; Escala de classificação gráfica; Escala de Padrão misto; Método de Escolha Forçada; e Método de ensaio ou descrição.

- b) Métodos comportamentais: Método dos incidentes críticos; Lista de verificação comportamental; Escala de Classificação Comportamental Ancorada e Escala de Observação de Comportamento.
- c) Métodos de resultados: Vendas, Produtividade e Medidas de Qualidade; Gestão por objetivos e *Balanced Scorecard*.

O Quadro 3 engloba uma compilação dos métodos citados pelos autores.

Quadro 3 – Métodos de ADI

(continua)

<b>Método</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Traços de personalidade	Mensurar o grau de características, elencadas de forma estratégica, que um funcionário apresenta: confiabilidade, iniciativa, liderança, entre outras.	É o método mais simples e usual.	Aborda características individuais do avaliado deixando geralmente, em segundo plano, o contexto em que ele atua.
Escala de classificação gráfica ou Escala gráfica	Abordar o método anterior, porém atribuindo escalas que conferem graus em que o funcionário possua os traços de personalidade previamente definidos.	Os graus atribuídos geram maior objetividade em relação ao método anterior.	Tende à subjetividade, caso os graus e os traços não sejam elaborados de acordo com a análise do cargo.
Escala de padrão misto	Abordar os traços de personalidade, por meio de comparação com um padrão (melhor que, igual a ou pior que).	Permite estabelecer uma sequência aleatória para a construção da escala.	Pode ensinar procedimentos matemáticos/estatísticos para corrigir eventuais distorções.
Escolha forçada	O avaliador escolhe entre opções pré-determinadas, positivas e negativas, as quais descrevem o desempenho do avaliado e permitem distinguir entre o sucesso e o insucesso no desempenho.	Pode minimizar a subjetividade na avaliação, pois as opções são predeterminadas.	Tende a uma centralização da avaliação, pois somente o avaliador opina.
Ensaio ou descrição	Requer que o avaliador elabore uma redação (ensaio) elencando os pontos fortes e fracos do avaliado, assim como as recomendações para o seu desenvolvimento.	Pode fornecer informações adicionais, as quais dificilmente seriam obtidas em uma escala de classificação estruturada.	A qualidade da avaliação depende diretamente da capacidade de escrita do avaliador.
Incidente crítico	Visa descrever eventos incomuns, favoráveis ou desfavoráveis, que impactam no trabalho desenvolvido.	Tende a gerar objetividade, desde que os critérios sejam elaborados e pactuados com os avaliados.	O gestor necessita manter um banco de dados para cada funcionário, durante o período avaliativo.
Lista de verificação comportamental	É um dos métodos mais antigos de avaliação, composto por uma lista de sentenças que, segundo o senso do avaliador, descrevem o desempenho do avaliado.	Se além especificamente ao desempenho laboral fornecendo comunicação clara sobre as expectativas para este.	Pode destacar somente comportamentos negativos, em detrimento dos positivos.

Quadro 3 – Métodos de ADI

(conclusão)

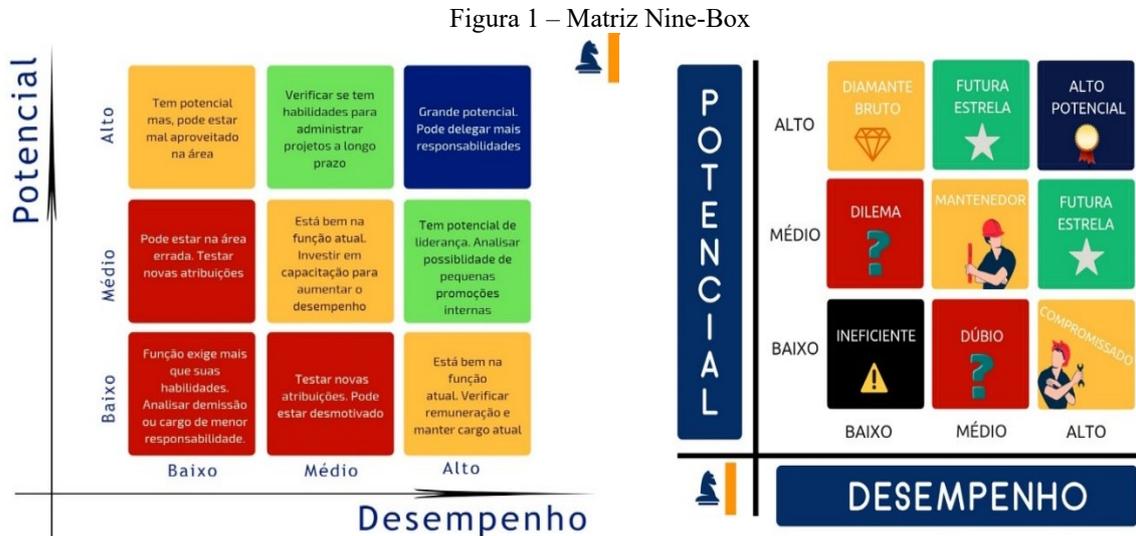
<b>Método</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Escala de classificação comportamental ancorada	Escalas verticais, de cinco a dez níveis, sendo que cada uma representa uma dimensão do desempenho, as quais são identificadas por meio da análise do cargo.  Apresenta âncoras de comportamento (sentenças que identificam os pontos a serem avaliados).	O produto final advém de consenso entre os participantes, pois as âncoras a serem mantidas necessitam de aprovação de, pelo menos, 70% do grupo.	São restritas, pois cada cargo possui escala específica.
Escala de observação do comportamento	Baseada no método anterior difere deste ao permitir que o avaliador, em vez de escolher uma âncora de comportamento, marque e/ou classifique comportamentos na medida em que são observados.	Ao observar os comportamentos e possuir percentuais de ocorrências destes, o avaliador pode fornecer <i>feedback</i> construtivo ao avaliado.	Exige treinamento e sensibilidade por parte do avaliador, pois este deve observar/captar os comportamentos dos avaliados.
Medidas de produtividade	Foca nas realizações/entregas efetuadas pelos funcionários e não nos comportamentos.  Alguns exemplos: quantidade de vendas realizadas por cada funcionário; lucros obtidos.	Podem consolidar a relação entre o planejado (metas) e o executado (resultados).	Caso os critérios de avaliação sejam contaminados (metas sub ou superestimadas), a avaliação pode ser injusta com o funcionário.
Gestão por objetivos - GPO	Método idealizado por Peter Drucker, visa superar as limitações da avaliação por medidas de produtividade, pois a organização (estrutura e pessoas) deve traçar objetivos, os quais servirão como pilares para a avaliação de desempenho da empresa/indivíduos.	Baseia-se no ciclo <i>PDCA</i> ( <i>Plan, Do, Check and Act</i> ), o que envolve toda a organização/empresa e gera uma cultura de melhoria contínua.	Os programas de GPO exigem revisão sistemática/contínua, pois são baseados em um sistema de total gerenciamento.
<i>Balanced Scorecard - BSC</i>	Desenvolvido por Kaplan e Norton, apresenta quatro pilares/perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado.  O <i>BSC</i> também pode ser utilizado como método de ADI, pois exige a definição de objetivos organizacionais, das unidades de negócio (departamentos), da equipe e dos funcionários.	Projetado para fornecer uma visão geral do desempenho da empresa, o que o difere da gestão por objetivos, a qual é mais voltada para o desempenho individual.	Foi desenvolvido para empresas comerciais fazendo com que sua aplicação em outros setores, como o público ou sem fins lucrativos, seja complexa.

Fonte: Elaboração própria, com base em Reifschneider (2008); Bohlander e Snell (2010); Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019).

Outro método, não citado pelos autores, mas encontrado na literatura, é o Nine-Box.

O Ministério da Infraestrutura (2018) afirma que o método Nine-Box visa fornecer informações gerenciais para a identificação e desenvolvimento de funcionários classificados

como de alto potencial (talentos). O método efetua a ADI por meio de uma matriz constituída por nove caixas, conforme demonstra a Figura 1.



Fonte: Ministério da Infraestrutura (2018)

Nos dizeres de Lee (2018) e do Ministério da Infraestrutura (2018), com a matriz Nine-Box o funcionário é classificado e avaliado a partir de metas e objetivos previamente definidos pela instituição e, o potencial de liderança, é avaliado tendo como base características individuais do avaliado.

Morais (2018) define que o cruzamento de dados entre desempenho e potencial de liderança aloca o avaliado em cada nível da matriz. Os funcionários alocados na caixa superior direita são aqueles que possuem alto desempenho e alto potencial de liderança. Tais profissionais são considerados como ativos preciosos da organização e são os cotados para promoções e desenvolvimento de carreira.

Já na caixa inferior esquerda estão os funcionários que apresentaram desempenho e potencial de liderança questionáveis. Tais profissionais são considerados como de menor valor e passíveis de desligamento.

Lee (2018) e Moraes (2018) elencam como principais vantagens do método, a possibilidade de se avaliar de forma precisa o desempenho e o potencial de liderança dos funcionários, com o intuito de nortear decisões estratégicas, tais como promoções, desenvolvimento de carreira e assunção de cargos gerenciais.

No tocante às desvantagens, Lee (2018) expõe que a implantação/implementação do método exige profissionais aptos a alimentar e analisar dados, os quais devem ser precisos e atualizados.

Após a análise dos métodos de ADI passa-se à análise das fontes de ADI mais utilizadas.

#### 2.1.2.2.2 Fontes de ADI

Snell e Morris (2019) explicam que as fontes de ADI visam definir quem avaliará o desempenho. São denominadas fontes, pois versam sobre a origem das informações que subsidiarão o Gestor/Avaliador. Os autores ainda asseveram que em cenários complexos e voláteis, é praticamente impossível uma única pessoa avaliar de forma plena o desempenho de um funcionário, sendo recomendada uma mescla de fontes, ou uma fonte que englobe fundamentos de várias outras.

Além dos autores, Bohlander e Snell (2010), Reifschneider (2008), assim como Shaout e Yousif (2014) expressam as fontes comumente utilizadas, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Fontes de ADI

(continua)

<b>Fonte</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	É baseada na premissa de que o gestor possui maior conhecimento acerca de seus subordinados.	Fonte mais tradicional e de rápida compreensão.	Exige critérios muito bem definidos visando evitar a subjetividade e auxiliar o gestor na execução da avaliação.
Autoavaliação	O próprio funcionário se avalia, por meio de um formulário previamente definido pela empresa e preenchido pelo próprio avaliado, antes da entrevista com o superior.	Eleva a participação do funcionário avaliado fazendo com que ele se sinta parte do programa de ADI.	Exige autoconhecimento, o qual geralmente o funcionário não foi treinado a desenvolver.
Avaliação do gerente pelo subordinado	O funcionário avalia a gestão de seu superior, mediante critérios previamente definidos.	É considerada uma evolução do pensamento gerencial, pois o gestor recebe <i>feedback</i> de seus funcionários.	O funcionário pode não estar apto a avaliar corretamente as nuances que compõem a ciência de gerenciar.
Avaliação pelos pares	Avaliação mútua de indivíduos que trabalham juntos e que estejam em hierarquia equivalente.	Amplia o processo de avaliação de desempenho, pois a avaliação do funcionário é completada pela dos pares.	Os colegas podem não estar aptos a avaliar, de forma plena, os critérios estabelecidos pela gestão/organização.

Quadro 4 – Fontes de ADI

(conclusão)

Fonte	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Avaliação pela equipe	É uma extensão da avaliação pelos pares e enseja equivalência hierárquica entre os avaliados.	Auxilia na disseminação da cultura de que o desempenho do indivíduo afeta o todo, o qual afeta o desempenho do indivíduo ( <i>Total Quality Management – TOM</i> ).	Enseja significativo conhecimento da equipe em relação aos objetivos organizacionais.
Avaliação pelo cliente	Os clientes internos e externos da organização avaliam o desempenho do funcionário.	Fornecer informações gerenciais acerca de como a organização é vista pelo cliente/cidadão.	Exige investimentos em plataformas/métodos que possibilitem ao cliente avaliar o produto/serviço a ele fornecido/prestado.
Avaliação 360 graus	Engloba todas as demais formas, com o intuito de potencializar as respectivas forças e minimizar as fraquezas.	Fornecer opiniões e avaliações oriundas de diversos ângulos: supervisores, colegas, autoavaliação e avaliação do supervisor pelo subordinado.	É uma forma complexa de avaliação, pois pressupõe ampla participação, compilação, análise de dados e treinamento.
Avaliação 720 graus	É uma evolução da Avaliação 360 graus e engloba a ADI por parte de atores externos à organização. É mais voltada à iniciativa privada.	Proporciona melhoria dos processos e do desempenho individual/organizacional, sob o viés de satisfação dos clientes.	Exige mudança de cultura na organização, uma vez que esta é tratada como um sistema aberto.

Fonte: Elaboração própria, com base em Reifschneider (2008); Bohlander e Snell (2010); Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019).

Melnyk et al. (2014) afirmam que não existe um melhor método e/ou fonte para se avaliar o desempenho. Cada empresa define qual ou quais devem ser utilizados, pois cada cenário enseja decisões gerenciais específicas.

### 2.1.3 Metodologia

#### 2.1.3.1 Enquadramento metodológico

Com base em Vergara (2016), quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e investigativa e, quanto aos meios de investigação, documental e estudo de múltiplos casos.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa se enquadra nas categorias qualitativa e quantitativa. Prodanov e Freitas (2013) apontam que a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que a relação entre o mundo real (mundo objetivo) e o sujeito (a

subjetividade) é dinâmica, não podendo ser traduzida unicamente em números. Por outro lado, os autores definem que a pesquisa quantitativa considera que os objetos de estudo podem ser quantificáveis, o que enseja a utilização de recursos e de técnicas estatísticas.

A presente pesquisa utiliza as duas abordagens: qualitativa, ao analisar as sistemáticas de ADI adotadas em cada componente amostral e compará-las com a literatura estudada; e quantitativa, ao analisar, por exemplo, o percentual de servidores em cada cargo, em relação ao número total de auditores federais em exercício.

Prodanov e Freitas (2013) ainda enfatizam que esta separação não é pacífica na literatura, uma vez que é comum encontrar autores que não diferenciam tais abordagens, pois consideram que a pesquisa quantitativa é também qualitativa.

Passando à definição do universo, este se refere ao Sistema de Controle Federal. Ele advém da própria Constituição/1988 quando, em seu art. 70, define os princípios basilares para a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública.

No que concerne à amostra, a pesquisa é classificada como por seleção racional. Prodanov e Freitas (2013) conceituam a amostra por seleção racional como não probabilística, objetivando selecionar um subgrupo da população que, mediante informações disponíveis, pode representar toda a população tendo, os resultados, validade para aquele grupo específico.

A amostra base para o estudo foi obtida por meio do documento Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios/2023, sendo composta pelos seguintes cargos/órgão: Auditoria-Geral do SUS; Auditor Federal de Finanças e Controle; Auditor Fiscal Federal Agropecuário; Auditor-Fiscal do Trabalho; Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil.

Os referidos cargos e a Auditoria-Geral do SUS (órgão) são responsáveis pela fiscalização, em suas áreas de especialidade e em todo o território nacional, dos recursos disponibilizados pelo Tesouro Nacional.

Ressalta-se que à amostra base foi acrescido o cargo de Auditor Federal de Controle Externo. Por estar no âmbito do Tribunal de Contas da União, o cargo não está vinculado a quaisquer dos 03 (três) poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e não está arrolado na Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios/2023, pois esta diz respeito ao Poder Executivo Federal.

A escolha pelo referido cargo como componente amostral possui respaldo nas atividades executadas, as quais são correlatas à presente pesquisa, assim como na própria Carta Magna/1988 que, em seu art. 71, positiva o Tribunal de Contas da União e suas atribuições.

### 2.1.3.2 Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de pesquisa documental, efetuada nos sítios eletrônicos de cada componente da amostra, no período de agosto/2022 a janeiro/2023.

A pesquisa documental objetivou:

- a) Compreender a estrutura de pessoal de cada cargo pesquisado, assim como as suas atribuições gerais/nuances.
- b) Verificar a existência de métodos e fontes de ADI.
- c) Analisar tais métodos e fontes de ADI.

No que tange à Auditoria Fiscal do Trabalho e Auditoria Fiscal Agropecuária, como os dados não estavam disponíveis ao público, estes foram solicitados, por meio do portal Fala.BR (portal federal, administrado pela CGU, visando garantir a transparência do acesso aos dados classificados como públicos). A solicitação, ocorrida em 17/01/2023, abarcou informações acerca do quantitativo de servidores e dos normativos que regulamentam a ADI.

No que concerne ao referencial teórico, este está elaborado com base em artigos publicados em periódicos classificados preferencialmente na categoria A (plataforma Qualis Periódicos – Quadriênio 2017-2020) e, subsidiariamente, por livros didáticos considerados seminiais.

As limitações para a pesquisa residem no fato de que a obtenção dos dados ocorreu por meio da pesquisa documental, não sendo executadas outras técnicas. Tal limitação não prejudica o cerne da análise, pois a conduta administrativa, conforme Di Pietro (2020), deve estar unicamente pautada na Lei e demais normativos. Entretanto, dados que perpassam a letra da lei não foram objeto de análise.

De posse dos dados legais procedeu-se à sua análise e à comparação com os métodos/fontes de avaliação de desempenho preconizados na literatura. Para tal finalidade foram construídos quadros, gráfico e descritores, de forma a facilitar o entendimento do leitor.

Os descritores, na visão de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) são representações de juízo de valor pessoal, porém embasados, os quais possibilitam elucidar um ponto de vista; sugerir ações de aperfeiçoamento; mensurar o desempenho em um determinado critério e construir/sugerir um modelo de avaliação.

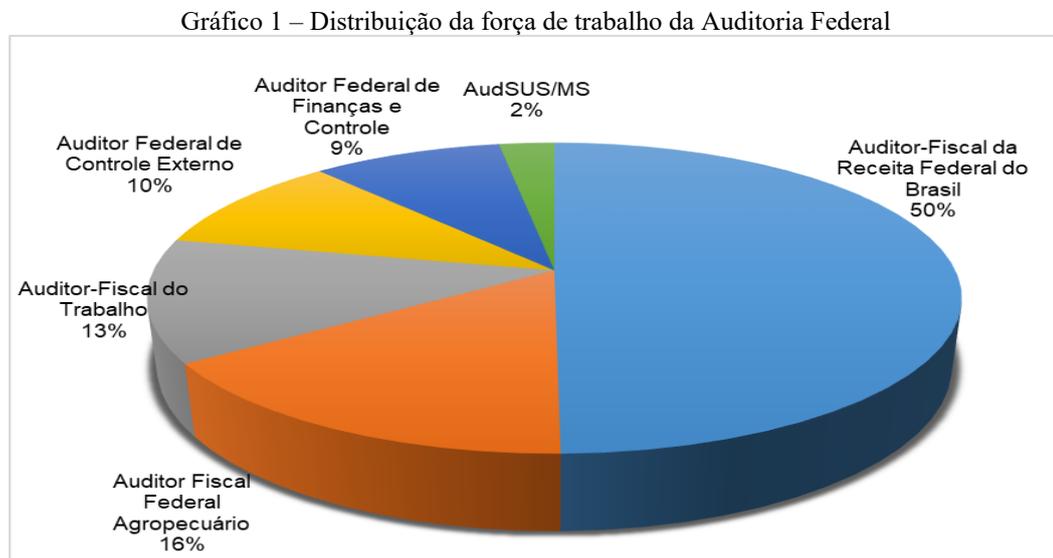
No caso da presente pesquisa, o embasamento corresponde à literatura acerca da ADI.

## 2.1.4 Resultados e discussões

### 2.1.4.1 Apresentação dos resultados

Dissertando acerca da estrutura da auditoria pública federal brasileira, os instrumentos normativos analisados permitem constatar que a atividade de auditoria é atribuição cometida a profissionais que possuam grau de escolaridade denominado como nível superior.

Ao analisar o número de profissionais auditores têm-se a seguinte base, conforme o Gráfico 1.



Fonte: Os autores.

O total de servidores que executam atividades de Auditoria Federal é 15.342, distribuídos conforme explicações abaixo detalhadas.

A Auditoria-Geral do SUS – AudSUS/MS está vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado da Saúde, com sede em Brasília/DF e representação em cada um dos Estados da Federação (Seções de Auditoria). A AudSUS/MS é a nova denominação do Departamento Nacional de Auditoria do SUS – DENASUS, conforme Decreto nº 11.358/2023, e pode ser composta por, no máximo, 561 servidores de nível superior, de acordo com a Portaria GM/MS nº 488/2021.

Abordando a Controladoria-Geral da União – CGU, ela integra a Administração Direta da União e é o órgão de Controle Interno do Poder Executivo Federal sendo, inclusive, normatizadora para a seara Controle Interno. Possui 1.375 Auditores Federais de Finanças e Controle - AFFC (RELATÓRIO DE GESTÃO 2021, 2022).

No que tange à Auditoria Fiscal Federal Agropecuária - AFFA, vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária, dentre outras atividades, possui a atribuição de efetuar a inspeção industrial e sanitária de todos os produtos de origem animal (LEI Nº 10.883, 2004). Referidas atividades são executadas por 2.419 auditores (PORTAL FALA.BR, 2023).

As carreiras de Auditor-Fiscal do Trabalho - AFT (Ministério do Trabalho e Previdência) e de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil - AFRFB são as mais antigas do Executivo Federal, uma vez que foram criadas por meio da Lei nº 10.593/2002. A primeira carreira possui 1.959 servidores (PORTAL FALA.BR, 2023) e a segunda 7.639 servidores (SINDIFISCO, 2022).

Como último componente amostral, o Auditor Federal de Controle Externo – AFCE (Tribunal de Contas da União – TCU) fiscaliza pessoas físicas e jurídicas que utilizem ou gerenciem bens e valores federais. O TCU possui 1.550 servidores atuando no citado cargo (RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCU 2021, 2022).

A AudSUS/MS é o único órgão federal de auditoria a não possuir carreira específica e apresenta o menor contingente laboral (2%), sendo seus servidores oriundos do próprio Ministério da Saúde. Referidos servidores ingressam no serviço público mediante concurso público e são originalmente pertencentes às carreiras da Previdência, Saúde e Trabalho e do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. O ingresso na AudSUS/MS se dá por processo seletivo interno. As demais carreiras analisadas recompõem seus quadros de pessoal valendo-se de concurso público específico.

O cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal abarca 50% da Auditoria Federal, o que pode ser explicado pela função arrecadatória que exerce.

Ao tomar-se como pressuposto que o Brasil possui, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2023), uma extensão territorial de 8.510.345,540 km<sup>2</sup> e 5.570 municípios, o número de servidores que executam atividades de auditoria passa a ser aquém da missão de cada carreira, especialmente no que condiz à AudSUS/MS, responsável pela fiscalização de todos os recursos federais destinados à temática saúde.

A escassez de pessoal, além de impactar negativamente na execução dos objetivos organizacionais, por corolário, também o faz na seara objetivos individuais, uma vez que a literatura estudada afirma que estes objetivos são interligados.

Abordando os métodos e fontes de ADI, o Quadro 5 demonstra as nuances em cada cargo/órgão.

Quadro 5 – Análise das sistemáticas de ADI em cada cargo/órgão

(continua)

<b>Cargo/Órgão</b>	<b>Instrumento normativo que rege a ADI</b>	<b>Método de ADI</b>	<b>Fonte de ADI</b>	<b>Fundamentos expressos no normativo</b>	<b>Periodicidade</b>
Diversos/AudS US/MS	Portaria GM/MS nº 2.808/2022.	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Manutenção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria - GDASUS. Incentivar o desenvolvimento organizacional. Aprimorar as ações da AudSUS/MS.	Semestral
AFFC/CGU (estágio probatório)	Portaria Normativa nº 13/2022.	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Avaliar a aptidão e a capacidade do servidor, com vistas a aquisição da estabilidade.	Semestral
AFFC/CGU (servidor estável)	Portaria nº 1.082/2021.	Gestão por objetivos	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Subsidiar o Programa de Gestão de Demandas - PGD. Melhoria contínua dos resultados individuais e organizacionais. Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	Semestral e variável de acordo com a demanda (avaliação dos produtos dos planos de trabalho em PGD).
AFFA/Ministério da Agricultura e Pecuária	Não há Avaliação de Desempenho Individual.				
AFT/Ministério do Trabalho	Decreto nº 7.133/2010.	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Aferir a produtividade dos servidores.	Anual
AFRFB/Receita Federal	Portaria RFB nº 1/2021.	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Aprimoramento, qualificação profissional e individual. Melhoria dos serviços prestados, assim como dos resultados individuais e organizacionais. Desenvolvimento individual alinhado às estratégias organizacionais. Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	Anual

Quadro 5 – Análise das sistemáticas de ADI em cada cargo/órgão

(conclusão)

<b>Cargo/Órgão</b>	<b>Instrumento normativo que rege a ADI</b>	<b>Método de ADI</b>	<b>Fonte de ADI</b>	<b>Fundamentos expressos no normativo</b>	<b>Periodicidade</b>
AFCE/TCU	Portaria-TCU nº 307/2019.	Gestão por objetivos	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Subsidiar o Programa de Reconhecimento dos Servidores do TCU.  Melhoria contínua do Tribunal, desenvolvimento pessoal e laboral dos servidores.  Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	Semestral

Fonte: Os autores.

Cada órgão possui autonomia para definir seus métodos e fontes de ADI. Tal fato faz com que haja situações diversas, as quais são discutidas a seguir.

#### 2.1.4.2 Discussão dos resultados

No que diz respeito aos métodos de ADI constata-se a preferência para a escala gráfica.

Uma explicação para este fato reside na facilidade de implantação/implementação do método. A sua principal desvantagem está na tendência à subjetividade (caso os critérios não sejam bem elaborados, estejam dissonantes dos cargos e/ou dúbios), o que dificulta a tomada de decisão gerencial.

Referida ocorrência pode ser verificada, por exemplo, no caso da AudSUS/MS. A ADI aplicada aos servidores do órgão é pautada em 06 (seis) critérios, sendo um deles o Conhecimento do Trabalho. A evidência para este critério questiona se o trabalhador demonstra conhecimento sobre os padrões de referência, instruções e normas existentes. A partir desta premissa, o avaliador atribui uma pontuação variando de 0,25 a 1,00 (excluindo o 0,5).

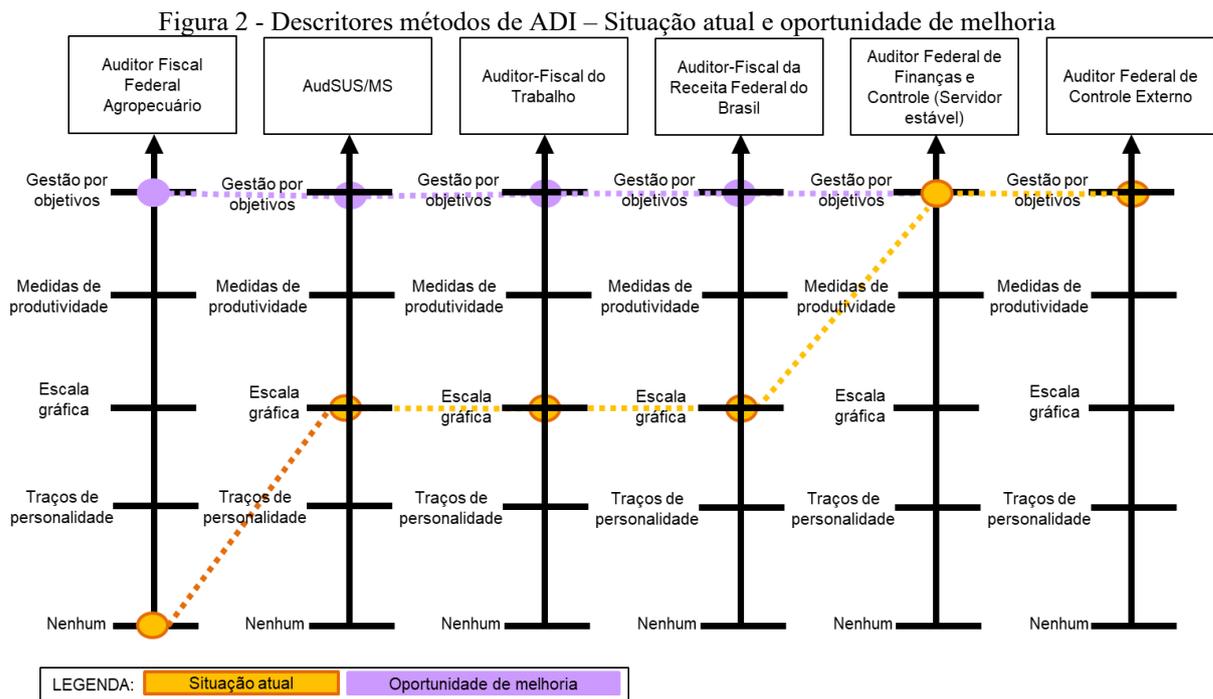
Não há demais informações que auxiliem o avaliador a tomar uma decisão de forma gerencial. Não há um norte sobre o que é considerado Conhecimento do Trabalho (cursos, palestras, número de correções no trabalho efetuado). A ausência de tais parâmetros, claros e diretos, pode levar à subjetividade.

Por outro lado, o método de Gestão por Objetivos - GPO adotado no âmbito da CGU e do TCU tende a diminuir a subjetividade, pois as metas são diretamente vinculadas aos objetivos organizacionais.

Outro ponto a ser destacado diz respeito à carreira de Auditor Fiscal Federal Agropecuário. Conforme informações do setor de Gestão de Pessoas do Ministério da Agricultura e Pecuária, não há sistemática de avaliação de desempenho individual implantada. A literatura estudada evidencia que a não adoção da ADI impossibilita ao gestor obter informações gerenciais acerca da sua equipe, o que impacta negativamente na tomada de decisões, essencialmente no que concerne a mensurar o valor gerado à sociedade; necessidades de treinamento; a possibilidade de melhorias na carreira e na infraestrutura.

A AudSUS/MS e as carreiras de Auditor-Fiscal do Trabalho e Auditor-Fiscal da Receita Federal, apesar de utilizarem o método considerado mais simples de ADI (escala gráfica) estão em conformidade com a literatura, pois o método é capaz de fornecer informações básicas à tomada de decisão.

A Figura 2 explicita os descritores abarcando a situação atual e a sugestão de melhoria para os métodos de ADI adotados pelos componentes da amostra.

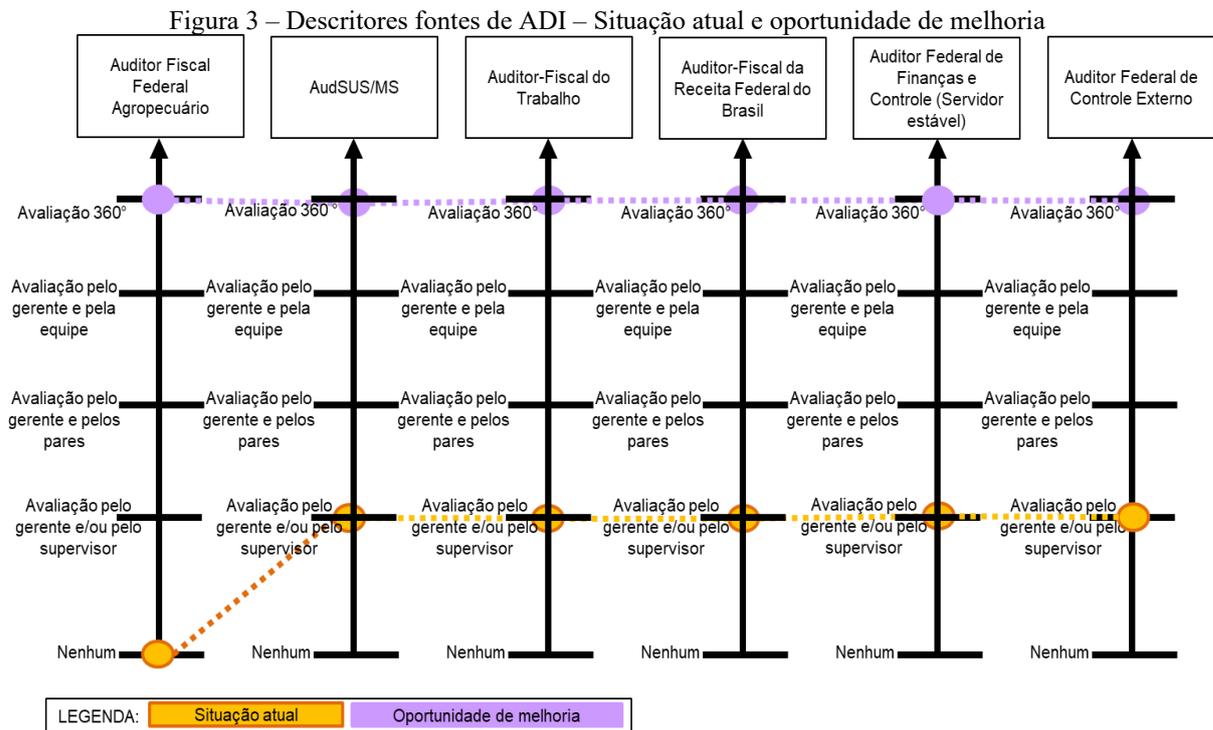


Fonte: Os autores.

Este estudo sugere uma evolução para o método de Gestão por Objetivos, o qual já é adotado pela CGU e pelo TCU, assim como é considerado, pela própria literatura abordada, como um dos métodos mais modernos de ADI.

Ao analisar a fonte adotada, os cargos aderem, de forma unânime, à avaliação pelo gerente/supervisor. Como observado no atinente ao método, a carreira de Auditor Fiscal Federal Agropecuário não possui fonte de ADI implantada/implementada.

Apesar de ser considerada pela literatura como a mais simples, referida fonte também consegue fornecer informações básicas à tomada de decisão gerencial. Todavia, a Figura 3 explicita os descritores abarcando a situação atual e a sugestão de melhoria para as fontes de ADI adotadas pelos componentes da amostra.



Fonte: Os autores.

A sugestão para melhoria é a adoção da ADI 360°, a qual, por apresentar vários olhares (vários atores avaliam) tende a ser mais objetiva. Não foi sugerida a adoção da fonte de ADI 720°, pois esta é mais voltada à iniciativa privada.

No que concerne à periodicidade de realização da ADI há concordância com o preconizado pela literatura, uma vez que as avaliações ocorrem, no máximo, 02 (duas) vezes ao ano. Neste mesmo raciocínio cabe um ressaltado para a CGU, pois há avaliações concomitantes à execução das demandas, o que facilita a decisão do gestor no momento da avaliação macro. Neste caso, a ADI apresenta traços do método denominado incidentes críticos, pois exige a observação contínua das atividades, auxiliando a evitar/corrigir desvios na execução.

A CGU também se diferencia dos demais componentes da amostra ao adotar uma ADI diferenciada e normatizada para os servidores em estágio probatório. Entretanto, alguns

critérios também carecem de maior objetividade como, por exemplo, o atinente a investir no autodesenvolvimento. Não há parâmetros que deixem o critério claro, o que proporcionaria uma decisão gerencial assertiva. Também não há escala de pontuação (ou o servidor é avaliado com nota total ou perde a pontuação integral do critério).

De todos os componentes amostrais analisados, somente os servidores da AudSUS/MS e do TCU possuem a remuneração dividida em vencimento básico acrescido de gratificação de desempenho. Os Auditores-Fiscais do Trabalho e os Auditores-Fiscais da Receita Federal são remunerados mediante vencimento básico e bônus. Os auditores lotados na CGU e no Ministério da Agricultura e Pecuária são remunerados por parcela única (subsídio).

Tais informações são relevantes na medida em que a literatura estudada aponta que a ADI não deve ser voltada somente para recompensas pecuniárias. Portanto, quanto mais ela for desatrelada desta única finalidade, mais estará direcionada à melhoria contínua do indivíduo/organização.

Refletindo acerca da utilização da ADI como ferramenta de desenvolvimento pleno do indivíduo, o TCU é o único componente da amostra que, conforme os normativos analisados, adota esta finalidade. O Tribunal tem a ADI como base para o que o órgão denomina como Programa de Reconhecimento dos Servidores do TCU (Programa Reconhe-Ser). Tal ato coaduna com o que a literatura mais debate acerca da finalidade da ADI, pois, como visto, a avaliação deve considerar o empregado, e seu trabalho, como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. O empregado (servidor público) possui anseios, os quais podem e devem ser observados pelo empregador.

Os dados também permitem afirmar que há uma evolução no pensamento gerencial da iniciativa pública, pois 04 (quatro) dos 06 (seis) órgãos pesquisados (AudSUS/MS, CGU, Receita Federal e TCU) explicitam em seus normativos que a avaliação de desempenho dos servidores é uma ferramenta de gestão, a qual auxilia na melhoria contínua da estrutura e dos serviços prestados.

### **2.1.5 Conclusões**

Iniciado com o objetivo de identificar como os órgãos públicos federais brasileiros de auditoria aplicam os conceitos de Avaliação de Desempenho Individual – ADI, este estudo confirma que há oportunidades de melhoria nas sistemáticas de ADI adotadas para os cargos/servidores públicos federais que executam atividades de auditoria, em especial para a carreira de Auditor Fiscal Federal Agropecuário.

Apesar de haver casos, com os da CGU e do TCU, que adotam a avaliação sob uma perspectiva de gestão por objetivos, há uma situação (Auditoria Fiscal Federal Agropecuária) em que nem há sistemática implantada e, em nenhum caso analisado, há a adoção de fontes distintas da avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.

Conforme Melnyk et al. (2014) todas as ferramentas são úteis no que concerne ao ato de avaliar o desempenho, mas todas possuem limitações em sua capacidade de fornecer uma avaliação precisa e detalhada. É importante considerar as limitações de cada método e efetuar a combinação com outros meios de avaliação para obter resultados mais completos.

A presente pesquisa também trouxe achados secundários, pois evidenciou que a AudSUS/MS é o único órgão federal que exerce atividades de auditoria a não possuir carreira/cargo específicos.

Ainda abordando a AudSUS/MS, a sistemática de ADI é recente, julho/2022, sendo a sua interface com os objetivos organizacionais somente verificável com o decorrer dos ciclos avaliativos.

Dentre as limitações do estudo enfatiza-se a escolha das bases de dados utilizadas e a opção por publicações científicas disponíveis em bases de dados gratuitas na internet.

Ademais, na construção dos Quadros 2 e 3 optou-se, por questões de qualidade visual, informar apenas 1 (um) ponto forte e 1 (um) ponto fraco para cada método/fonte de ADI. Todavia, deixa-se claro que há vários pontos fortes e fracos, os quais devem ser avaliados pelos gestores no momento da tomada de decisão.

O estudo contribui para que outros pesquisadores abordem temas como: aprimoramento das avaliações de desempenho individual dos cargos/órgãos pesquisados, ou de outros nas esferas Federal, Estadual e/ou Municipal; melhoria das carreiras propriamente ditas ou criação destas; estudos comparativos com a iniciativa privada, objetivando o intercâmbio de informações e de melhores práticas (*benchmarking*); a utilização de Metodologias Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão visando aprimorar as sistemáticas de ADI vigentes.

No que tange aos modelos de avaliação de desempenho explicitados no Quadro 1 há margem para novos estudos abordando, principalmente, os modelos *ESG* e *Continuous Performance Management*. Também há oportunidades de abordagens para o método *Nine-Box*. A construção e ampliação do referencial teórico do citado método também se constitui numa oportunidade, visto que há poucas publicações sobre o tema e as encontradas, em grande parte, estão no âmbito de dissertações, monografias e artigos não científicos.

## 2.2 MODELO PARA APERFEIÇOAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DA AUDITORIA-GERAL DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE - AUDSUS/MS

### 2.2.1 Introdução

A Constituição da República Federativa do Brasil/1988 explicita em seus artigos 196 a 200: a saúde como um direito conferido a todos os que estiverem em solo brasileiro sendo, portanto, um dever do Estado; a prestação de um serviço público de saúde integral, baseado em uma rede regionalizada, hierarquizada (serviços organizados em níveis de complexidade), descentralizada (poder e responsabilidade divididos entre os três níveis de governo) e que constitui um sistema único; as formas de financiamento do Sistema Único de Saúde – SUS e que cabe, ao SUS, a gestão de recursos humanos atuantes no segmento saúde.

A consolidação do SUS ocorreu por meio da Lei nº 8.080/1990, a qual dispõe que a União, Estados, Distrito Federal e os Municípios exercerão, dentro de suas competências legais, a estruturação do controle, da avaliação e da fiscalização das ações e serviços de saúde. Referida norma também determina a estruturação do Sistema Nacional de Auditoria – SNA.

A Lei 8.689/1993, em seu art. 6º, instituiu o Sistema Nacional de Auditoria – SNA conferindo-lhe a avaliação técnico-científica, contábil, financeira e patrimonial do SUS, a ser realizada de forma descentralizada.

A regulamentação da Lei 8.689/1993 ocorreu por meio do Decreto nº 1.651/1995, o qual define que a descentralização do SNA abarca o Componente Federal (Auditoria-Geral do SUS – AudSUS/MS, localizada em Brasília/DF, e suas representações em cada um dos 26 estados federados, denominadas Seções de Auditoria - SEAUDs); os Componentes Estaduais (com sede em cada uma das 26 Secretarias de Estado de Saúde); e os Componentes Municipais.

Ayach, Moimaz e Garbin (2013) demonstram que por atuar especificamente na temática saúde, o SNA é um sistema singular, diferenciado e complementar aos sistemas de controle interno e externo da União. Por conseguinte, Costa, Silva e Melo (2021) evidenciam que os agentes públicos, cujas atribuições legais são exercidas no âmbito do SNA, possuem papel central na consecução dos objetivos do Sistema.

Para recomendar padrões de referência gerencial ao SUS o SNA, mais especificamente a AudSUS/MS, necessita desenvolver boas práticas administrativas, especialmente as atinentes à avaliação de desempenho dos seus servidores.

Neste sentido emerge a base da presente pesquisa, pois uma sistemática de Avaliação de Desempenho Individual - ADI, devidamente objetiva e estruturada de forma estratégica (CHHABRA, 2021), visa a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade (CAMILLERI, 2021).

A ADI, de acordo com Rodriguez e Walters (2017), é uma ferramenta de melhoria da qualidade do trabalho uma vez que, mediante um sistema formal estruturado, os objetivos específicos de desempenho podem ser avaliados em determinado período de abrangência, o conhecido ciclo avaliativo. Para os autores, tais objetivos podem ser classificados como administrativos ou de desenvolvimento pessoal/profissional.

Para Shaout e Yousif (2014), os gestores normalmente avaliam os subordinados tendo como base uma periodicidade anual ou até trimestral, a depender das atividades desenvolvidas. Os autores ainda destacam que a periodicidade é importante, mas que a ADI deve, essencialmente, se preocupar em identificar as áreas sugeridas para melhoria, dado que é uma ferramenta de gestão.

Seguindo os ensinamentos de Rodriguez e Walters (2017), a ADI deve ser formalmente estruturada e comunicada aos atores envolvidos. No caso da AudSUS/MS, tais requisitos foram cumpridos mediante a publicação da Portaria GM/MS nº 2.808/2022. Entretanto, o modelo aplicado tem gerado insatisfações e até sentimentos de injustiça e desmotivação, visto que as pontuações acabam sendo padronizadas e não retratam os reais nível e esforço individuais.

Portanto, a presente pesquisa visa propor aperfeiçoamentos ao modelo de ADI adotado pela AudSUS/MS, com o intuito básico de: minimizar subjetividades; mitigar as inconsistências/insatisfações e auxiliar na evolução da ADI para uma ferramenta de apoio à gestão.

Ademais, como contribuição gerencial, por ser elaborado mediante uma perspectiva construtivista e sustentado nas preferências do gestor, o estudo se propõe a aprimorar pontos específicos identificados no caso abordado: transparência; participação dos avaliadores/avaliados na estruturação e execução do processo de ADI; critérios e escalas avaliativas.

Do ponto de vista acadêmico há o auxílio no preenchimento de uma lacuna científica, pois Martins e Ensslin (2020) relatam a incipiência de pesquisas atinentes aos processos gerenciais na Administração Pública. Conforme os autores, as abordagens para o setor público normalmente priorizam a temática políticas públicas, em detrimento da gestão organizacional propriamente dita.

Há também um caráter de ineditismo, pois a norma regulamentadora da ADI é recente, Portaria GM/MS nº 2.808/2022; a metodologia utilizada, MCDA-C, torna o estudo singular e não foram encontrados estudos acerca da ADI vigente na AudSUS/MS.

Do ponto de vista prático e social, conforme preconiza Bonifácio e Anjos (2017), o sucesso de qualquer organização depende do desempenho do componente humano. Assim, ao propor aperfeiçoamentos à ADI, a pesquisa pode reduzir ruídos de inconsistências/insatisfações, qualificar os trabalhos de auditoria executados pela AudSUS/MS e, por consequência, contribuir para a correta gestão/aplicação dos recursos destinados à promoção da saúde.

A presente investigação também fomenta discussões acerca da temática, notadamente na esfera pública, indicando novas abordagens para demais pesquisadores tendo, como finalidade precípua, a melhoria global do serviço público.

## **2.2.2 Referencial teórico**

### **2.2.2.1 Avaliação de Desempenho Organizacional**

Chiareto, Corrêa e Cunha (2018), George, Walker e Monster (2019) e Bezerra et al. (2020) definem que a avaliação de desempenho organizacional é um instrumento gerencial que busca verificar se os objetivos e metas traçados, por meio do planejamento estratégico, são executados com eficiência e efetividade. Os autores exaltam a relação entre desempenho e estratégia, uma vez que todos os processos devem ser norteados pelas premissas macro: missão, visão e valores. Tais premissas são definidas no, e pelo, planejamento estratégico.

Nos dizeres de Vilhena e Martins (2022), tudo advém da estratégia. Deste modo, a gestão/avaliação de desempenho é uma ferramenta para a concretização da estratégia, não o contrário.

Dentre os principais benefícios da ferramenta estão: implantar a cultura do *feedback* (BEUREN; EGGERT; SANTOS, 2020); influenciar comportamentos (CERIBELI; PEREIRA; ROCHA, 2019); alinhar cultura e objetivos pessoais dos colaboradores com a cultura e objetivos organizacionais (JAYANTILAL; JORGE, 2021); identificar processos/estruturas deficitários e inovar (CASTRO et al., 2022).

Outros benefícios que a avaliação de desempenho proporciona, nos dizeres de Ziviani et al. (2019) e Bandeira, Sartori e Menegassi (2021) são o aprendizado e o conhecimento organizacionais, os quais fazem com que os indivíduos aprimorem suas capacidades e

consequentemente, por meio da transformação do conhecimento tácito (aquele que o trabalhador possui em sua mente) em explícito (disponível a todos, documentado), haja o enriquecimento da organização, em todas as suas áreas.

Neely (2005), DeNisi e Murphy (2017) e Martins, Ensslin e Dutra (2018) demonstram que a avaliação (englobando a plena gestão) do desempenho é um fenômeno social que é estudado há décadas. Ansari (1977) e Nudurupati et al. (2011) definem que houve, paulatinamente e com a evolução das teorias administrativas, uma mudança do paradigma de uma avaliação de desempenho mecanicista, típica da literatura contábil, para uma visão ampla, contingencial e que aborda os fatores e relações humanos.

Petri (2005) assevera que as organizações não mais são entidades isoladas, pois, por meio da chamada via de mão dupla, elas influenciam o ambiente e, por ele, são influenciadas.

Na mesma linha, Nudurupati et al. (2011) explicitam a evolução das abordagens acerca da avaliação de desempenho. A primeira, denominada ortodoxa, é comum em organizações que operam em ambientes controláveis, estáveis. A segunda, abordagem contingencial, é utilizada em ambientes turbulentos, com mudanças constantes e que ensejam decisões assertivas, céleres e atreladas a cada contexto. A terceira abordagem, contextualista, difere das demais, pois foca no conhecimento organizacional e busca explicar o processo de tomada de decisões para a reconstrução de contextos, a fim de legitimar mudanças.

Schnorrenberger (2005) também elucida tal cenário ao descrever que os instrumentos de gestão, até então utilizados, estavam alicerçados, predominantemente, em modelos monocritérios, com o objetivo basilar de otimizar resultados econômicos. Com a evolução do conhecimento gerencial, as variáveis puramente internas foram cedendo espaço às externas, adotando modelos multicritérios, os quais são alicerçados nas constantes mudanças do cenário negocial global.

Acerca do contexto de mudanças contínuas Santos, Santos e Silva Júnior (2019), Sánchez, Rodríguez e Espitia (2020) expõem que as organizações tiveram que adequar suas estruturas físicas e gerenciais, incluindo a gestão de desempenho, com vistas à manutenção da competitividade e à adaptação a ambientes cujo acesso informacional é cada vez mais facilitado, assim como os processos produtivos mais sustentados em equipamentos robotizados.

Em relação à administração pública, na concepção de Andrews e Van de Walle (2013), essencialmente após a teoria denominada como Nova Gestão Pública, ela passou a adotar sistemáticas de avaliação de desempenho similares às adotadas na iniciativa privada. Os autores ratificam que os gestores públicos são cada vez mais cobrados para que sejam prestados serviços de qualidade, com o custo adequado e com tempestividade.

Em acréscimo à visão de Andrews e Van de Walle (2013), Cavalcante (2017), por meio de estudo publicado no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, ratifica que a iniciativa pública tem evoluído no pensamento de obter melhores desempenhos e conseqüentemente avalia-los. O autor demonstra as tendências pós Nova Gestão Pública, notadamente a necessidade de profissionalização e valorização do quadro de servidores públicos.

Dessa forma, a Avaliação de Desempenho Individual surge como uma importante ferramenta de gestão de pessoas (CARMO et al.,2018).

O próximo tópico abordará essa ferramenta demonstrando sua evolução, benefícios, métodos e fontes.

#### 2.2.2.2 Avaliação de Desempenho Individual – ADI

Moriones, Sanchez e Morentin (2019) afirmam que os estudos sobre a melhor forma de avaliar o desempenho humano nas organizações ocorrem há décadas, por pesquisadores e/ou gestores.

Para os autores, a grande dificuldade de se alcançar uma avaliação justa, para a organização e para os trabalhadores, reside nas múltiplas variáveis que abarcam o processo de ADI, a saber: medidas de desempenho (indicadores); quem será o responsável pela avaliação; a frequência avaliativa; as características da força de trabalho (cada organização apresenta cenários distintos); a forma de controle utilizada na organização (grau de autonomia concedido ao trabalhador); estrutura física e as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelo empregador (carreira, promoções, valorização pecuniária/não pecuniária).

Em complemento a essa visão traz-se os apontamentos de Iqbal et al. (2019), Klein et al. (2019), Pinho, Oliveira e Silva (2020), Vilhena e Martins (2022) no sentido de que uma das principais finalidades da ADI é auxiliar na conciliação entre os anseios pessoais dos trabalhadores e os objetivos estratégicos da organização. O ser humano possui expectativas e, uma delas, é que a estrutura laboral possa ser útil para suprir tais expectativas.

Tims, Bakker e Derks (2013), Zaraket e Saber (2017), Klein et al. (2019) deixam evidente que os trabalhadores em geral não são motivados unicamente por questões pecuniárias. Há também expectativas com relação a ambiente de trabalho adequado/agradável, oportunidades de qualificação e relação com o líder/gestor, as quais geram motivação e elevação dos padrões produtivos.

Mas, efetivamente, quais são os principais benefícios da ADI devidamente estruturada?

Behn (2003) esclarece tal questionamento ao abordar a avaliação de desempenho, principalmente em organizações públicas. Nos dizeres do autor são 08 (oito) os motivos básicos para se mensurar e avaliar o desempenho individual: 1 – avaliar a performance da empresa/funcionários em relação aos objetivos traçados; 2- controlar se os subordinados estão seguindo as determinações corretamente; 3 – definir as melhores opções para se aplicar os recursos orçamentários; 4 – motivar para a concretização dos objetivos traçados; 5 – convencer a todos de que a empresa é lucrativa, efetiva e interessante para se construir uma carreira; 6 – definir quais são as realizações que devem ser comemoradas, em conjunto com a equipe; 7 – determinar o que está funcionando e não funcionando; 8 – determinar o que pode ser feito visando sempre a melhoria contínua da gestão.

Dessler (2020) traz outros benefícios da ADI, a saber: desempenha um papel central no processo de gestão de desempenho dos colaboradores; propicia ao gerente e ao subordinado bases para traçar metas, diminuir deficiências e aprimorar pontos fortes; rever/estruturar planos de carreira, elencar necessidades e focos de treinamento.

Abordando especificamente a ADI na esfera pública, Vilhena e Martins (2022) apresentam que há também uma evolução no pensamento gerencial, uma vez que há discussões, especialmente na administração pública brasileira, elucidando que é premente o estabelecimento de metas de desempenho individual sustentadas nas características de cada cargo, emprego ou função pública. Os autores também defendem que é necessária a instituição de um ambiente colaborativo para que os resultados sejam alcançados, o que gera uma cultura de gestão do desempenho, não como mera ideia, mas como processo institucional.

A respeito, Lopes, Araújo e Costa (2020) ratificam que a temática gestão de desempenho individual dos servidores públicos brasileiros está em voga, como jamais esteve. Os autores elencam que a sociedade clama por políticas e serviços públicos de qualidade, o que exige servidores públicos comprometidos e munidos de qualificação técnica/comportamental gerando, em última instância, valor agregado aos usuários dos serviços públicos.

Resta clara a importância da ADI, sua ampla discussão em ambas as esferas (pública e privada), porém, quais são os métodos de ADI e quem usualmente os emprega?

Snell e Morris (2019) definem que o método denota o caminho a ser percorrido, o como estruturar a ADI. Sua escolha é efetuada tendo como nortes: os fundamentos de cada método, o contexto no qual a organização está inserida e a própria estrutura organizacional (forças e fraquezas).

O Quadro 6 demonstra os principais métodos encontrados na literatura.

Quadro 6: Principais métodos de ADI

(continua)

<b>Método</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Traços de personalidade.	Mensurar o grau de características estratégicas que um funcionário apresenta: confiabilidade, iniciativa, comprometimento ...	É o método mais popular e de fácil elaboração / desenvolvimento.	Pode levar a avaliações tendenciosas e subjetivas.
Escala gráfica.	Abordar o método anterior, porém atribuindo escalas aos traços de personalidade.	Possibilita maior diálogo entre avaliador/avaliado, pois recomenda-se que haja um campo de comentários.	Deixa em segundo plano fatores internos, como motivação e anseios.
Escala de padrão misto.	A avaliação não é efetuada sob escala única, como ocorre no método anterior. São utilizados padrões (melhor que, igual a ou pior que).	Pode facilitar o <i>feedback</i> , por parte do avaliador, acerca do que o funcionário está executando.	Pode gerar subjetividade, caso os padrões não sejam claramente definidos.
Escolha forçada.	O avaliador escolhe entre afirmações positivas e negativas, fazendo com que a sentença permita distinguir entre o sucesso e o insucesso no desempenho.	Apresenta fácil aplicação e compreensão, mesmo para avaliadores sem treinamento formal.	Devido ao fato de as informações serem pré-determinadas, a tarefa do avaliador escolher entre opções que se encaixem perfeitamente no desempenho do funcionário é dificultada.
Ensaio ou descrição.	O avaliador elabora uma redação (ensaio) elencando os pontos fortes e fracos do avaliado.	Pode facilitar o destaque de informações singulares do avaliado.	Pode levar a uma sobrecarga laboral para ambos os polos (avaliador e avaliado), pois o ato de redigir demanda tempo.
Incidente crítico.	Visa descrever eventos incomuns, favoráveis ou não, que impactam no trabalho desenvolvido.	Pode ser utilizado como uma análise preventiva, uma vez que os gestores podem aconselhar os subordinados a evitar determinados incidentes, antes que estes sejam agravados.	Pode levar a uma sobrecarga laboral para ambos os polos (avaliador e avaliado), pois ensina manter e gerir um banco de dados, para cada avaliado.
Lista de verificação comportamental.	É um dos métodos mais antigos de avaliação, pautado em uma lista de sentenças que descrevem o desempenho/comportamento do avaliado.	Aborda comportamentos específicos, primando pela objetividade.	Tende a desconsiderar as circunstâncias ou o contexto em que o desempenho foi realizado.
Escala de classificação comportamental ancorada.	Escalas verticais, de cinco a dez níveis, sendo que cada uma representa uma dimensão do desempenho. Apresenta âncoras comportamentais (sentenças que identificam os pontos a serem avaliados).	Prioriza a ampla participação, pois recomenda-se que seja desenvolvida por uma comissão formada por gestores e subordinados.	Pode desconsiderar outros fatores internos, pois se concentra basicamente no comportamento observável.

Quadro 6: Principais métodos de ADI

(conclusão)

<b>Método</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Escala de observação do comportamento.	Em vez de requisitar ao avaliador a escolha de uma âncora de comportamento representativa, permite que ele marque ou classifique comportamentos na medida em que são observados.	É mais objetiva, pois apresenta métricas de avaliação e envolve a observação direta do comportamento.	Pode desconsiderar outros fatores internos, pois se concentra basicamente no comportamento observável.
Medidas de produtividade.	Foca unicamente nas realizações/entregas efetuadas pelos funcionários: quantidade de auditorias realizadas ou tempo gasto em cada atividade, por exemplo.	Está diretamente vinculada à atividade que o funcionário realiza e aos benefícios que ele traz à organização.	Pode incentivar competição, até desleal, entre os funcionários.
Gestão por objetivos (GPO).	Método idealizado por Peter Drucker, aborda a organização (estrutura e pessoas) em sua totalidade. Foca nos objetivos, os quais servirão como pilares para a gestão, essencialmente do desempenho individual dos colaboradores.	Estabelece metas distintas para cada setor e para cada funcionário, pautando-se na ampla participação dos envolvidos.	Requer maturidade para o planejamento e concretização dos objetivos e metas.
<i>Balanced Scorecard.</i>	Método desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no final dos anos 80, é uma ferramenta de gestão estratégica composta por quatro abordagens: financeira, clientes, processos internos e aprendizado.	Fornecer uma visão geral do desempenho da empresa, e não essencialmente dos objetivos e desempenho individuais, como ocorre na GPO.	Foi desenvolvido para empresas comerciais/com fins lucrativos, dificultando sua aplicação no setor público e/ou no terceiro setor.
<i>Nine-Box</i>	Matriz de nove caixas em que o funcionário é avaliado de acordo com o potencial de liderança. A caixa superior direita apresenta os funcionários de alto desempenho/potencial de liderança. A caixa inferior esquerda evidencia os profissionais passíveis de desligamento/demissão.	Nortear decisões acerca de promoções e de assunção de cargos mais elevados.	Pode gerar um clima de tensão, principalmente entre os funcionários elencados na caixa inferior esquerda.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Shaout e Yousif (2014); Lee (2018); Snell e Morris (2019); Dessler (2020); Chhabra (2021).

Após a definição do método, na visão de Snell e Morris (2019) há a escolha das fontes de avaliação, ou seja, os responsáveis por avaliar o desempenho (avaliadores). Os autores utilizam tal nomenclatura, pois enfatizam que em cenários mutáveis e voláteis, atribuir a uma única pessoa a missão de analisar todos os aspectos do desempenho de outrem, certamente compromete a plenitude/magnitude da avaliação, além de possivelmente contamina-la com opiniões pessoais (subjetiva-la).

Snell e Morris (2019) asseveram que pessoas possuem limitações. Portanto, quanto mais fontes de ADI (número de avaliadores) há a tendência de uma melhor captação de dados e, por consequência, a informação final.

O Quadro 7 demonstra as principais fontes estudadas na literatura.

Quadro 7: Fontes de ADI (Avaliadores)

(continua)

<b>Fontes de ADI</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Ponto forte</b>	<b>Ponto fraco</b>
Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.	Gestor avalia seus subordinados.	Forma mais tradicional e mais simples.	Normalmente não passa por uma revisão efetuada por instâncias superiores e tende a ser subjetiva/enviesada.
Autoavaliação.	O próprio funcionário se avalia com base em critérios previamente definidos pela organização.	Auxilia a construir uma relação sinérgica com o gerente, uma vez que a autoavaliação será apreciada por ambos, mediante entrevista.	Complacência do funcionário em relação a própria avaliação.
Avaliação do gerente pelo subordinado.	O funcionário avalia a gestão de seu superior com base em critérios previamente definidos pela organização.	Pode ser instrumento de desenvolvimento de gestores.	A avaliação pode ser transformada em “moeda de troca” (o funcionário avalia de forma positiva o gestor, desde que a recíproca seja verdadeira).
Avaliação pelos pares.	Avaliação mútua de indivíduos de mesma hierarquia e que desenvolvam atividades em parceria.	Tende a fornecer informações com maior grau de exatidão e validade, quando comparadas com as informações fornecidas pela Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor, uma vez que os pares tendem a se conhecer melhor.	Reduz o controle do gerente sobre o processo de avaliação.
Avaliação pela equipe.	É a avaliação pelos pares, de forma ampliada, pois não necessariamente os avaliados trabalham constantemente em conjunto.	Auxilia na disseminação da cultura de que o desempenho do indivíduo afeta o todo, o qual afeta o desempenho do indivíduo.	Mensurar a contribuição de cada integrante da equipe é uma tarefa complexa.
Avaliação pelo cliente.	Os clientes internos e externos da organização avaliam o desempenho do funcionário.	Engloba os princípios e práticas de Gestão da Qualidade Total.	Enseja profissionais com expertise na compilação e análise de dados advindos dos clientes.
Avaliação 360 graus.	Engloba várias formas de ADI. Parte do pressuposto de que a gestão é complexa e regada a nuances, os cargos são multifacetados, as pessoas são diferentes e estão em constante evolução/mudança.	Pode suavizar contaminações do processo de avaliação de desempenho, visto que vários atores participam da avaliação.	Requer investimentos em treinamento (de todos os envolvidos), em plataformas e em conscientização.

Quadro 7: Fontes de ADI (Avaliadores)

(conclusão)

Fontes de ADI	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Avaliação 720 graus.	É a Avaliação 360 graus, mais a avaliação por parte de atores externos à organização.	Permite o <i>feedback</i> de fontes externas, tais como como <i>stakeholders</i> , fornecedores e cidadãos.	Mais complexa que a Avaliação 360 graus, pois o volume de dados a ser analisado é significativamente mais elevado.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019); Chhabra (2021).

Ao contrário de Taylor (1912) que defendia a existência de uma única/melhor maneira de se gerenciar e avaliar desempenho/processos, Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019); Chhabra (2021) afirmam que cada contexto exige decisões, métodos e fontes distintos.

Dessler (2020) ainda assevera que os métodos e/ou fontes possuem pontos fortes e fracos, os quais devem ser avaliados, pelo Decisor, no momento da escolha gerencial.

O tópico seguinte elucida modelos que podem ser base para que escolhas gerenciais assertivas sejam obtidas/adotadas.

### 2.2.2.3 Modelos de apoio ao processo de tomada de decisão

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) explicitam que cada cenário requer decisões distintas. Na visão dos autores, o processo de decisão é caracterizado pela novidade, complexidade e abertura, uma vez que as empresas, normalmente, possuem pouca compreensão das situações fáticas que enfrentam, tampouco do caminho para sua solução.

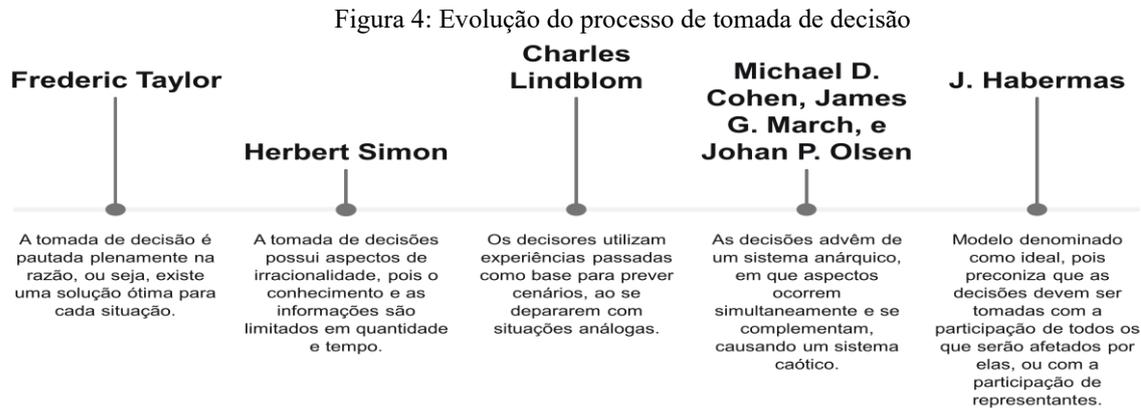
Ainda na lógica de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) o processo decisório, quando abordado de forma estratégica, envolve diversos atores, setores, cenários e negociações. Porquanto, não é estanque e, sim, uma sucessão de julgamentos e interações internos e externos à empresa.

Em comentário a essa questão, Harrison (1993) aponta que o processo decisório é interdisciplinar. Para que as incertezas deste processo sejam reduzidas, a utilização de modelos auxilia a estruturar a lógica a ser seguida pelos tomadores de decisão, com o intuito de diminuir os riscos.

O autor deixou assentado que os modelos são um retrato de um segmento do mundo real, em determinado tempo e lugar, sob as circunstâncias vigentes. Os modelos visam sintetizar

as variáveis complexas em tomada de decisão a um pequeno número de fatores causais, o que permite ao decisor prever fenômenos do mundo real, com consistência e precisão.

Nesta mesma toada, Sánchez, Rodríguez e Espitia (2020) retratam a evolução do processo de tomada de decisão, conforme explicitado na Figura 4.



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Sánchez, Rodríguez e Espitia (2020)

Como lecionam Lousada e Valentim (2011), as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, onde as mudanças são constantes e a necessidade de decisões acertadas, e em exíguos espaços temporais, mais exigida em relação aos gestores. As autoras ainda elucidam que as organizações que não atuam com base em informações e decisões assertivas tendem a estar em desvantagem em relação às outras organizações do mesmo segmento mercadológico.

Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) e Sánchez, Rodríguez e Espitia (2020) ainda acrescentam que a influência da tecnologia da informação, a Inteligência Artificial - IA, alterou drasticamente a forma como as organizações e os indivíduos lidam com as informações.

Os dados que antes eram de complexa obtenção e processamento, atualmente são agrupados e apresentados de forma célere, por meio de algoritmos. Entretanto, os seis autores destacam que o fator humano é essencial no processo decisório, uma vez que as evoluções tecnológicas são ferramentas acessórias ao ser humano, não o oposto.

Nesta premissa estão enquadrados os modelos multicritério para apoio à tomada de decisão. Trazendo os ensinamentos de Zhou, Ang e Poh (2006) e Ensslin et al (2010), os modelos podem ser classificados em quatro grupos:

- Tomada de Decisão com Objetivo Único (*Simple Objective Decision Making - SODM*).
- Sistema de Suporte a Decisão (*Decision Support Systems - DSS*).

- Tomada de Decisão por Múltiplos Critérios (*Multiple Criteria Decision Making - MCDM*).
- Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão (*Multi Criteria Decision Aiding - MCDA*).

Ensslin (2002), Mendes, Rosa e Rosa (2019), Segalla et al. (2019), Silveira, Vianna e Cândido (2019) e Ensslin et al. (2022) explicam que a MCDA se caracteriza pelo processo construtivista multiobjetivos e com ampla participação do decisor em todo o processo de construção do conhecimento/método, razão pela qual, denominam-na de Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista – MCDA-C. Por possuir o foco voltado à geração de conhecimento e à sua paulatina construção, com a plena atuação/participação do Decisor, é que esta metodologia será utilizada nesta pesquisa.

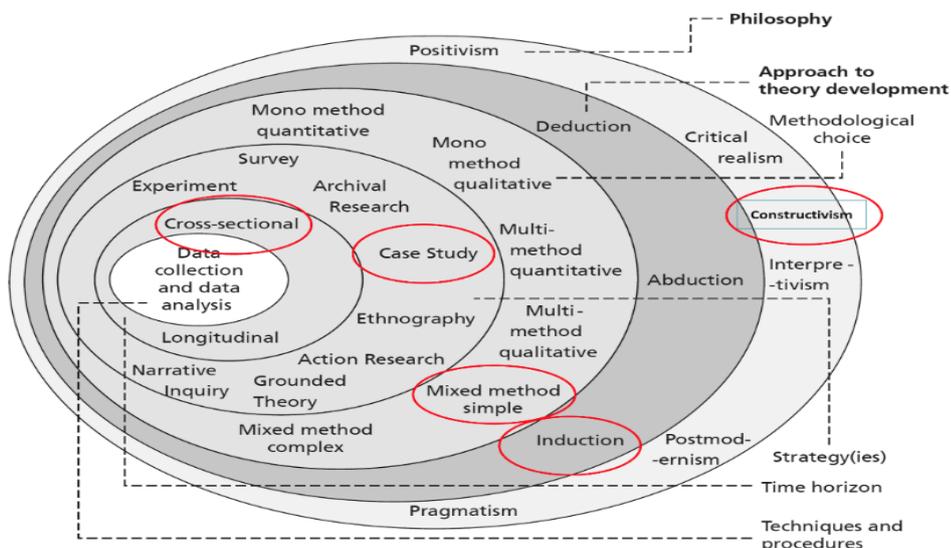
## 2.2.3 Procedimentos metodológicos

### 2.2.3.1 Enquadramento metodológico

Saunders, Lewis e Thornhill (2019) apresentam o enquadramento metodológico como camadas de uma cebola, denominando o modelo de *research onion*.

A Figura 5 demonstra o modelo e, em destaque circular, os enquadramentos utilizados na presente pesquisa.

Figura 5: Enquadramento metodológico com base no modelo *research onion*



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Saunders, Lewis e Thornhill (2019, p.130); Roy (1993); Schnorrenberger (2005); Mendes, Rosa e Rosa (2019) e Ensslin et al. (2022)

Abordando o aspecto filosófico da pesquisa (primeira camada), Saunders, Lewis e Thornhill (2019) não mencionam a abordagem construtivista. Entretanto, Roy (1993) e Schnorrenberger (2005) a definem como uma construção de conhecimento, paulatina e com plena participação dos responsáveis pelo processo decisório.

Mendes, Rosa e Rosa (2019) e Ensslin et al. (2022) definem que a filosofia construtivista reconhece as singularidades atinentes aos contextos decisórios, às estruturas sociais, aos atores e o conhecimento finito do decisor, do mesmo modo que a necessidade da participação deste decisor durante todo o processo de construção de conhecimento/aprendizagem, o que permite o alinhamento de suas percepções, valores e experiências enquanto tomador de decisões gerenciais.

No que tange à abordagem para o desenvolvimento da teoria (segunda camada), ou lógica de pesquisa, Saunders, Lewis e Thornhill (2019) elencam os métodos dedutivo, abdução e indutivo. A presente pesquisa está enquadrada no método indutivo, pois, para os autores, assim como para Vergara (2016), este método busca a compreensão do contexto em que os fenômenos ocorrem, partindo de um caminho particular para o geral.

Tal fato fica evidente a partir do momento em que a pesquisa em tela parte das perspectivas relevantes, de acordo com a percepção do Decisor (caminho particular), expandindo o conhecimento acerca de uma ADI objetiva e gerencial (caminho geral).

Elucidando as escolhas metodológicas (terceira camada) e as estratégias de pesquisa (quarta camada), o presente estudo está enquadrado como método misto simples e como estudo de caso.

Saunders, Lewis e Thornhill (2019) denominam o método misto simples (*mixed method simple*) como uma combinação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa. Enquanto a primeira se preocupa com a realidade que não pode ser simplesmente transformada em números (quantificada), a segunda tenta traduzir o objeto em números, passíveis de comparações matemáticas.

A presente pesquisa adota a abordagem qualitativa quando analisa as nuances da ADI, vigente na AudSUS/MS, durante a fase de estruturação da MCDA-C: considerações acerca da temática, com base nas opiniões do Decisor; elaboração dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs; dos Mapas cognitivos; da Estrutura Hierárquica de Valor; dos descritores e da escala ordinal; e durante a fase de recomendações (sugestões de melhoria para a ADI vigente).

A abordagem quantitativa é utilizada, prioritariamente, na fase de avaliação da MCDA-C, por meio: da conversão da escala ordinal em escalas cardinais visando a mensuração do desempenho; da elaboração das taxas de compensação e do modelo de agregação, tendo como

suporte o *software* *MACBETH*; e da análise do desempenho global (*Status quo* e após a adoção das recomendações).

A estratégia de pesquisa é denominada estudo de caso, pois será abordada a ADI vigente na AudSUS/MS.

Como penúltima camada (quinta camada) há o horizonte temporal da pesquisa. Conforme as lições de Saunders, Lewis e Thornhill (2019), a definição deste horizonte advém do ponto em que o pesquisador ratifica se o estudo é baseado em um retrato registrado em um momento específico (estudo transversal), ou se o estudo é análogo a um diário ou uma série de retratos, estudo longitudinal.

O presente estudo possui características de estudo transversal, visto que analisa um retrato da ADI vigente na AudSUS/MS.

#### 2.2.3.2 Coleta e análise de dados

A última camada do modelo *research onion* trata da coleta de dados e sua análise.

Saunders, Lewis e Thornhill (2019) explicitam que as pesquisas são normalmente concretizadas por meio da obtenção de dados primários e secundários. Para Prodanov e Freitas (2013) os dados primários são aqueles obtidos diretamente pelo pesquisador, não encontrados em qualquer documento.

Deste modo, os dados primários da presente pesquisa foram obtidos por meio das entrevistas não estruturadas, realizadas com o decisor. As entrevistas foram conduzidas mediante a utilização da técnica *brainstorming* (tempestade de ideias). Segundo Aldalalah (2021), o *brainstorming* é uma técnica de captação de dados e foi desenvolvida com o objetivo de construção do conhecimento mediante a obtenção de ideias, as quais não são inicialmente descartadas, mas sim ouvidas, anotadas e, posteriormente, analisadas/tratadas.

A periodicidade das entrevistas foi mensal, setembro de 2022 a maio de 2023, com duração média de 40 minutos para cada encontro. Um facilitador para a elaboração e execução das entrevistas foi o fato de o Decisor/Representante conhecer a MCDA-C, o que otimizou sobremaneira o tempo dispendido para a concretização da citada metodologia e possibilitou a utilização de entrevistas não estruturadas.

Para a coleta de dados secundários, os quais na visão de Prodanov e Freitas (2013) são obtidos mediante pesquisa documental e/ou bibliográfica, foram consultados:

- a. Para elaboração do Referencial Teórico e Metodologia: artigos atinentes a periódicos classificados preferencialmente na categoria A (plataforma Qualis

Periódicos – Quadriênio 2017-2020), instrumentos normativos e, subsidiariamente, livros didáticos considerados seminiais. Os artigos, instrumentos normativos e livros foram consultados/analizados no período de maio/2022 a junho/2023.

- b. Para a obtenção dos dados formais concernentes à ADI adotada na AudSUS/MS: Portaria GM/MS nº 2.808/2022.

Abordando a análise dos dados, como citado, ela foi efetuada tendo como suporte a MCDA-C.

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – MCDA se destaca por considerar vários aspectos que permeiam determinada situação problema e, portanto, avalia as ações segundo um conjunto de critérios. Os critérios, baseados em um raciocínio matemático, mensuram a performance das ações potenciais com relação a determinado aspecto, possibilitando a otimização simultânea dessas funções e auxiliando na escolha da ação mais conveniente.

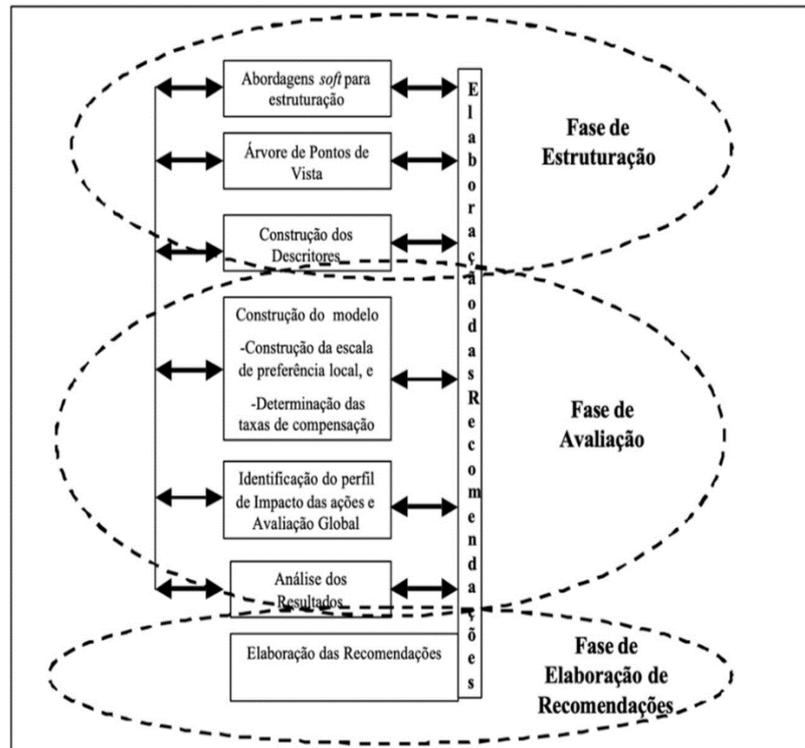
Ensslin et al. (2010) explicitam que a principal diferença entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais versa acerca do fato de que a MCDA tradicional se sustenta em duas etapas: formulação e avaliação. Todo o processo é executado com pouca ou nenhuma participação do Decisor e, segundo um conjunto definido de objetivos, são escolhidas alternativas previamente estabelecidas, caracterizando uma solução ótima. Trata-se de uma lógica de pesquisa racionalista.

Ensslin et al. (2010), Ensslin et al. (2017), Jordão, Gonçalves e Moraes (2021), Ensslin et al. (2022) e Tamanini e Petri (2022) ensinam que a MCDA-C prioriza a participação do Decisor em todos os momentos da análise, sendo concretizada por meios de três etapas: Fase de estruturação; Fase de avaliação e Fase de elaboração de recomendações. Os conhecimentos/decisões são construídos paulatinamente e de forma plenamente participativa.

Ainda conforme os autores, a MCDA-C é uma ramificação da MCDA tradicional, com o intuito de apoiar os decisores em contextos complexos (envolvem múltiplas variáveis, parcialmente ou não explicitadas); conflituosos (envolvem múltiplos atores com interesses não necessariamente alinhados); e incertos (requerem o conhecimento de informações que os decisores não sabem quais são, mas que desejam ter ciência, com o intuito de tomada consciente de decisões).

A Figura 6 explicita as etapas fundamentais da MCDA-C:

Figura 6: Etapas fundamentais da MCDA-C.



Fonte: Tamanini e Petri (2022, p. 441).

Convém destacar que se trata de um modelo construtivista e que tem, em sua essência, a busca pelo aprendizado. Conseqüentemente, há a recursividade que possibilita a inclusão deste aprendizado no processo de construção do modelo.

A partir das 3 (três) fases da MCDA-C foram obtidos os resultados explicitados no tópico 2.2.4 do presente estudo.

## 2.2.4 Resultados

Seguindo as diretrizes da MCDA-C, a proposta de aperfeiçoamento da ADI vigente na AudSUS/MS foi construída em 3 (três) fases: Estruturação, Avaliação e Recomendações.

### 2.2.4.1 Fase de estruturação

A estruturação é a primeira fase da MCDA-C e abarca a contextualização, a construção da estrutura hierárquica de valor e a construção dos descritores com seus respectivos níveis de referência.

#### 2.2.4.1.1 Contextualização

A Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde – AudSUS/MS é a nova nomenclatura concedida, por meio do Decreto nº 11.358/2023, ao antigo Departamento Nacional de Auditoria do SUS – DENASUS.

Ela é um dos órgãos de assessoria direta ao Gabinete do Ministro de Estado da Saúde sendo responsável pela fiscalização de todos os recursos federais, destinados à temática saúde, em especial à manutenção do Sistema Único de Saúde.

No que concerne ao quadro de pessoal, a AudSUS/MS pode ser composta por, no máximo, 650 (seiscentos e cinquenta) servidores: 561 (quinhentos e sessenta e um) com cargo de nível superior; 88 (oitenta e oito) de nível intermediário; e 1 (um) servidor de nível auxiliar.

No tocante à ADI, a sistemática vigente está normatizada pela Portaria GM/MS nº 2.808/2022, o método adotado é a Escala Gráfica e a fonte de avaliação é a Avaliação pelo Gerente e/ou pelo Supervisor.

A periodicidade da ADI é semestral e a pontuação é obtida/dividida em 2 (duas) etapas:

- 1- Meta de produtividade individual: contempla 70% da pontuação e concerne ao cumprimento de metas preestabelecidas (atividades de auditoria).
- 2- Fatores de competência: abarcam 30% da avaliação sendo os pontos divididos em 6 (seis) fatores, os quais são escalonados graficamente em 4 (quatro) níveis (0,00 a 1, excluindo-se o 0,50): dedicação e compromisso com a instituição; conhecimento do trabalho; qualidade técnica do trabalho; autodesenvolvimento; iniciativa; relacionamento interpessoal/disciplina.

Eis o problema a ser solucionado com o auxílio da MCDA-C, pois, apesar da ADI estar formalizada e da existência de metas preestabelecidas, os parâmetros para a análise dos fatores de competência carecem de objetividade; a estruturação da ADI carece de ampla discussão entre os principais envolvidos, ou seja, é determinada unicamente pela alta gestão; e não houve treinamento para os avaliadores/avaliados, o que compromete a própria execução da ferramenta. Tais fatos geram insatisfações e até percepções de injustiça e desmotivação, visto que as pontuações acabam sendo padronizadas e não retratam o real nível/esforço individual. A ADI vigente, apesar de útil, pode ser aprimorada, uma vez que é executada unicamente para cumprimento de uma determinação legal e não como uma ferramenta gerencial.

Dando continuidade à contextualização, Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) definem que os atores do processo decisório são aqueles indivíduos e grupos de influência que interferem de forma direta ou indireta nas decisões, sendo:

- **Intervenientes:** aqueles que participam diretamente do processo decisório. São divididos em 03 (três) categorias: Decisores - Respondem, em última instância, pela decisão tomada; Representante ou *demandeur* - representa o Decisor quando este se encontra impossibilitado de participar ativamente do fluxo decisório; Facilitador - Detém o domínio de ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisões.
- **Agidos** - Figuras no polo passivo e sofrem os impactos do processo decisório.

Os principais atores do processo decisório, atinentes ao estudo em tela, estão elencados no Quadro 8.

Quadro 8: Atores do processo decisório

<b>Decisor</b>	Diretor da AudSUS/MS.
<b>Representante ou <i>demandeur</i></b>	Chefe da Seção de Auditoria em Minas Gerais.
<b>Facilitador</b>	Pesquisador.
<b>Agidos</b>	Servidores lotados na AudSUS/MS. Sindicato. Principais demandantes da AudSUS/MS: Gabinete do Ministro de Estado da Saúde; Ministério Público Federal; Ministério Público Estadual; Tribunal De Contas Da União – TCU; Controladoria-Geral Da União – CGU; Judiciário Federal; Polícia Federal; Cidadão; Advocacia Geral da União – AGU; Ouvidoria Geral do SUS; Poder Executivo (Federal, Estadual E Municipal); Judiciário Estadual; Divisão de Convênios do Ministério da Saúde; FIOCRUZ; Câmara dos Deputados e Senado; Defensorias Públicas e Fundo Nacional de Saúde.

Fonte: Elaborado pelos autores

Devido a questões logísticas, pois o Decisor se encontra lotado na sede da AudSUS/MS, Brasília/DF, bem como a questões burocráticas (férias e disponibilidade de agenda), a figura do Representante foi fundamental para a execução da atividade, na medida em que as etapas seguintes foram consensuais entre o Representante e o Facilitador.

Somente para questões de padronização dos conceitos, a partir deste ponto será adotada a expressão Decisor. Entretanto, enfatiza-se que as opiniões/decisões foram construídas tendo como norte a visão do Representante.

Como rótulo para o problema tem-se: Modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da AudSUS/MS.

### 2.2.4.1.2 Estrutura hierárquica de valor

Com o auxílio da MCDA-C, e por intermédio das entrevistas não estruturadas com o Decisor, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação – EPAs, os quais, conforme Ensslin et al. (2022) demonstram a percepção e interpretação, do Decisor, acerca do seu ambiente decisório. Foram obtidos 112 EPAs, dos quais estão explicitados, no Quadro 9, os referentes ao Ponto de Vista Fundamental “Características do modelo de ADI”.

Quadro 9: Elementos Primários de Avaliação – EPAs

Nº	EPA	Nº	EPA
27	Desalinhamento entre objetivos organizacionais e dos servidores	72	Modelo simples e arcaico
30	Desmotivação	75	Não meritocracia
31	Desvalorização do efetivo trabalho	77	Padronização de pontuação final dos avaliados
48	Foco no passado dos colaboradores	85	Processos
57	Incompletude de critérios	87	Punição a quem efetivamente “trabalha”
58	Incompreensão acerca do objetivo geral da avaliação	90	Receios
64	Insatisfação com o modelo vigente	91	Reengenharia
70	Metodologia	104	Subjetividade

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos EPAs foram construídos os conceitos. Na visão de Ensslin et al. (2017), os conceitos orientam os EPAs à ação e estabelecem um polo presente e um polo psicológico oposto.

O Quadro 10 explicita os conceitos atinentes aos EPAs abordados no Quadro 8. As reticências são lidas como “ao invés de”.

Quadro 10: Conceitos

(continua)

Nº	EPA	POLO PRESENTE	...	POLO PSICOLÓGICO OPOSTO
27	Desalinhamento entre objetivos organizacionais e dos servidores	Gerar prejuízos a ambos os envolvidos	...	tratar de forma harmoniosa todos os polos

Quadro 10: Conceitos

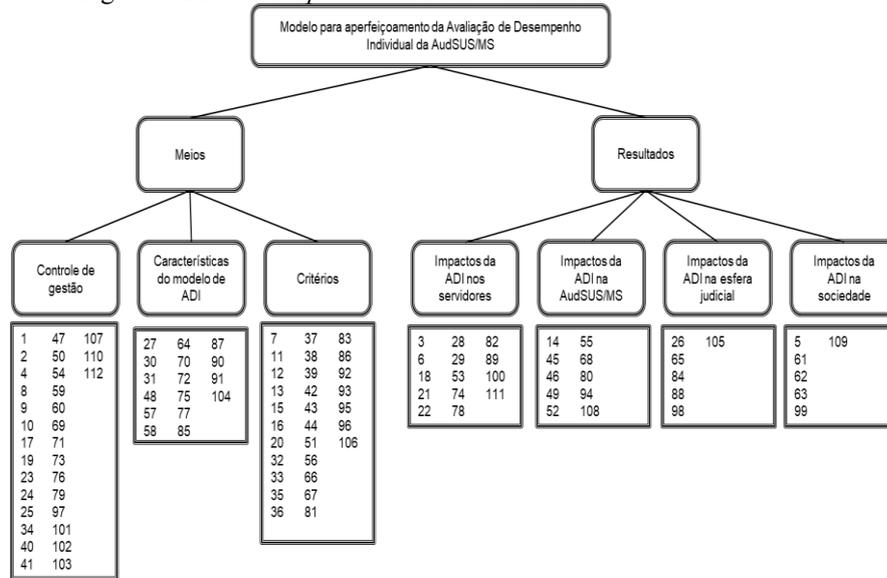
(conclusão)

Nº	EPA	POLO PRESENTE	...	POLO PSICOLÓGICO OPOSTO
30	Desmotivação	Gerar descontentamento	...	promover a cultura da melhoria contínua
31	Desvalorização do efetivo trabalho	Estabelecer notas padronizadas	...	avaliar o efetivo desempenho
48	Foco no passado dos colaboradores	Avaliar o servidor conforme condutas passadas	...	valorizar o desempenho atual
57	Incompletude de critérios	Gerar dúvidas e distorções	...	zelar pela clareza e objetividade
58	Incompreensão acerca do objetivo geral da avaliação	Gerar dúvidas e distorções	...	zelar pela clareza e objetividade
64	Insatisfação com o modelo vigente	Desmotivar os bons servidores	...	potencializar talentos
70	Metodologia	Guiar a equipe para o alto desempenho	...	criar obstáculos
72	Modelo simples e arcaico	Gerar dúvidas e distorções	...	otimizar o processo de avaliação de desempenho
75	Não meritocracia	Desmotivar os bons servidores	...	fomentar o desenvolvimento profissional
77	Padronização de pontuação final dos avaliados	Desmotivar os bons servidores	...	valorizar aqueles que se dedicam
85	Processos	Trazer clareza e dinamismo à organização	...	gerar dúvidas e estagnação
87	Punição a quem efetivamente “trabalha”	Valorizar o trabalhador que efetivamente produz	...	sobrecarregar determinados servidores
90	Receios	Gerar a cultura do medo	...	propiciar um ambiente harmonioso
91	Reengenharia	Alterar drasticamente os métodos que devem ser alterados	...	permanecer nas disfunções da burocracia
104	Subjetividade	Enviesar as análises	...	otimizar o processo de avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da releitura dos conceitos o Decisor, com o auxílio do Facilitador, definiu os objetivos estratégicos da ADI, organizando-os em uma estrutura hierárquica que explicita os conceitos que compõem cada um dos objetivos, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7: Estrutura *top-down* da ADI e os conceitos a ela relacionados

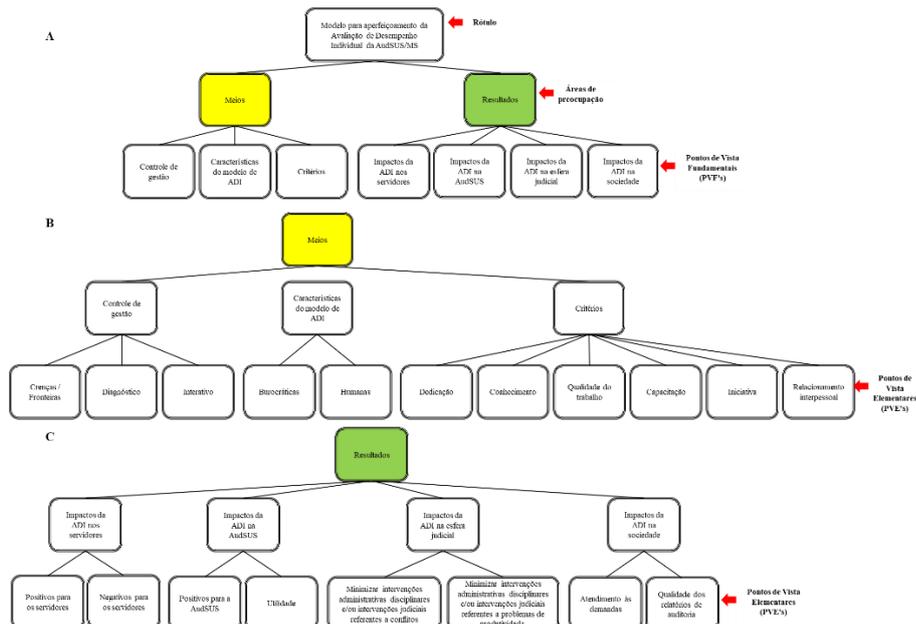


Fonte: Elaborada pelos autores

Após essa etapa, a MCDA-C propõe a construção de uma estrutura arborescente, denominada Estrutura Hierárquica de Valor - EHV. Nela, são identificados os Pontos de Vista Fundamentais - PVFs e os Pontos de Vista Elementares – PVEs.

A Figura 8, por questões de legibilidade, explicita em “A” a EHV até os Pontos de Vista Fundamentais - PVFs; em “B” os Pontos de Vista Elementares - PVEs da Área de Preocupação “Meios”; e em “C” os PVEs da Área de Preocupação “Resultados”. Enfatiza-se que a EHV completa é construída de forma horizontal.

Figura 8: Estrutura Hierárquica de Valor - EHV



Fonte: Elaborada pelos autores

Baseados na EHV e nos elementos expostos no nível inferior dela (Pontos de Vista Elementares) passou-se à construção dos descritores.

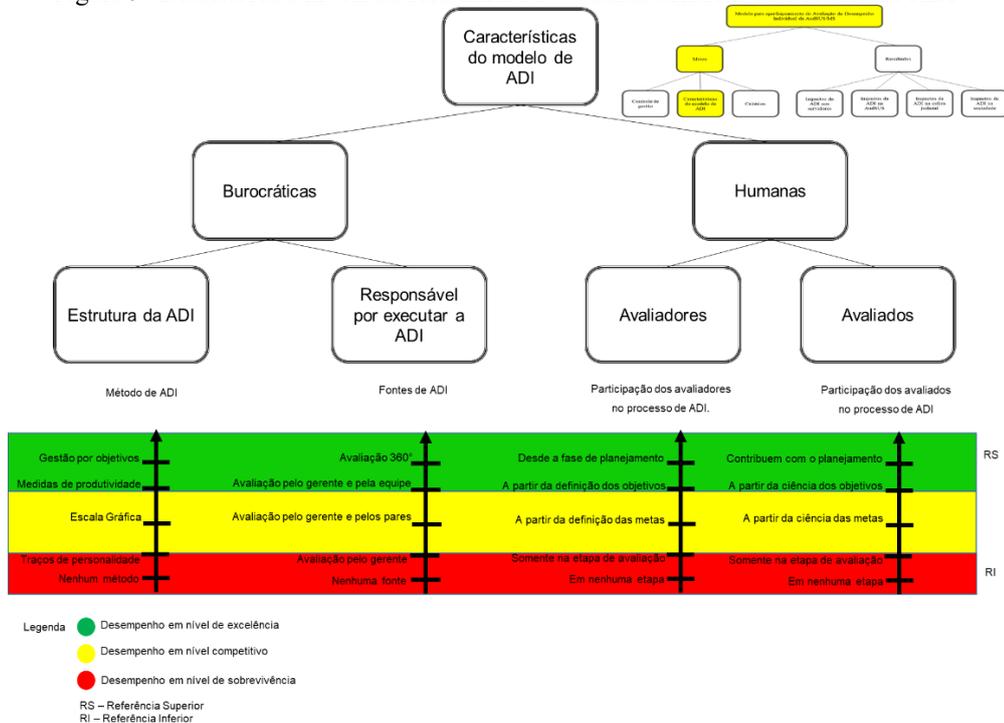
2.2.4.1.3 Descritores

Nas lições de Ensslin et al. (2017), os descritores têm a finalidade de mensurar aquilo que o Decisor considera relevante para cada critério analisado. Os descritores podem ser gráficos, qualitativos, alfanuméricos ou pictóricos, sendo necessária a identificação dos níveis de referência.

Para o presente estudo adotou-se a divisão em 3 (três) níveis de referência: Excelência (verde - superior) – versa sobre o nível de desempenho considerado o mais elevado; Competitivo (amarelo - intermediário) – aborda o cenário de desempenho intermediário; Sobrevivência (vermelho - inferior) – ilustra o desempenho comprometedor para a estrutura organizacional.

A partir deste ponto apresentar-se-ão os descritores e as demais etapas da MCDA-C, tendo como base o PVF “Características do Modelo de ADI”, explicitado na Figura 9.

Figura 9: Descritores e níveis de referência PFV “Características do Modelo de ADI”



Fonte: Elaborada pelos autores

Os mesmos passos foram adotados para os demais PVFs, os quais foram elucidados às Figuras 7 e 8.

#### 2.2.4.2 Fase de Avaliação

De acordo com Ensslin et al. (2022), na fase de avaliação busca-se a conversão das escalas ordinais em escalas cardinais, assim como a determinação das taxas de compensação, possibilitando a avaliação/integração global do modelo. É uma etapa crucial e é pautada em quatro passos:

- 1- Análise da independência ordinal e cardinal.
- 2- Construção das funções de valor.
- 3- Identificação das taxas de compensação.
- 4- Avaliação global e do perfil de impacto do *Status Quo (SQ)*.

A avaliação global da MCDA-C pauta-se na agregação de critérios sintéticos únicos, pois as variáveis (descritores e funções de valor), representativos dos PVEs, devem manter independência em relação ao intervalo entre os níveis de referência estabelecidos. Para tal feito são testadas todas as combinações de pares de variáveis no que concerne a sua independência preferencial ou isolamento.

Uma vez constatadas as condições de independência mútua preferencial cardinal, entre todos os critérios, as escalas ordinais (descritores) foram convertidas em escalas cardinais (critérios). Nesta etapa, o facilitador requisita ao Decisor que indique as diferenças de atratividade entre os níveis dos descritores (escalas ordinais). Para a presente análise foi utilizado o *software MACBETH*.

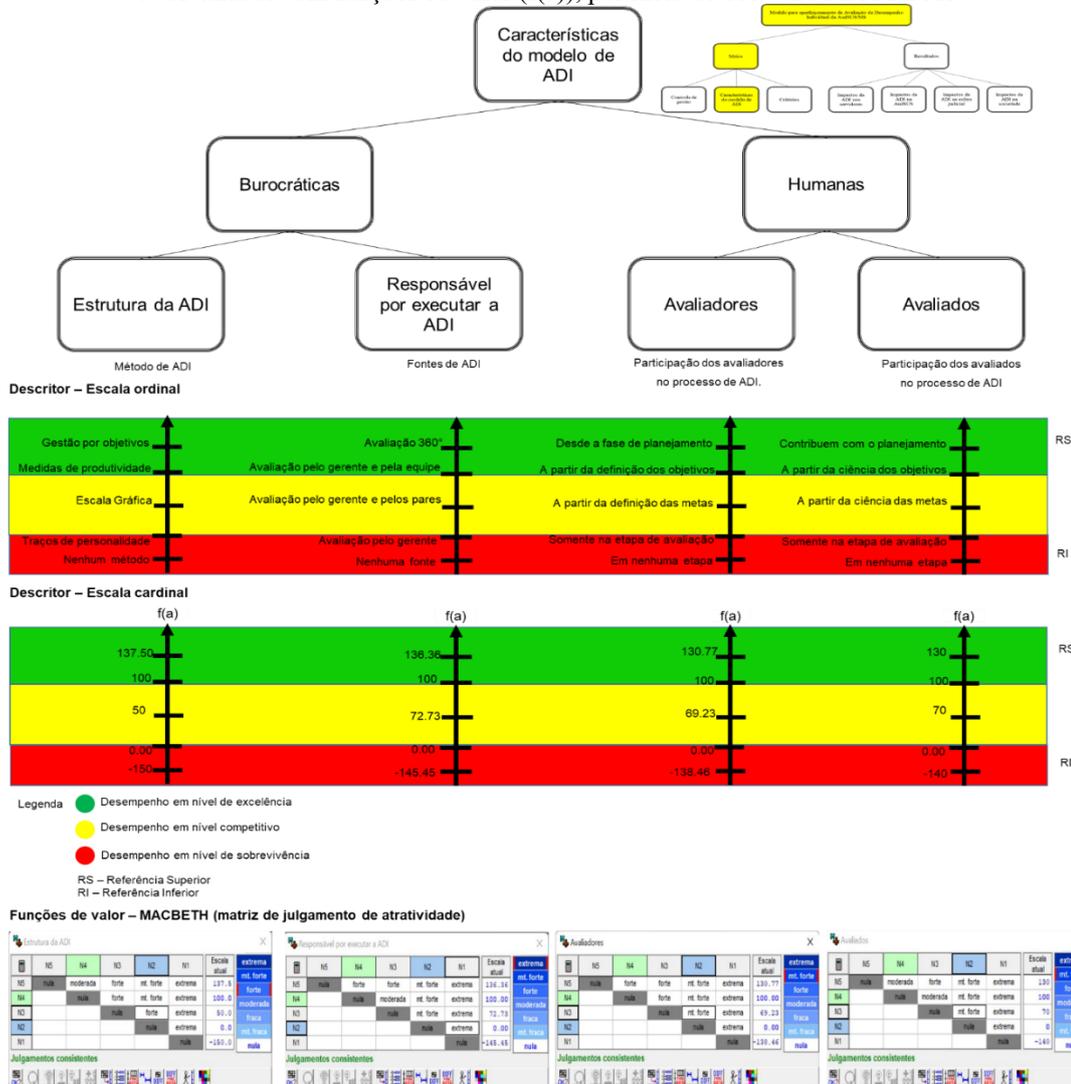
Nos dizeres de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), o *MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique)* é pautado em julgamentos semânticos dos decisores e em modelos de Programação Linear para determinar a função de valor que retrate, com maior precisão, os julgamentos do Decisor.

O *MACBETH* visa questionar os decisores, a fim de que eles expressem verbalmente a diferença de atratividade entre duas opções, o que culmina em 6 (seis) possibilidades: nenhuma diferença de atratividade; diferença de atratividade muito fraca; diferença de atratividade fraca; diferença de atratividade moderada; diferença de atratividade forte; diferença de atratividade muito forte e diferença de atratividade extrema.

A Figura 10 mostra o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma função de valor (escala cardinal), a saber: os descritores “Estrutura da ADI”,

“Responsável por executar a ADI”, “Avaliadores” e “Avaliados; as matrizes de julgamento, a escala oriunda do software *MACBETH* e a função de valor –  $f(a)$ .

Figura 10: Transformando os descritores “Estrutura da ADI”, “Responsável por executar a ADI”, “Avaliadores” e “Avaliados” em funções de valor ( $f(a)$ ), por meio do software *MACBETH*



Fonte: Elaborada pelos autores

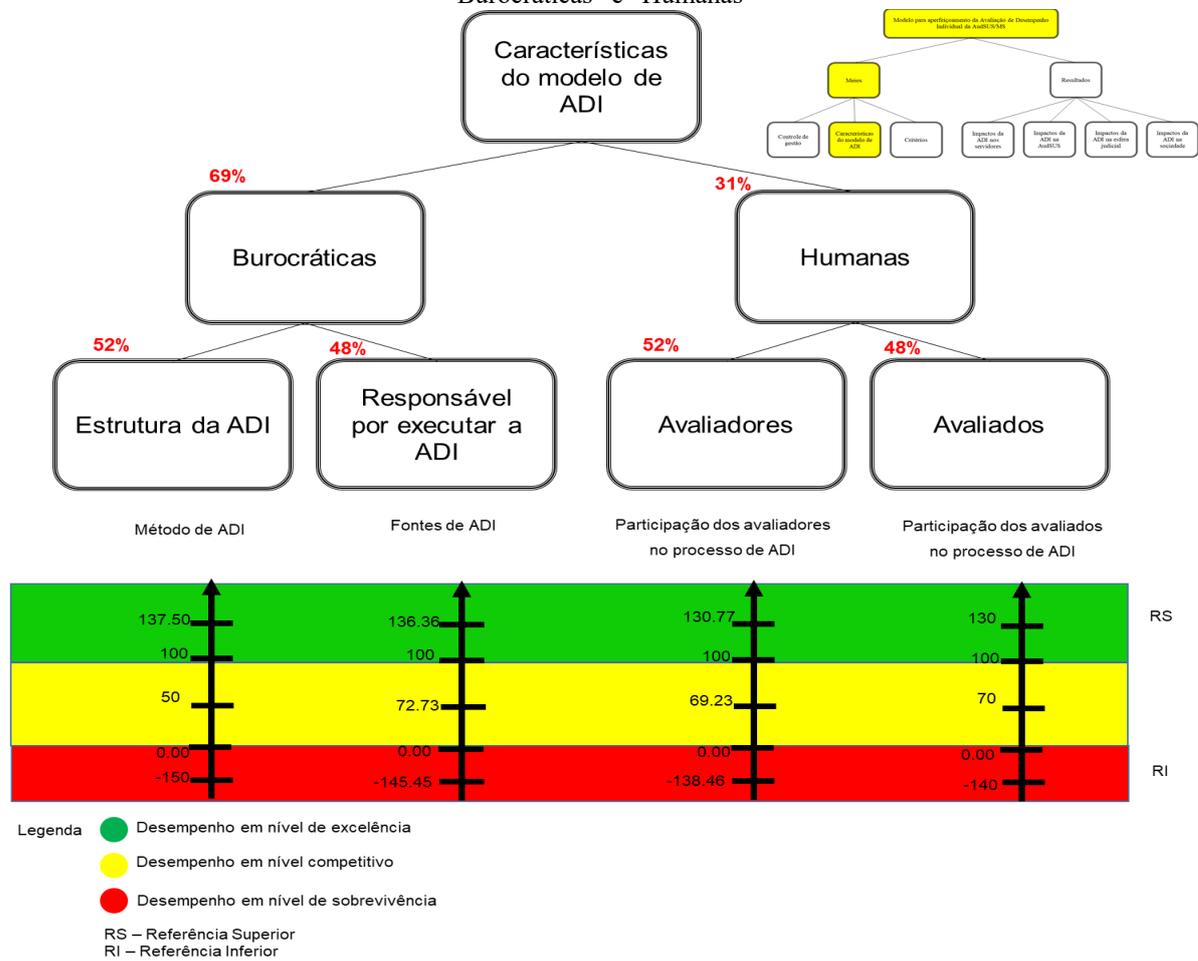
Após a construção das funções de valor são determinadas taxas de compensação para cada PVE e PVF, o que possibilita ao Decisor mensurar/avaliar cada aspecto local e global do modelo.

Ainda seguindo os ensinamentos de Ensslin et al. (2022), as taxas de compensação são constantes utilizadas para elucidar a contribuição em um determinado critério, a partir do momento que se verifica uma melhoria do desempenho, passando do nível de referência mais baixo (neutro) para o nível de referência mais elevado (bom).

Após concluídas tais comparações, os valores das linhas são somados e as alternativas são ordenadas de acordo com a preferência do tomador de decisões. A etapa subsequente à construção da escala ordinal de alternativas consiste em transformar a referida escala em uma escala cardinal, por meio do julgamento semântico e do software *MACBETH*.

A Figura 11 apresenta os PVEs de 1º nível “Burocráticas” e “Humanas”, assim como a aplicação do método *MACBETH* para determinar a intensidade da preferência, evidenciando o percentual de contribuição ou taxa de compensação de cada PVE.

Figura 11: Aplicação do software MACBETH para determinar as taxas de compensação para os PVEs “Burocráticas” e “Humanas”

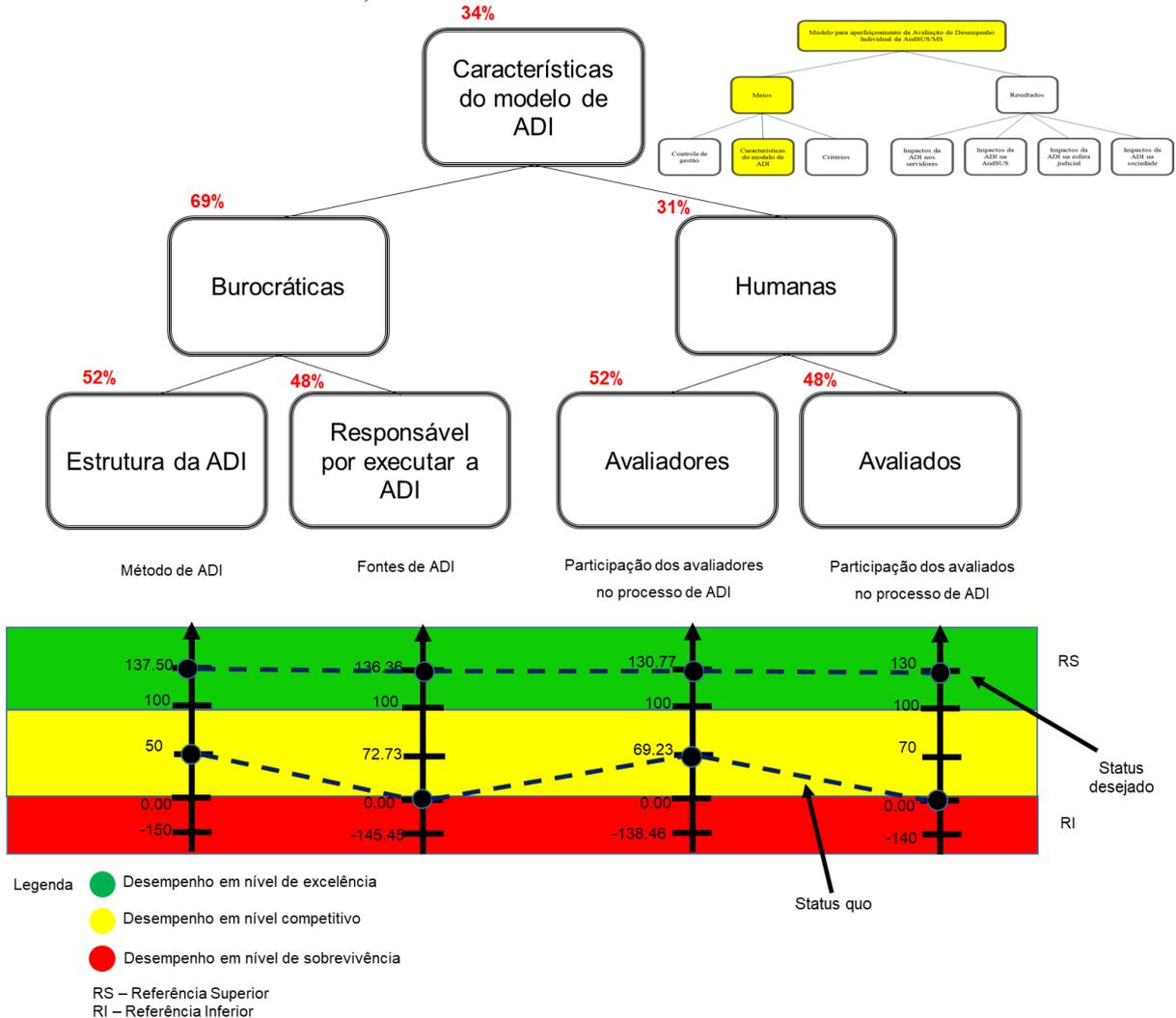


Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 11 demonstra que a contribuição do PVE de 1º nível “Burocráticas” depende do desempenho dos dois PVEs de 2º nível correspondentes, cabendo ao PVE de 2º nível "Estrutura da ADI" 52%, e ao PVE de 2º nível “Responsável por executar a ADI” 48%. O mesmo raciocínio se aplica ao PVE de 1º nível “Humanas”.

Esse procedimento foi repetido para todos os PVEs do modelo global. A Figura 12 abarca todas as taxas de compensação construídas, de acordo com as preferências do Decisor, para o PVF “Características do modelo de ADI”.

Figura 12: Taxas de compensação, valor global e impacto do *Status quo - SQ* nos PVEs “Burocráticas” e “Humanas”, atinentes ao PVF “Características do modelo de ADI”



Fonte: Elaborada pelos autores

O último estágio da fase de avaliação compreende a explicitação do modelo global, ou seja, do desempenho geral na situação atual (*Status quo - SQ*). Para tanto, é traçado o perfil de impacto o que, para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) e Ensslin et al. (2022) é determinado com sustentáculo nas taxas de substituição.

O modelo global é obtido mediante a aplicação da equação  $V(a) = w_1 \cdot v_1(a) + w_2 \cdot v_2(a) + w_3 \cdot v_3(a) + \dots + w_n \cdot v_n(a)$ , também denominada fórmula de agregação aditiva, onde:

- $V(a)$  – Valor Global da Avaliação;
- $V_1(a), V_2(a), \dots, V_n(a)$  – Valor de cada Ponto de Vista Fundamental;

- $W1(a), Q2(a), \dots, Wn(a)$  – Taxa de Substituição Ponto de Vista Fundamental;
- $n$  – número de Ponto de Vista Fundamental.

A Tabela 3 demonstra o cálculo para o PVF “Características do modelo de ADI”.

Tabela 3: Cálculo para o PVF “Características do modelo de ADI”

PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE 1	Valor	Fórmula
<b>1.2 PFV CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI</b>						<b>7</b>	$=0,67*(0,34*((0,69*((50*0,52)+(0*0,48))))+(0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48))))$
<b>1.2.1 PVE Burocráticas</b>						<b>18</b>	$=0,69*((50*0,52)+(0*0,48))$
1.2.1.1 Estrutura da ADI	Estrutura da ADI	50	0,52	0,34	0,69	<b>26</b>	$=50*0,52$
1.2.1.2 Responsável por executar a ADI	Responsável por executar a ADI	0	0,48	0,34	0,69	<b>0</b>	$=0*0,48$
<b>1.2.2 PVE Humanas</b>						<b>11</b>	$=0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48))$
1.2.2.1 Avaliadores	Avaliadores	69,23	0,52	0,34	0,31	<b>36</b>	$=69,23*0,52$
1.2.2.2 Avaliados	Avaliados	0	0,48	0,34	0,31	<b>0</b>	$=0*0,48$

Fonte: Elaborada pelos autores

O mesmo cálculo é efetuado para todos os demais níveis da Estrutura Hierárquica de Valor. A Tabela demonstra que o *Status quo* do PVF “Características do modelo de ADI” é 7. Ao evoluir o nível do Descritor - Valor f(a) - haverá um aprimoramento do *Status* do respectivo PVE o que, por consequência, refletirá no PVF, na Área de Preocupação e no Modelo Global.

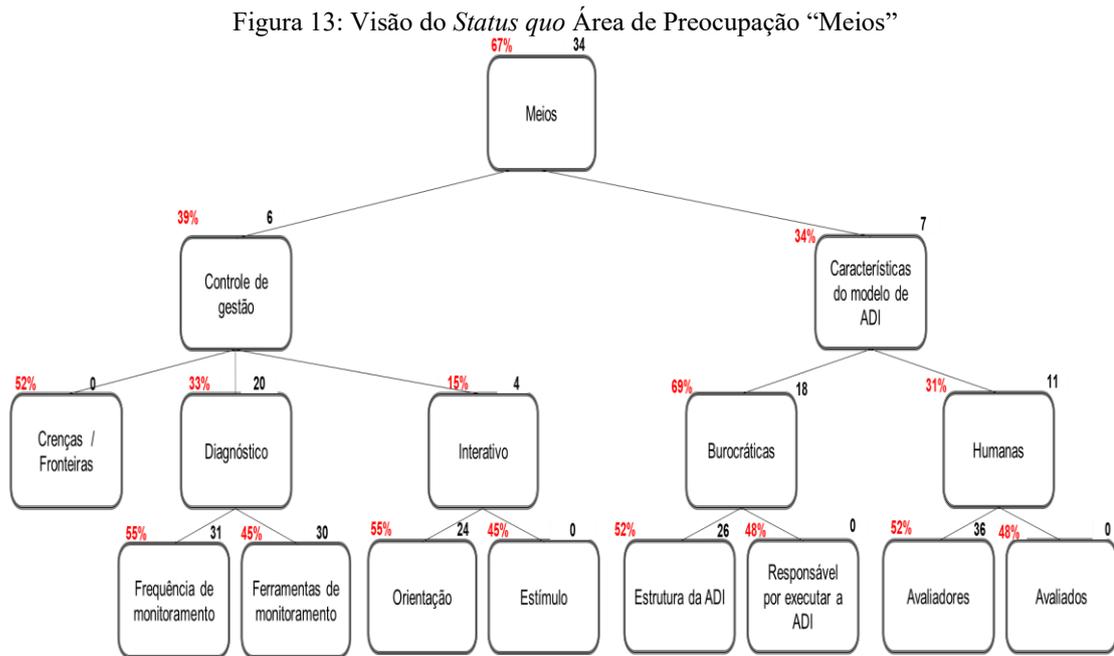
Para que o *Status* desejado seja definido, e para que sejam recomendadas ações, utiliza-se uma análise custo x benefício. A Figura 12 demonstra que para o PVF “Características do modelo de ADI”, o Decisor optou por ir além da Referência Superior caracterizada pelo nível 100. No caso específico, após a análise custo x benefício, o Decisor considerou que é interessante partir para tal cenário, uma vez que, desta forma, os recursos serão otimizados.

Em termos concretos, como já seria necessário o desenvolvimento de um sistema eletrônico para aperfeiçoar o Método e a Fonte de ADI, é gerencialmente mais indicado que o sistema já contemple as premissas da Gestão por Objetivos e a Avaliação 360° (PVE “Burocráticas”).

Na mesma linha lógica, o Decisor considerou ser indicado, no caso do PVE “Humanas”, aperfeiçoar a participação dos avaliadores e dos avaliados no processo de ADI para desde a fase de planejamento. Enfatiza-se que esta escolha gerencial não é padronizada, pois cada PVF

possui análises específicas, sendo considerados os aspectos de conveniência e oportunidade, recomendados para a Administração Pública.

A Figura 13 demonstra a Área de Preocupação “Meios” com os PFVs “Controle de gestão” e “Características do modelo de ADI”, seus respectivos PVEs, assim como com as concernentes taxas de compensação (percentuais) e o *Status quo*.



Fonte: Elaborada pelos autores

Para o cálculo do Modelo Global é necessário seguir a mesma lógica, abrangendo a Área de Preocupação “Resultados”.

A fórmula do Modelo Global, com o devido arredondamento, é:  

$$=ARRED((((0,67*(((0,39*((0*0,52)+((0,33*((57,14*0,55)+(66,67*0,45))))+(0,15*((42,86*0,55)+(0*0,45)))))))+0,34*(((0,69*((50*0,52)+(0*0,48))))+(0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48)))))))+((((66,67*0,27)+(66,67*0,24)+(0*0,19))+((0,15*((0*0,51)+(66,67*0,49))))+(0,1*((0*0,51)+(0*0,49))))+(-140*0,05)))+(0,33*((0,13*((-133,33*0,67)+(-100*0,33)))+(0,18*((66,67*0,44)+(50*0,56))+((0,25*((66,67*0,8)+(66,67*0,2)))+(0,44*((66,67*0,6)+(-133,33*0,4))))))));0).$$

O *Status quo* da ADI adotada pela AudSUS/MS é, conforme resultado da equação acima explicitada, 36.

Todo o conhecimento construído nesta etapa permite ao Decisor identificar o que é relevante e organizá-lo/medi-lo individual e globalmente, proporcionando uma visão da situação atual e de como melhorar continuamente todo o contexto.

Para que esta melhoria seja alcançada passa-se à próxima fase da MCDA-C, denominada como Fase de Elaboração de Recomendações.

### 2.2.4.3 Fase de Elaboração de Recomendações

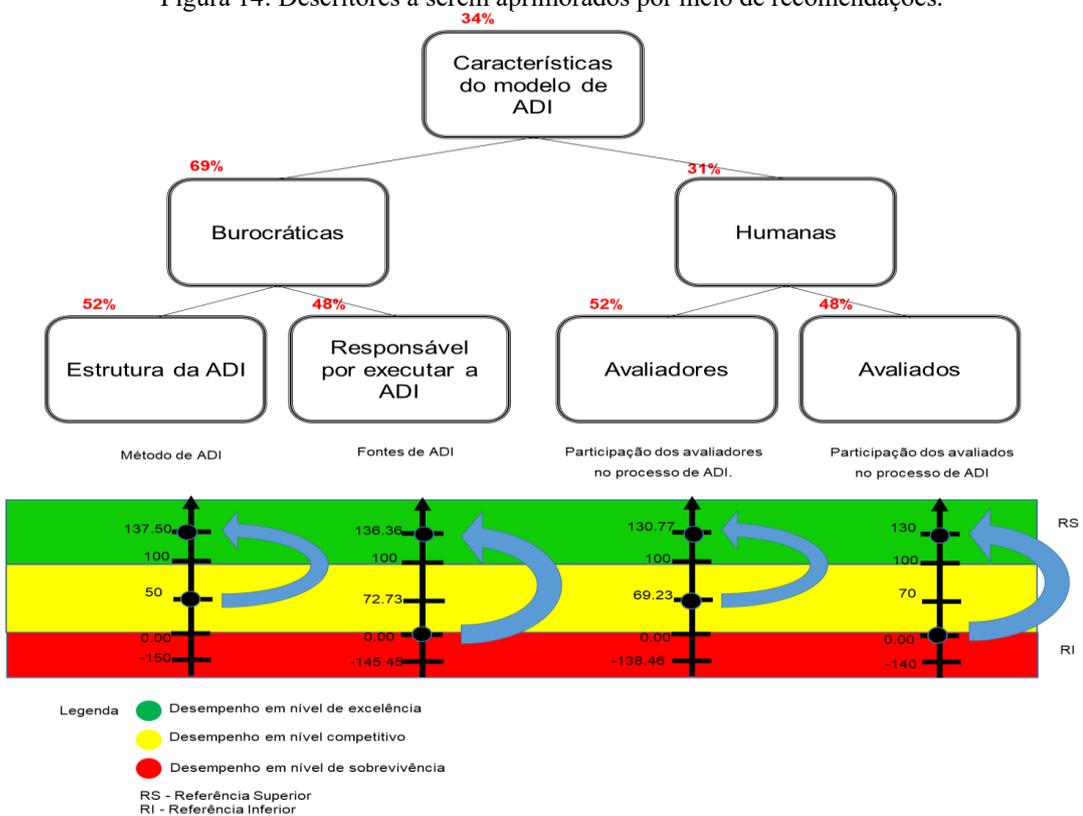
Ensslin et al. (2022) a definem como a terceira e última fase da MCDA-C. Nela, o *Status quo* da situação estudada é analisado, são propostas metas pelo tomador de decisão e, por fim, são elaboradas recomendações e ações de melhoria para cada descritor.

Para que as ações de melhoria sejam definidas há o embasamento em parâmetros, a saber: descritores cuja intervenção trará maior contribuição para o desempenho global do modelo; descritores com perfil de desempenho em nível de comprometimento ou descritores que englobam ambas as situações.

O que antes era considerado nível de comprometimento (ou sobrevivência – vermelho, Referência Inferior - RI), agora é abordado sob a ótica de oportunidades de melhoria.

A Figura 14 apresenta o conjunto de critérios, o SQ de desempenho e as metas de desempenho a serem alcançadas, por meio de recomendações.

Figura 14: Descritores a serem aprimorados por meio de recomendações.



Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 15 demonstra as recomendações, propriamente ditas, elaboradas para os PVEs “Estrutura da ADI”, “Responsável por executar a ADI”, “Avaliadores” e “Avaliados”.

Figura 15: Recomendações elaboradas para os PVEs “Estrutura da ADI”, “Responsável por executar a ADI”, “Avaliadores” e “Avaliados”.

Recomendação 6		Recomendação 7	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>		<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI		Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Burocráticas / Estrutura da ADI		Ponto de Vista Elementar (PVE): Burocráticas / Responsável por executar a ADI	
Descritor: Estrutura da ADI		Descritor: Responsável por executar a ADI	
Status quo: N3	Status desejado: N5	Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados:		Outros PVEs que podem ser influenciados:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças / Fronteiras</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Negativos para os servidores</li> <li>• Utilidade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças / Fronteiras</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Negativos para os servidores</li> <li>• Utilidade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas:		Ações propostas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar o método de ADI adotado na AudSUS.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a fonte de ADI adotada na AudSUS.</li> </ul>	
Meta: Instituir a Gestão por Objetivos como método de ADI.		Meta: Instituir, como fonte de ADI, a Avaliação 360°.	
Data prevista para início: janeiro/2024		Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: agosto/2024		Data prevista para finalização: agosto/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal		Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.		Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.		Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	
Recomendação 8		Recomendação 9	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>		<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI		Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Humanas / Avaliadores		Ponto de Vista Elementar (PVE): Humanas / Avaliados	
Descritor: Avaliadores		Descritor: Avaliados	
Status quo: N3	Status desejado: N5	Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados:		Outros PVEs que podem ser influenciados:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS</li> </ul>	
Ações propostas:		Ações propostas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a participação dos avaliadores (Chefes das SEAUDs) no processo de planejamento da ADI.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a participação dos servidores no processo de planejamento da ADI.</li> </ul>	
Meta: Convocar os avaliadores (Chefes das SEAUDs) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte.		Meta: Convidar os avaliados (Servidores) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte.	
Data prevista para início: setembro/2023		Data prevista para início: novembro/2023	
Data prevista para finalização: dezembro/2023		Data prevista para finalização: março/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal		Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.		Como monitorar: Sugestões oriundas dos avaliados (Servidores).	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria e Chefes das SEAUDs.		Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	

Fonte: Elaborada pelos autores

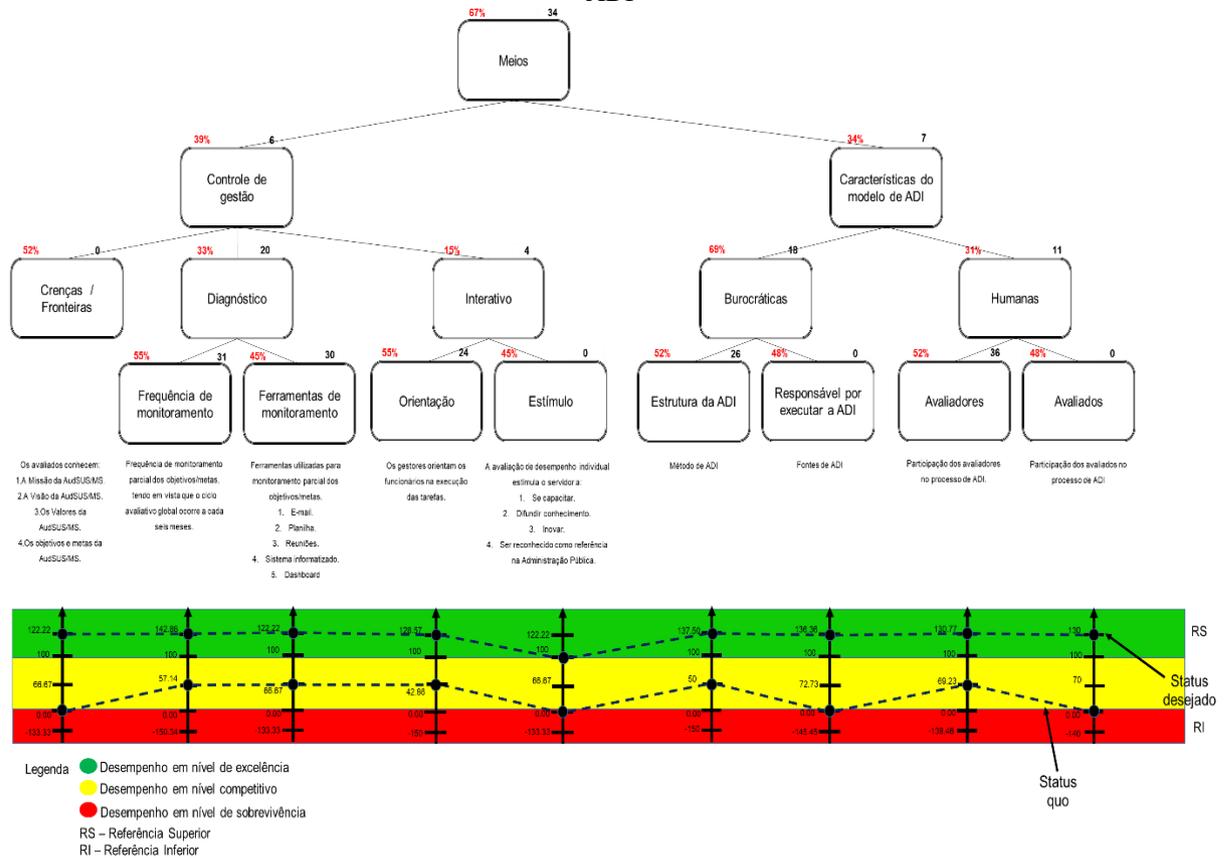
Para cada um dos critérios identificados como destinatários das ações de melhoria foi construído um plano de atividades abrangendo o Descritor; sua posição na Estrutura Hierárquica de Valor; seu *Status quo*; seu *Status desejado*; outros PVEs que podem ser influenciados; as ações e metas propostas; a data de início e término da ação; a frequência, forma e a pessoa responsável pelo monitoramento.

A Figura 14 demonstra que, caso sejam implementadas as recomendações, há a possibilidade de aprimoramento do PVF “Características do modelo de ADI” e, por corolário, de todo o modelo global. Tais aprimoramentos contemplam a adoção do Método Gestão por Objetivos, da Avaliação 360° e da participação dos Avaliados e Avaliadores desde o planejamento da ADI, representados pela seta.

Foram elaboradas recomendações, conforme demonstra a Figura 15, tendo como responsáveis/destinatários as SEAUDs e a AudSUS/DF. Tal metodologia auxilia na implantação/implementação paulatina das recomendações, uma vez que as esferas de gestão foram estrategicamente descentralizadas. Ressalta-se que a diversidade de recomendações auxilia o Decisor a implementá-las tendo como base os cenários econômico, financeiro e estrutural da organização, não sendo necessária a implementação integral e imediata delas.

A Figura 16 demonstra o cenário, para os PVFs “Controle de Gestão” e “Características do Modelo de ADI”, caso o *Status* desejado seja implementado/alcançado.

Figura 16: Status quo e Status pretendido para os PVFs “Controle de Gestão” e “Características do Modelo de ADI”



Fonte: Elaborada pelos autores

Após a implementação das ações de melhoria há a necessidade de monitoramento/aferação contínuos do desempenho do modelo, com o intuito de que este se traduza no objetivo precípua que é o aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da AudSUS/MS.

### 2.2.5 Conclusões

A presente pesquisa visou demonstrar um modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da AudSUS/MS.

A MCDA-C foi utilizada como instrumento basilar de intervenção para o contexto pesquisado. A opção pela metodologia ocorreu em função da perspectiva de construção de sugestões de aprimoramento ao atual modelo de avaliação de desempenho individual, tornando-o apto a ser executado de maneira mais objetiva, mitigando as inconsistências/insatisfações dos servidores e sustentando-se nos aspectos relevantes à percepção do Decisor. Ademais, a MCDA-C preconiza a avaliação global do contexto analisado e a demonstração dos quesitos a serem priorizados, em conformidade com a contribuição para o desempenho global da ADI.

Destacam-se como principais resultados da pesquisa: (a) sugestões de aperfeiçoamento do atual modelo de ADI, sugestões estas, específicas para o contexto da AudSUS/MS e plenamente adequadas/estruturadas de acordo com os anseios do Decisor; (b) a evidenciação de 7 (sete) Pontos de vistas fundamentais - PVFs para o modelo de ADI da AudSUS/MS; (c) a construção de 25 (vinte e cinco) descritores sendo que, para fins didáticos, foram abordados os concernentes ao PVF “Características do modelo de ADI”, os quais abarcam todos os quesitos definidos pelo Decisor como relevantes sobre o tema; (d) a aferição do *Status Quo* - SQ dos indicadores e a identificação das oportunidades de melhoria para eles; (e) a verificação de que as sugestões construídas permitem subsidiar o gestor no processo de tomada de decisão; (f) a apresentação de recomendações para o aperfeiçoamento do SQ do PVF elucidado: e (g) para o modelo global foram elaboradas 25 (vinte e cinco) recomendações.

A construção das sugestões de aperfeiçoamento para o modelo de ADI da AudSUS/MS (Recomendações), principal resultado da pesquisa, permitiu consolidar o conhecimento do Decisor (Representante) e do facilitador/pesquisador que atuaram no projeto. Há a indicação de que a ADI analisada pode ser significativamente aprimorada em termos globais, caso as sugestões sejam implantadas, implementadas e continuamente monitoradas.

O citado cenário comprova que a atual ADI é executada aquém de suas potencialidades. É importante ressaltar que o aprimoramento advém da adoção das recomendações. Entretanto, conforme bem esclarece a literatura e a própria MCDA-C, o Decisor pode optar por adotar melhorias pontuais, em conformidade com a situação econômico/financeira/estrutural do órgão.

Surge mais uma vantagem da MCDA-C, pois ela permite a visão sistêmica do processo estudado, assim como evidencia pontos que podem, paulatinamente, ser implantados/implementados.

Ressalta-se que todas as fases e etapas do desenvolvimento do modelo contaram com a chancela do Decisor. Essa característica, ponto primordial da MCDA-C, ratifica que o modelo foi desenvolvido para o contexto específico da AudSUS/MS, não sendo recomendada, portanto, a sua utilização integral em outros contextos, ainda que semelhantes.

Eis a principal limitação da pesquisa, uma vez que a MCDA-C é restrita. A estrutura adotada pode ser utilizada como norteadora para futuras pesquisas, mas cada contexto ensejará decisões/percepções específicas, uma vez que cada cenário e Decisor possuem características singulares. Há também a necessidade de iteração e interação com o tomador de decisão, o qual naturalmente apresenta uma rotina de trabalho exacerbada.

Dado o exposto, há oportunidades para pesquisas futuras, especialmente no que tange a: (a) análise, com base na mesma MCDA-C ou com o auxílio de metodologia diversa, de variadas ferramentas/aspectos/atividades da AudSUS/MS ou de outros órgãos/departamentos públicos e até de empresas públicas e/ou privadas; (b) análise da utilidade do próprio modelo sugerido à AudSUS/MS, com a possibilidade de proposição de aprimoramentos, uma vez que a construção do conhecimento deve ocorrer de forma paulatina e contínua.

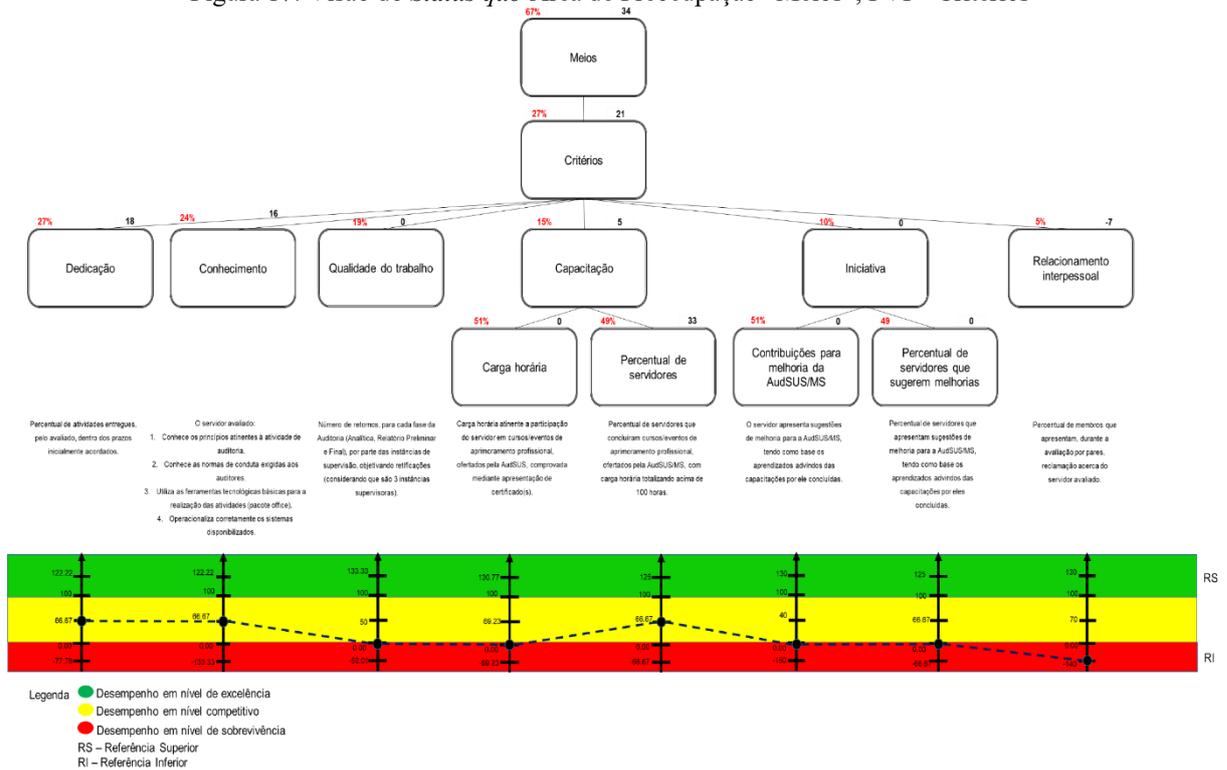
### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No decorrer da presente pesquisa foi possível constatar que a Avaliação de Desempenho Individual - ADI adotada pela AudSUS/MS pode ser aperfeiçoada. Tal afirmação é corroborada por 02 (dois) aspectos essenciais: 1) o primeiro artigo demonstra que há, na iniciativa pública, órgãos que já adotam a Gestão por Objetivos como método de ADI sendo, portanto, possíveis *benchmarks* para a AudSUS/MS; 2) o segundo artigo demonstra que a ADI pode ser significativamente aprimorada em termos globais, caso as sugestões sejam implantadas, implementadas e continuamente monitoradas.

Referido aprimoramento, devidamente explicitado nos Apêndices da pesquisa (principalmente no Apêndice I – Cenários), advém da ratificação dos pressupostos elencados no Tópico 1.1 do estudo, os quais elucidam as bases da questão problema: a ADI vigente não apresenta parâmetros objetivos para a análise dos fatores de competência (Critérios); o processo é voltado para a percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria - GDASUS, o que minimiza o potencial da ADI e gera a visão de mero atendimento à legislação, e a estruturação da ADI carece de ampla discussão entre os principais envolvidos, ou seja, é determinada unicamente pela alta gestão.

Principalmente nas etapas de construção dos descritores e de conversão das escalas ordinais para cardinais (Apêndices C e E) fica evidente o *Status quo* de sobrevivência e, quando muito, de competitividade do modelo. A Figura 17, também integrante do Apêndice H, exemplifica tal cenário, representado pela linha tracejada.

Figura 17: Visão do *Status quo* Área de Preocupação “Meios”, PVF “Critérios”



Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, quaisquer aprimoramentos implementados tendem a elevar significativamente o patamar. Para tanto, foram elaboradas 25 (vinte e cinco) recomendações.

Sua elaboração está sustentada em dois pilares. O primeiro visa garantir o menor custo possível de implantação/implementação e o segundo divide as recomendações em graus de responsabilidade.

No primeiro pilar estão recomendações como: executar, pelo menos, 6 (seis) monitoramentos parciais dos objetivos/metras em cada ciclo avaliativo (Recomendação 2); elaborar *Dashboard* para o monitoramento parcial dos objetivos/metras (Recomendação 3); convocar, após cada emissão de análise técnica, as Equipes de Auditoria para leitura da análise e a solução de eventuais dúvidas (Recomendação 12); e encaminhar, pelo menos de forma semestral, a relação de cursos gratuitos atinentes às atividades executadas pela AudSUS/MS, geralmente disponibilizados por entes públicos - ENAP, TCU, CGU, Casas Legislativas (Recomendação 23).

Todas são de simples implementação e não incorrem em custos para a AudSUS/MS, uma vez que os próprios gestores e/ou servidores designados podem executá-las.

Há casos como instituir, por meio do e-mail corporativo da AudSUS/MS, assim como mediante afixação de banners e afins, em todas as sedes do referido órgão, a comunicação/divulgação da Missão, Visão e Valores da AudSUS/MS (Recomendação 1); e instituir a Gestão por Objetivos como método de ADI e a Avaliação 360° como Fonte de ADI (Recomendações 6 e 7), que podem ensejar custos de produção/aquisição (banners e afins) ou de projeto (sistema eletrônico para a implementação da Gestão por Objetivos e Avaliação 360°).

Mesmo na questão atinente aos sistemas eletrônicos, os custos podem ser minimizados por meio de acordos/intercâmbio de informações com órgãos que já os possuam (CGU e TCU – Gestão por Objetivos) e o próprio Ministério da Saúde que, apesar de não estar arrolado na amostra, adota o Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD, o qual foi desenhado para uma Avaliação 360°, mas que ainda não englobou o módulo Avaliação do gerente pelo subordinado. O SAD possui, em pleno funcionamento, os módulos Avaliação pelo Gerente e/ou pelo Supervisor, Autoavaliação e Avaliação pelos pares.

O segundo pilar foi idealizado para que potenciais aprimoramentos não fiquem totalmente dependentes da Gestão Central (AudSUS/DF), uma vez que esta já possui carga laboral significativa e, ademais, há poucos servidores em toda a estrutura. Nesta toada, mesmo as recomendações que estão sob responsabilidade da Gestão Central, da forma como estão elaboradas, propiciam a utilização de um aspecto bastante abordado na ciência de se gerenciar riscos, o compartilhamento.

Recomendações como criar o Prêmio Inova AudSUS, ou semelhante (Recomendação 5); convocar os avaliadores (Chefes das SEAUDs) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte (Recomendação 8); convidar os avaliados (Servidores) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte (Recomendação 9) foram formatadas sob esta perspectiva de ampla participação e compartilhamento de responsabilidades.

Em suma, o aperfeiçoamento da ADI vigente na AudSUS/MS é viável sob os aspectos econômico, financeiro e estrutural.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou propor um modelo para aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho Individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS.

Para a sua concretização foram analisadas, com o auxílio da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista – MCDA-C, as múltiplas variáveis que abarcam a Avaliação de Desempenho Individual vigente na AudSUS/MS e analisadas, por meio de quadros, gráfico e descritores, as sistemáticas de Avaliação de Desempenho Individual vigentes na auditoria pública federal brasileira, especificamente na Auditoria Federal de Finanças e Controle - AFFC (Controladoria-Geral da União – CGU); Auditoria Fiscal Federal Agropecuária – AFFA (Ministério da Agricultura e Pecuária); Auditoria-Fiscal do Trabalho - AFT (Ministério do Trabalho e Previdência); Auditoria-Fiscal da Receita Federal do Brasil – AFRFB (Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil) e Auditoria Federal de Controle Externo – AFCE (Tribunal de Contas da União - TCU).

No tocante à abordagem acerca das variáveis que abarcam a ADI na AudSUS/MS foi constatada a possibilidade de significativo aperfeiçoamento da referida Avaliação (em até 464%), caso as sugestões sejam implantadas, implementadas e continuamente monitoradas. A utilização da MCDA-C e em especial as entrevistas com o Decisor/Representante possibilitaram a construção de 25 (vinte e cinco) descritores, os quais geraram recomendações para os Pontos de Vista Fundamentais Controle de Gestão; Características do modelo de ADI; Critérios; Impactos da ADI nos servidores; Impactos da ADI na AudSUS/MS; Impactos da ADI na esfera judicial e Impactos da ADI na sociedade.

Ressalta-se que o aperfeiçoamento integral proposto engloba a implementação de todas as recomendações. Entretanto, por questões econômicas, financeiras e/ou operacionais, tal cenário pode ser inviabilizado. Por este motivo, o estudo elucida quais Pontos de Vista Elementares podem ser afetados mediante a implementação de determinadas recomendações, o que permite ao gestor decidir pelas implementações integrais e/ou parciais destas.

No que concerne à análise das sistemáticas de ADI praticadas na auditoria pública federal brasileira constatou-se que não há um padrão de método utilizado, sendo a maioria dos órgãos pesquisados optantes pela Escala Gráfica, considerada pela literatura com um dos métodos mais simples. Entretanto, há uma tendência evolutiva para a Gestão por Objetivos, uma vez que a CGU e o TCU utilizam tal método, o qual a literatura considera como o mais completo e passível de adoção na iniciativa pública, especialmente em órgãos da administração direta, uma vez que o *Balanced Scorecard* – BSC apresenta maior afinidade com a iniciativa privada e com empresas públicas ou sociedades de economia mista (administração indireta).

Em todos os componentes amostrais pesquisados a ADI é executada pelo Gerente/Supervisor. A literatura considera que esta é a maneira mais tradicional e simples de se obter informações acerca do desempenho dos avaliados (fonte de ADI), mas é também frágil,

pois conforme Snell e Morris (2019) é praticamente impossível, em um cenário de constantes mudanças e evoluções tecnológicas, comportamentais e laborais que o gerente consiga, sozinho, captar todas as informações que permitam avaliar de forma justa e plena o desempenho dos colaboradores.

A literatura estudada, em especial os aludidos autores, sugerem que quanto mais atores participem do processo de ADI, mais fidedigno será o resultado. Neste contexto surge a Avaliação 360°, fonte esta, sugerida neste trabalho como um dos pilares de aperfeiçoamento da ADI adotada pela AudSUS/MS.

Ainda, como resultados secundários, a pesquisa verificou que há uma carreira/órgão (Auditoria Fiscal Federal Agropecuária – AFFA/Ministério da Agricultura e Pecuária) que não possui metodologia instituída para avaliar o desempenho de seus servidores, assim como há um órgão (Auditoria-Geral do SUS) que executa atividades de auditoria, mas não possui carreira devidamente estruturada para esta finalidade.

Por fim, como primeiro resultado prático do presente estudo, a AudSUS/MS, por meio de comunicado enviado a todos os servidores do órgão, abrirá um canal para que todos participem da elaboração do Planejamento Estratégico da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde (AudSUS), com o intuito de definição das metas e objetivos a serem alcançados no período de 2024 a 2027.

Após todas as exposições supramencionadas, a pesquisa conclui que há a possibilidade de aperfeiçoamento da ADI adotada na AudSUS/MS e, por corolário, em toda a auditoria pública federal, assim como abre espaço para que outros pesquisadores abordem temas como: aprimoramento das avaliações de desempenho individual dos cargos/órgãos pesquisados, ou de outros nas esferas Federal, Estadual e/ou Municipal; melhoria das carreiras propriamente ditas ou criação destas; estudos comparativos com a iniciativa privada, objetivando o intercâmbio de informações e de melhores práticas (*benchmarking*); a utilização de Metodologias Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão visando aprimorar as sistemáticas de ADI vigentes; enriquecimento da literatura, principalmente no que alude aos modelos de avaliação de desempenho organizacional denominados *Environmental, Social and Governance – ESG* e *Continuous Performance Management*, bem como ao modelo de avaliação de desempenho individual conhecido como *Nine-Box*; diferenças entre mensuração, avaliação e análise de processos.

O próprio resultado da MCDA-C a ser sugerida à AudSUS/MS pode ser objeto de futuras pesquisas, pois, como bem preconiza a vertente construtivista, a construção e ampliação do conhecimento ocorre contínua e paulatinamente.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; SAKAI, Mitio; CAJUELA, Alexandre Rodrigues; CORRÊA, Hamilton Luiz. Modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino básico públicas estaduais e municipais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 2043-2067, fev. 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1682>. Acesso em: 28 fev. 2023.

AGUINIS, Herman; JOO, Harry; GOTTFREDSON, Ryan K. Performance management universals: Think globally and act locally. **Business Horizons**, v. 55, n. 4, p. 385-392, jul./ago. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/256673118\\_Performance\\_management\\_universals\\_Think\\_globally\\_and\\_act\\_locally](https://www.researchgate.net/publication/256673118_Performance_management_universals_Think_globally_and_act_locally). Acesso em: 22 fev. 2023.

AHMAD, Rusli; BUJANG, Sopian. Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21<sup>st</sup> Century. **International Journal of Education and Research**, v. 1, n. 4, p. 1-8, abr. 2013. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Issues-and-Challenges-in-the-Practice-of-Appraisal-Ahmad/5664f77b4af7fe815b6066f0d409040a46d2c814>. Acesso em: 02 jan. 2023.

AHMED, Imtiaz; SULTANA, Ineen; PAUL, Sanjoy Kumar; AZEEM, Abdullahil. Employee performance evaluation: a fuzzy approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 7, p. 718-734, set. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236858251\\_Employee\\_Performance\\_Evaluation\\_A\\_Fuzzy\\_Approach?enrichId=rgreq-0e782d8c15717898cbf6c4d666d426fb-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNjg1ODI1MTtBUzoyNDk2MjU0MDM3MTk2ODNAMTQzNjUyNjc0MjU0Mw%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/236858251_Employee_Performance_Evaluation_A_Fuzzy_Approach?enrichId=rgreq-0e782d8c15717898cbf6c4d666d426fb-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNjg1ODI1MTtBUzoyNDk2MjU0MDM3MTk2ODNAMTQzNjUyNjc0MjU0Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf). Acesso em: 02 jan. 2023.

ALDALALAH, Osamah Mohamad Ameen Ahmad. Employment the Word Cloud in Brainstorming via the Web and Its Effectiveness in Developing the Design Thinking Skill. **International Journal of Instruction**, v. 15, n. 1, p. 1045-1064, dez. 2021. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1331518.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ANDREWS, Rhys; VAN DE WALLE, Steven. New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. **Public Management Review**, v. 15, n. 5, p. 762-783, jun. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262900756\\_New\\_Public\\_Management\\_and\\_Citizen\\_s%27\\_Perceptions\\_of\\_Local\\_Service\\_Efficiency\\_Responsiveness\\_Equity\\_and\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/262900756_New_Public_Management_and_Citizen_s%27_Perceptions_of_Local_Service_Efficiency_Responsiveness_Equity_and_Effectiveness). Acesso em: 02 jan. 2023.

ANSARI, Shahid L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Societ**, v. 2, n. 2, p. 101-112, mar. 1977. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368277900277?via%3Dihub>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ARAÚJO, Samuel Souza de; MATOS, Lucas dos Santos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 99–127, jan./abr. 2020.

Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27486>. Acesso em: 22 fev. 2023.

AYACH, Carlos; MOIMAZ, Suzely Adas Saliba; GARBIN, Cléa Adas Saliba. Auditoria no Sistema Único de Saúde: o papel do auditor no serviço odontológico. **Saúde e Sociedade**, v. 22, n. 1, p. 237-248, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-674714>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BANDEIRA, Lidiane; SARTORI, Rejane; MENEGASSI, Claudia Herrero Martins. Práticas de gestão do conhecimento na avaliação de cursos de graduação do INEP/MEC. **Avaliação**, v. 26, n. 02, p. 401-423, jul. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4692/4396>. Acesso em: 01 out. 2022.

BEHN, Robert D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, set./out. 2003. Disponível em: <https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%2004-05/behn%20why%20measure%20performance.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.

BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk von; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 113-131, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2023.

BEUREN, Ilse Maria; TEIXEIRA, Silvio Aparecido. Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o performance management and control. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 1, p. 169-192, jan./abr. 2014. Disponível em: [https://old.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752014000100169&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752014000100169&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 05 nov. 2022.

BEZERRA, Luciana Caroline Albuquerque; FELISBERTO, Eronildo; COSTA, Juliana Martins Barbosa da Silva; ALVES, Cíntia Kalyne de Almeida; HARTZ, Zulmira. Desafios à Gestão do Desempenho: análise lógica de uma Política de Avaliação na Vigilância em Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 12, p. 5017- 5028, dez. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/fDNhNcTfsGDLBJN3Frzh8CK/?lang=pt>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14ª edição norte-americana. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa; Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 570 p.

BONIFACIO, Adriana Aparecida Braz; Anjos, Mayara Abadia Delfino dos. Processo de Gestão de Recursos Humanos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Privada: Estudo de caso na Fundação Carmelitana Mario Palmerio. **Revista GETEC**, v. 6, n. 11, p. 130-145, mar. 2017. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/962>. Acesso em: 02 dez. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 mar. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 1.651, de 28 de setembro de 1995.** Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Sistema Único de Saúde. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/D1651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1651.htm). Acesso em: 16 mar. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 11.358, de 1º de janeiro de 2023.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11358.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11358.htm). Acesso em: 02 jan. 2023.

**BRASIL. Decreto nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 11 jan. 2023.

**BRASIL. Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria do Tesouro Nacional, que passa a denominar-se Carreira Auditoria da Receita Federal - ARF, e sobre a organização da Carreira Auditoria-Fiscal da Previdência Social e da Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110593.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110593.htm). Acesso em: 16 jan. 2023.

**BRASIL. Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004.** Reestrutura a remuneração e define as competências dos ocupantes dos cargos da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.883.htm). Acesso em: 16 jan. 2023.

**BRASIL. Lei nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm). Acesso em: 16 mar. 2022.

**BRASIL. Lei nº 8.689, de 27 de julho de 1993.** Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) e dá outras providências.

Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18689.htm). Acesso em: 16 mar. 2022.

BRASIL. **Portaria GM/MS nº 2.808, de 8 de julho de 2022**. Estabelece regras, critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS), de que trata a Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006, e o Decreto nº 6.552, de 1º de setembro de 2008. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2022. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2022/prt2808\\_12\\_07\\_2022.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2022/prt2808_12_07_2022.html). Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. **Portaria GM/MS nº 488, de 18 de março de 2021**. Altera o quantitativo máximo de servidores beneficiários da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS). Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2021/prt0488\\_19\\_03\\_2021.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2021/prt0488_19_03_2021.html). Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios**, v.82, Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/arquivos/TabelaRemunFev23Vol82Page.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CAMILLERI, Mark Anthony. Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. **Management in Education**, v. 35, n. 1, p. 10-21, jan. 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0892020620921412>. Acesso em: 01 fev. 2023.

CAPPELLI, Peter; TAVIS, Anna. The Performance Management Revolution. **Harvard Business Review**, out. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo de; NODARI, Cristine Hermann; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; EL-AOUAR, Walid Abbas; SILVA, Arthur William Pereira da; SOUSA, Juliana Carvalho de. Knowledge Management: thematic configuration and emerging issues. **Ciência da Informação**, v. 51, n. 2, p. 30-47, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/download/5609/5714/22065>. Acesso em: 17 dez. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão Pública Contemporânea: do Movimento Gerencialista ao Pós-NPM. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, p. 1-48, ago. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8027>. Acesso em: 22 jan. 2023.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um Estudo Multicasos. **Pretexto**, v.

20, n. 2, p. 11-31, abr./jun. 2019. Disponível em:  
<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CHHABRA, Parth I. Performance Appraisal System: New Horizons. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 9, n. 10, p. 13-17, out. 2021. Disponível em:  
<https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v9-i10/3.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

CHIARETO, Joice; CORRÊA, Hamilton Luiz; CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. Avaliação de Desempenho Organizacional: Um Estudo em um Hospital Universitário Público. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 112-129, jan./mar. 2018. Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49230/avaliacao-de-desempenho-organizacional--um-estudo-em-um-hospital-universitario-publico>. Acesso em: 12 jan. 2023.

CHOWDHURY, Anup; SHIL, Nikhil Chandra. Public Sector Reforms and New Public Management: Exploratory Evidence from Australian Public Sector. **Asian Development Policy Review**, v. 5, n. 1, p. 1-16, jan. 2017. Disponível em:  
<https://archive.aessweb.com/index.php/5008/article/view/270/713>. Acesso em: 18 fev. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação**. Disponível em:  
<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/SelecionarTipoManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2f>. Acesso em: 17 jan. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021**. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília, DF: CGU, 2021. Disponível em:  
[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65959/6/Portaria\\_1082\\_2021.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65959/6/Portaria_1082_2021.pdf). Acesso em: 03 jan. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria Normativa nº 13, de 28 de junho de 2022**. Define os critérios e os procedimentos para o acompanhamento e avaliação de desempenho dos servidores efetivos em estágio probatório no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília, DF: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-13-de-28-de-junho-de-2022-411403147>. Acesso em: 28 dez. 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Relatório de Gestão 2021**. Disponível em:  
<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/67793>. Acesso em: 05 ago. 2022.

COSTA, Theo Duarte da; SILVA, Alessandra Dias de Luna; MELO, Ana Carla Costa de. A atuação da auditoria do Sistema Único de Saúde em um estado brasileiro. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 34, p. 1-9, fev. 2021. Disponível em:  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1291241>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 485-499, set./out. 2013. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/4LrqqFw56GrPFYwsyN4cqNg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2022.

DE TONI, A.; TONCHIA, S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1-2, p. 46-70, jan. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110358459/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DENISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 421–433, jan. 2017. Disponível em: [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/denisietal\\_jap2017.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/denisietal_jap2017.pdf). Acesso em: 15 fev. 2023.

DENISI, Angelo S.; PRITCHARD, Robert D. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 2, p. 253–277, fev. 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/15081296/Performance\\_Appraisal\\_Performance\\_Management\\_and\\_Improving\\_Individual\\_Performance\\_A\\_Motivational\\_Framework](https://www.academia.edu/15081296/Performance_Appraisal_Performance_Management_and_Improving_Individual_Performance_A_Motivational_Framework). Acesso em: 03 set. 2022.

DESSLER, Gary. **Human resource management**. 16. ed. New York: Pearson, 2020. 724 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. 1985 p.

DONATO, José Varela; KUBO, Edson Keyso de Miranda; PEREIRA, Raquel da Silva; OLIVA, Eduardo Camargo. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 4, p. 50-62, dez. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539139006.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2023.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim; GRAZIANO, Luiz Antonio Giardino; LONGARAY, André Andrade. Using a Constructivist Multi-Criteria Decision Aid Model (MCDA-C) to Develop a Novel Approach to Self-Manage Motivation in Organizations. **Axioms**, v. 11, n. 7, p. 2-15, jul. 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-1680/11/7/331>. Acesso em: 08 jan. 2023.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim; KRÜGER, Anna Claudia; GAVAZINI, André Antônio. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 71, p. 57-82, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/60544>. Acesso em: 12 jul. 2022.

ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo; VIANNA, William Barbosa. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, abr. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pope/a/ctQV3SRr5dQCsYYB8DNfRPL/?lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2022.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonal. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA-Construtivista: uma ilustração de implementação**. 2002. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82357>. Acesso em: 21 abr. 2023.

FUNDO NACIONAL DE SAÚDE - FNS. **Consulta Consolidada**. Disponível em: <https://consultafns.saude.gov.br/#/consolidada>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GARCIA, Fernando Andre Zemuner; RUSSO, Rosária de Fatima Segger Macri. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 970-1005, out./dez. 2019. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4028>. Acesso em: 26 fev. 2023.

GEORGE, Bert; WALKER, Richard M.; MONSTER, Joost. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810–819, out. 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>. Acesso em: 05 jan. 2023.

GOMES, Maria de Lourdes Barreto; MORAIS, João Carlos Lima; CAVALCANTE, Natalia Gomes Lucio. Modelo de excelência em gestão (MEG): Aplicação numa empresa do setor de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa, PB. **Anais [...]**. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672473/mod\\_folder/content/0/modelo%20de%20excelencia%20organizacional%20em%20empresa%20de%20alimentos.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672473/mod_folder/content/0/modelo%20de%20excelencia%20organizacional%20em%20empresa%20de%20alimentos.pdf?forcedownload=1). Acesso em: 19 abr. 2022.

GOMES, Paula Bittencourt. **Avaliação de Desempenho do DENASUS no Contexto de Teletrabalho**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6580/1/TCC%20PAULA%20BITTENCOURT%20GOMES%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fabio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. spe, p. 1-21, abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/w5Dy3SsYt5VcrK6V6K4Ldnn/?lang=pt>. Acesso em: 22 fev. 2023.

HAJNAL, Gyorgy; STARONOVA, Katarina. Changing Patterns of Individual Performance Appraisal Systems for Civil Service in EU countries: Towards a Developmental or an Incentivizing Model? **International Journal of Public Sector Management**, v. 34, n. 7, p. 748-764, jul. 2021. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3896424](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3896424). Acesso em: 02 jan. 2023.

HALACHMI, Arie. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p. 502-516, out. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400510622197/full/html>. Acesso em: 01 maio 2022.

HARRISON, E. Frank. Interdisciplinary Models of Decision Making. **Management Decision**, v. 31, n. 8, p. 27-33, ago. 1993. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749310047124/full/html?msclki d=72c2c639d08611eca804fce1776dfbe1>. Acesso em: 09 maio 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>. Acesso em: 01 mar. 2023.

IQBAL, Muhammad Zahid; AKBAR, Saeed; BUDHWAR, Pawan; SHAH, Syed Zulfiqar Ali. Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence on the Utilization Criteria. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 285-299, ago. 2019. Disponível em: <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/17128>. Acesso em: 12 set. 2022.

JAYANTILAL, S.; JORGE, S. F. Control and Organizational Culture: Goal Alignment. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 1-8, jun. 2021. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/control-and-organizational-culture-goal-alignment-10649.html>. Acesso em: 05 jan. 2023.

JIN, Roger Qiyuan; RAINEY, Hal G. Positive in Public Service: Government Personnel, Constrained Incentives, and Positive Work Attitudes. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 25-56, jun. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2019.1602572?journalCode=upmj2>. Acesso em: 02 jan. 2023.

JORDÃO, Kaylla Lage; GONÇALVES, Tiago José Menezes; MORAES, Daniela da Gama e Silva Volpe Moreira de. Proposta de uma Abordagem Multicriterial Baseada na MCDA-C para a Avaliação de Desempenho: Uma Análise no Departamento de Obras, Manutenção e Serviços Auxiliares de um Instituto Federal. **Exacta**, out. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/20165>. Acesso em: 12 set. 2022.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, nov. 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210450293/full/html>. Acesso em: 03 maio 2022.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; FREITAS FILHO, Antônio Carlos. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, 545-562, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/5575/3842>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LEE, Gregory J. Talent measurement: A holistic model and routes forward. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 1-11, jul. 2018. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/990/1515>. Acesso em: 28 jan. 2023.

LOPES, Alba de Oliveira Barbosa; ARAÚJO, Richard Medeiros de; COSTA, Maria Teresa Pires. Gestão de Desempenho Individual no Governo Federal: um survey com agentes implementadores em uma organização pública. **Revista Interface**, v. 17, n. especial, p. 83-105, nov. 2020. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1167>. Acesso em: 03 out. 2022.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/t8XnmBCGfRGYpm9YQh4CKFh/?msckid=922b48a0d08511ec9d10a2015e41a656>. Acesso em: 09 maio 2022.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do Desempenho Organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, MG. **Anais [...]**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0115\\_0751.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0751.pdf). Acesso em: 18 abr. 2022.

MACHADO, Kettuly Costa; ENSSLIN, Sandra Rolim; VIANNA, William Barbosa; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho na Gestão da Informação Digital: contribuições da literatura científica. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 26, n. 2, p. 155-172, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/28508>. Acesso em: 17 fev. 2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 3, p. 3-22, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rmcuerj/article/view/51180/pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47, p. 94-116, maio 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/329552487\\_Avaliacao\\_de\\_Desempenho\\_Organizacional\\_trajetoria\\_das\\_pesquisas\\_internacionais\\_por\\_meio\\_de\\_paradigmas\\_e\\_teorias](https://www.researchgate.net/publication/329552487_Avaliacao_de_Desempenho_Organizacional_trajetoria_das_pesquisas_internacionais_por_meio_de_paradigmas_e_teorias). Acesso em: 28 fev. 2023.

MELNYK, Steven A.; BITITCI, Umit; PLATTS, Ken; TOBIAS, Jutta; ANDERSEN, Bjørn. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, jun. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500513000723>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MENDES, Alexandre José; ROSA, Alexandre Morais da; ROSA, Izaias Otacílio da. Testando a Methodology Multicriteria Decision Aid – Constructivist (MCDA-C) na construção de algoritmos de apoio à estabilidade das decisões judiciais. **Revista Brasileira de Direito**, v.

15, n. 2, p. 281-307, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/3650>. Acesso em: 08 set. 2022.

MINISTERIO DA INFRAESTRUTURA. **Matriz 9 BOX: como usa-la para identificar as lideranças?** Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/matriz-9-box-como-usa-la-para-identificar-as-liderancas>. Acesso em: 01 mar. 2023.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976. Disponível em: [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/annual/Mintzberg.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/Mintzberg.pdf). Acesso em: 09 maio 2022.

MORAIS, António Luís Marques Pereirinha de. **A Gestão do Talento no Setor Industrial “Nine Box Model”**. 2018. Dissertação de Mestrado (Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional - ISCTE-IUL Business School) – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18755>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MORIONES, Alberto Bayo; SANCHEZ, Jose Enrique Galdon; MORENTIN, Sara Martinez de. Performance Appraisal: Dimensions and Determinants. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 15, p. 1984-2015, fev. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2018.1500387?journalCode=rijh20>. Acesso em: 05 jan. 2023.

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, dez. 2005. Disponível em: [https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-6\\_2010\\_Neely-2005.pdf](https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-6_2010_Neely-2005.pdf). Acesso em: 01 dez. 2022.

NUDURUPATI, S.S.; BITITCI, U.S; KUMAR, V.; CHAN, F.T.S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, mar. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835210002937?via%3Dihub>. Acesso em: 17 dez. 2022.

NUDURUPATI, Sai S.; GARENCO, Patrizia; BITITCI, Umit S. Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. **International Journal of Production Economics**, v. 232, p. 1-15, fev. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320302954?via%3Dihub>. Acesso em: 17 fev. 2023.

O’ BOYLE, Ian. Individual Performance Management: A Review of Current Practices. **Asia Pacific Management and Business Application**, v. 1, n. 3, p. 157-170, abr. 2013. Disponível em: <https://apmba.ub.ac.id/index.php/apmba/article/view/110>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PALAIOLOGOS, Anastasios; PAPAZEKOS, Panagiotis; PANAYOTOPOULOU, Leda. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 826-840, set. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591111168348/full/html>. Acesso em: 17 dez. 2022.

PETRI, Sergio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://pergamum.ufsc.br/acervo/212255>. Acesso em: 02 fev. 2022.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, jul./set. 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3507>. Acesso em: 07 jan. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013. 276 p.

PROWSE, Peter; PROWSE, Julie. The dilemma of performance appraisal. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 4, p. 69-77, nov. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235277178\\_The\\_Dilemma\\_of\\_Performance\\_Appraisal?enrichId=rgreq-3680f21167502ecbbdeb717f2a7eb2bf-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNTI3NzE3ODtBUzoxODMxNTYzMTM0MzYxNjBAMTQyMDY3OTI3NjUwNg%3D%3D&el=1\\_x\\_3&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/235277178_The_Dilemma_of_Performance_Appraisal?enrichId=rgreq-3680f21167502ecbbdeb717f2a7eb2bf-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNTI3NzE3ODtBUzoxODMxNTYzMTM0MzYxNjBAMTQyMDY3OTI3NjUwNg%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf). Acesso em: 03 fev. 2022.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/tQBqVRcQ4GBrbvtvzhV89jk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 09 maio 2022.

RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada; GONCALVES, Caroline. As avaliações de desempenho e uma nova proposta de método de diagnóstico e gestão organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte, MG. **Anais [...]**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_227\\_329\\_29870.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_29870.pdf). Acesso em: 19 abr. 2022.

RODRIGUEZ, Joel; WALTERS, Kelley. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. **World Wide Journal of Multidisciplinary**

**Research and Development**, v. 3, n. 10, p. 206-212, out. 2017. Disponível em: <https://wwjmr.com/archive/2017/10/496/the-importance-of-training-and-development-in-employee-performance-and-evaluation>. Acesso em: 02 dez. 2022.

ROY, Bernard. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, abr. 1993. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/037722179390312B>. Acesso em: 01 fev. 2023.

SALVADOR, Alexandre Borba; CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa; BITTENCOURT, João Paulo; NOGAMI, Vitor Koki da Costa. O Uso do Design Thinking em Pesquisas Científicas na Área de Administração. **Revista Ciências Adiministrativas**, v. 27, n. 1, p. 1-11, mar. 2021. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10679>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SÁNCHEZ, Juan M.; RODRÍGUEZ, Juan P.; ESPITIA, Helbert E. Review of Artificial Intelligence Applied in Decision-Making Processes in Agricultural Public Policy. **Processes**, v. 8, n. 11, p. 1-23, out. 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9717/8/11/1374>. Acesso em: 23 jun. 2022.

SANTOS, Ismael Luiz dos; SANTOS, Ruan Carlos dos; SILVA JUNIOR, Daniel de Souza. Análise da Indústria 4.0 como elemento rompedor na Administração de Produção. **Future Studies Research Journal**, v. 11, n. 1, p. 48-64, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.futurejournal.org/FSRJ/article/view/381>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SAUNDERS, Mark N. K.; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 8. ed. London: Pearson, 2019. 867 p.

SCHERER, Mônica Elisa; DIAS JUNIOR, Claudelino Martins; BUSS, Ricardo Niehues. Uma Proposta de Avaliação de Desempenho por Funções em Ambiente Simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 134-145, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/76085>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SCHNORRENBERGER, Darci. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA: uma ilustração na área econômico-financeira)**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://pergamum.ufsc.br/acervo/223354>. Acesso em 01 fev. 2022.

SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Portaria RFB nº 1, de 13 de janeiro de 2021**. Estabelece procedimentos específicos para fins de avaliação de desempenho, progressão funcional e promoção dos servidores ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF: Receita Federal do Brasil, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br//sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115070>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SEGALLA, Renan Roehring; ZATTAR, Izabel Cristina; LIMA, André Irazoqui de; SELEME, Robson. Apoio à decisão aplicado à seleção dos requisitos para certificação de incubadoras de base tecnológica no Cerne 2. **Exacta**, v. 17, n. 1, p. 35-49, jan./mar. 2019.

Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7999>. Acesso em: 12 set. 2022.

SHAOUT, Adnan; YOUSIF, Mohamed K. Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. **International Journal of Computer and Information Technology**, v. 3, n. 5, p. 966-979, set. 2014. Disponível em: <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2023.

SHRESTHA, Yash Raj; BEN-MENACHEM, Shiko M.; VON KROGH, Georg. Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 1-18, jul. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334447755\\_Organizational\\_Decision-Making\\_Structures\\_in\\_the\\_Age\\_of\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/334447755_Organizational_Decision-Making_Structures_in_the_Age_of_Artificial_Intelligence). Acesso em: 23 jun. 2022.

SILVA, Fábio Coelho Netto Santos e. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 247-258, jan. 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1510/724>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SILVEIRA, Murilo Mauro; VIANNA, William Barbosa; CÂNDIDO, Ana Clara. Construção e legitimação de modelo multicritério para a gestão da inovação em bibliotecas. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, v. 42, n. 3, p. 223-234, set./dez. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/338526910\\_Construcao\\_e\\_legitimacao\\_de\\_modelo\\_multicriterio\\_para\\_a\\_gestao\\_da\\_inovacao\\_em\\_bibliotecas](https://www.researchgate.net/publication/338526910_Construcao_e_legitimacao_de_modelo_multicriterio_para_a_gestao_da_inovacao_em_bibliotecas). Acesso em: 09 set. 2022.

SINDIFISCO. **Edital do concurso para Auditor-Fiscal da Receita acaba de ser publicado e não é, infelizmente, motivo de júbilo**. Disponível em: <https://www.sindifisconacional.org.br/edital-do-concurso-para-auditor-fiscal-da-receita-acaba-de-ser-publicado-e-nao-e-infelizmente-motivo-de-jubilo/#:~:text=Segundo%20informa%C3%A7%C3%B5es%20extra%C3%ADdas%20de%20relat%C3%B3rios%20da%20pr%C3%B3pria%20institui%C3%A7%C3%A3o%2C,de%20Auditores%20contratados%20no%20%C3%BAltimo%20concurso%2C%20em%202014>. Acesso em: 05 jan. 2023.

SISTEMA NACIONAL DE AUDITORIA – SNA. **SISAUD-SUS**. Disponível em: <https://snaautentica.saude.gov.br/login>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S. **Managing Human Resources**. 18 ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 672 p.

TAMANINI, Douglas Fernando; PETRI, Sergio Murilo. Análise de crédito de uma cooperativa financeira brasileira: modelo multicritério. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.1, p.432-446, mar. 2022. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/6882>. Acesso em: 23 jun. 2023.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Shop management**. New York, London: Harper & Brothers Publishers, 1912. 221 p.

TIMS, Maria; BAKKER, Arnold B.; DERKS, Daantje. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 18, n. 2, p. 230–240, mar. 2013. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/236059020\\_The\\_Impact\\_of\\_Job\\_Crafting\\_on\\_Job\\_Demands\\_Job\\_Resources\\_and\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/236059020_The_Impact_of_Job_Crafting_on_Job_Demands_Job_Resources_and_Well-Being). Acesso em: 01 out. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 307, de 27 de setembro de 2019**. Dispõe sobre a avaliação de desempenho profissional e a gratificação de desempenho dos servidores ocupantes dos cargos efetivos do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: TCU, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/%2522formalismo%2522/%2520/score%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 03 jan. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório Anual de Atividades do TCU 2021**. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/F5/2E/A1/EC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio\\_anual\\_atividades\\_TCU\\_2021.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/F5/2E/A1/EC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2021.pdf). Acesso em: 05 ago. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 145 p.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 8-25, jul. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 02 dez. 2022.

ZARAKET, Wael S.; SABER, Farouk. The Impact of Financial Reward on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees. **China-USA Business Review**, v. 16, n. 8, p. 369-378, ago. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320377544\\_The\\_Impact\\_of\\_Financial\\_Reward\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Performance\\_Implications\\_for\\_Blue\\_Collar\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/320377544_The_Impact_of_Financial_Reward_on_Job_Satisfaction_and_Performance_Implications_for_Blue_Collar_Employees). Acesso em: 01 out. 2022.

ZHOU, P.; ANG, B.W.; POH, K.L. Decision analysis in energy and environmental modeling: An update. **Energy**, v. 31, n. 14, p. 2604–2622, nov. 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544205002264>. Acesso em: 11 nov. 2022.

ZIVIANI, Fabrício; AMARANTE, Erik Paixão; FRANÇA, Renata de Souza; ISNARD, Paulo; FERREIRA, Eric de Paula. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22604>. Acesso em: 18 ago. 2022.

## ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO PARA A REVISTA DO TCU – QUALIS A4



REVISTATCU

### DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que **Michael Robson dos Santos**, em 22 de março de 2023, submeteu à Revista do TCU artigo intitulado “Avaliação de Desempenho Individual na Auditoria Pública Federal Brasileira”, com 25 páginas, produzido em parceria com Darci Schnorrenberger.

Brasília, 12 de abril de 2023.

---

Clémens Soares dos Santos  
Editor



## ANEXO B – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO PARA A REVISTA CADERNO DE PESQUISA NEPP – UNICAMP – QUALIS A4

Envio de Artigo “Modelo para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS” - Michael Robson dos Santos e Darci Schnorrenberger

Michael Robson dos Santos <michaelr.santos@saude.gov.br>

Ter, 15/08/2023 09:19

Para: nepp00@unicamp.br <nepp00@unicamp.br>

Cc: cibeleyahn2636@gmail.com <cibeleyahn2636@gmail.com>; lilia@nepp.unicamp.br <lilia@nepp.unicamp.br>; nepp@nepp.unicamp.br <nepp@nepp.unicamp.br>; darcisc@gmail.com <darcisc@gmail.com>

📎 1 anexos (2 MB)

Modelo para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS-MS.docx;

Prezadas Sra. Cibele Yhan de Andrade, Dra. Roberta Rocha Borges, Dra. Stella M. Barbera da Silva Telles e Sra. Maria do Carmo de Oliveira, bom dia.

Com muita honra submeto à Vossa apreciação o artigo intitulado “Modelo para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho individual da Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde - AudSUS/MS” para que, caso aprovado, seja publicado no Caderno de Pesquisa NEPP.

O texto é resultado de pesquisa efetuada no âmbito do Mestrado em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, cuja temática abordada encontra relação direta com a linha editorial desta Revista, especialmente no que concerne a melhoria contínua dos serviços públicos de saúde.

O texto foi elaborado seguindo as diretrizes expressas no sítio eletrônico da Revista, essencialmente de acordo com as normas de publicação.

Para que a avaliação não seja prejudicada, os nomes dos autores não foram inseridos no arquivo anexo. Seguem, portanto, os nomes e respectivas filiações institucionais:

### 1. Michael Robson dos Santos

Mestrando em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina; Servidor Público Federal (Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde/Ministério da Saúde - AudSUS/MS); Professor do Curso de Especialização em Auditoria de Sistemas de Saúde - Instituto René Rachou FIOCRUZ MINAS.

### 2. Darci Schnorrenberger

Doutor em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor Associado IV do curso de Ciências Contábeis e de Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina; Coordenador de Pesquisa do Curso de Ciências Contábeis.

Solicito, por gentileza, a confirmação de recebimento do presente e-mail.

Despeço-me prestando votos de estima, consideração e fico à inteira disposição para quaisquer esclarecimentos e iniciativas.

Cordialmente,



**APÊNDICE A: ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E RESPECTIVOS CONCEITOS**

Nº	EPA	CONCEITOS		
		POLO PRESENTE	...	POLO PSICOLÓGICO OPOSTO
1	Administração Formal	Contribuir para a implantação da Avaliação de Desempenho Individual	...	obstruir a implantação da Avaliação de Desempenho Individual
2	Administração informal	Contribuir para a implantação da Avaliação de Desempenho Individual	...	obstruir a implantação da Avaliação de Desempenho Individual
3	Ajuste Pessoa – Ambiente	Harmonizar a relação objetivos individuais e organizacionais	...	ampliar os conflitos naturalmente existentes
4	Alavancas de Controle	Ampliar a eficácia do sistema de controle de gestão escolhido	...	obstruir a sua plenitude
5	Ambiente externo (político e econômico)	Aproveitar as oportunidades	...	focar nas ameaças
6	Anseios	Harmonizar a relação objetivos individuais e organizacionais	...	ampliar os conflitos naturalmente existentes
7	Assiduidade	Comparecer ao ambiente de trabalho nos dias acordados	...	faltar injustificadamente
8	Autonomia	Ter independência funcional	...	processos engessados
9	<i>Benchmark</i>	Instituir a política de implementar as melhores práticas do mercado (nicho Auditoria)	...	estagnar
10	Burocracia	Modernizar a gestão	...	permanecer nas disfunções da burocracia
11	Iniciativa	Iniciar, por conta própria, a resolução dos problemas que surgirem	...	aguardar passivamente a solução
12	Capacitação	Melhorar a capacitação dos servidores	...	ter retrabalho devido a atividades fora dos padrões
13	Celeridade	Possuir técnicos com agilidade no que tange à execução dos serviços	...	atrasar entregas das demandas
14	Clima organizacional	Facilitar o bom desempenho, por meio de políticas de bem-estar organizacional	...	conturbar o ambiente

15	Complexidade	Delegar atividades a quem realmente possui competência técnica para executá-las	...	gerar retrabalho
16	Comprometimento	Valorizar os servidores que se comprometem com o trabalho	...	tratar a todos como um padrão médio
17	Comunicação institucional	Fornecer dados e informações para a plena execução das atividades	...	apresentar ruídos
18	Correta alocação de servidores	Distribuir corretamente a força de trabalho	...	gerar protecionismo
19	Crenças	Guiar para o melhor desempenho	...	tolher melhores práticas
20	Crítérios	Nortear a avaliação de desempenho	...	gerar dúvidas
21	Críticas construtivas	Impulsionar o crescimento pessoal e profissional	...	desestimular os servidores
22	Críticas destrutivas	Evitar críticas destrutivas	...	incentivá-las
23	Cronograma	Nortear a avaliação de desempenho	...	gerar dúvidas
24	Cultura organizacional	Incentivar a sinergia e a inovação	...	desmotivar bons servidores
25	Dados	Transparecer a verdade	...	gerar dúvidas
26	Demissão	Moralizar o serviço público	...	gerar a cultura do medo
27	Desalinhamento entre objetivos organizacionais e dos servidores (individuais)	Gerar prejuízos a ambos os envolvidos	...	tratar de forma harmoniosa todos os polos
28	Desenvolvimento pessoal	Instituir critérios para o desenvolvimento do servidor, de forma ampla	...	criar obstáculos
29	Desenvolvimento profissional	Instituir critérios de ascensão profissional (cargos gerenciais)	...	incentivar o paternalismo
30	Desmotivação	Gerar descontentamento	...	promover a cultura da melhoria contínua
31	Desvalorização do efetivo trabalho	Estabelecer notas padronizadas	...	avaliar o efetivo desempenho
32	Diálogo	Estimular a capacidade de consensuar decisões	...	tomar somente decisões unilaterais
33	Disciplina	Atuar de acordo com as regras	...	descumprir normas estabelecidas
34	Divisão de Tarefas	Equacionar as demandas em relação à equipe	...	sobrecarregar determinados servidores
35	Educação	Agir com cordialidade e urbanidade	...	tratar os demais colegas de maneira desrespeitosa

36	Efetividade	Entregar as atividades no momento propício	...	entregar as atividades com constantes atrasos
37	Eficácia	Entregar as atividades requisitadas pela Gestão	...	não entregar as atividades
38	Eficiência	Utilizar os meios adequados para a execução das atividades	...	onerar as atividades
39	Empatia	Saber se colocar no lugar do colega	...	agir como se fosse soberano
40	Escopo	Abranger critérios objetivos	...	subjetivizar as decisões
41	Estrutura	Facilitar a execução das atividades de avaliação de desempenho	...	gerar dúvidas
42	Ética	Pautar as condutas tendo como base a moral e os bons costumes	...	adotar condutas questionáveis
43	Experiência profissional	Ter experiência em atividades correlatas à atividade de Auditoria	...	não ter experiência
44	<i>Expertise</i>	Conhecer o trabalho a ser desenvolvido	...	não compreender os objetivos postos
45	<i>Feedback</i>	Promover a cultura da melhoria contínua	...	não aprimorar a gestão
46	<i>Feedforward</i>	Promover a cultura da melhoria contínua	...	não aprimorar a gestão
47	Ferramentas	Facilitar a execução das atividades	...	criar obstáculos
48	Foco no passado dos colaboradores	Avaliar o servidor conforme condutas passadas	...	valorizar o desempenho atual
49	Fundamentar decisões	Ter clareza ao expor fatos	...	gerar ambiguidade
50	Gestão de Conflitos	Trazer harmonia ao ambiente organizacional	...	intensificar conflitos
51	Gestão do tempo	Cumprir os prazos acordados	...	entregar as atividades com constantes atrasos
52	Gestão por competências	Instituir a meritocracia	...	incentivar o paternalismo
53	Harmonia	Executar as atividades de forma harmônica	...	gerar conflitos
54	Hierarquia das necessidades	Respeitar os anseios pessoais e profissionais dos servidores	...	instituir um ambiente de puras cobranças
55	Home Office	Definir estratégias para mensurar o desempenho dos servidores em home office	...	manter a mesma metodologia existente para o trabalho presencial
56	Idoneidade	Agir de forma correta	...	agir com desonestidade
57	Incompletude de critérios	Gerar dúvidas e distorções	...	zelar pela clareza e objetividade

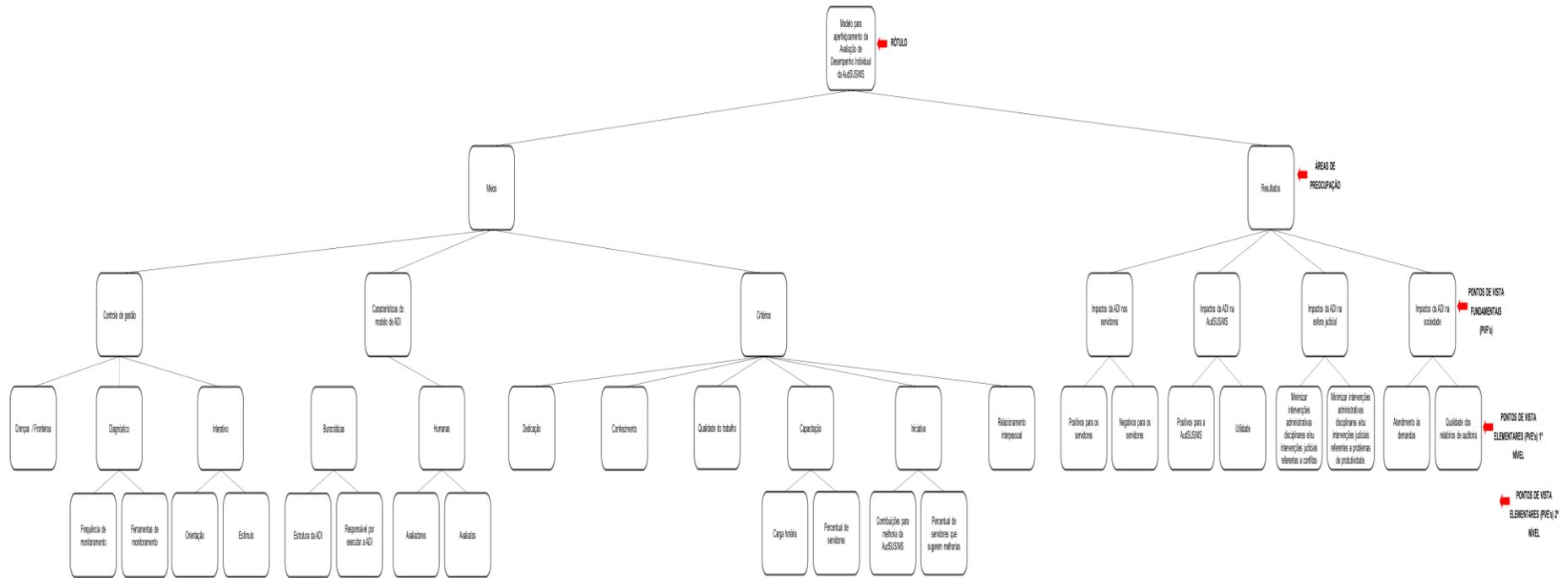
58	Incompreensão acerca do objetivo geral da avaliação	Gerar dúvidas e distorções	...	zelar pela clareza e objetividade
59	Indicadores	Propiciar o pleno alcance dos objetivos planejados	...	causar retrabalho
60	Informações	Subsidiar a correta tomada de decisões	...	gerar ambiguidade
61	Iniciativa Privada	Adotar as melhores práticas no tocante à ADI	...	adotar práticas arcaicas e infrutíferas
62	Iniciativa Pública	Adotar as melhores práticas no tocante à ADI	...	adotar práticas arcaicas e infrutíferas
63	Inovação	Materializar a criatividade dos servidores	...	tolher melhores práticas
64	Insatisfação com o modelo vigente	Desmotivar os bons servidores	...	potencializar talentos
65	Judicialização	Solucionar conflitos na esfera judicial	...	promover a conciliação interna
66	Legislação aplicável	Balizar as condutas	...	engessá-las
67	Liderança	Guiar a equipe para o alto desempenho	...	criar obstáculos
68	Melhoria contínua	Fomentar o constante desenvolvimento dos processos	...	instituir a cultura do "sempre foi feito desta forma"
69	Metas	Atingir as metas estabelecidas	...	alcançar somente a média das metas do setor
70	Metodologia	Guiar a equipe para o alto desempenho	...	criar obstáculos
71	Missão	Estimular o bom desempenho individual dos servidores	...	estimular o <i>Status quo</i>
72	Modelo simples e arcaico	Gerar dúvidas e distorções	...	otimizar o processo de avaliação de desempenho
73	Monitoramento	Trazer clareza e dinamismo à organização	...	gerar dúvidas e estagnação
74	Motivação	Propiciar o alto desempenho	...	gerar estagnação
75	Não meritocracia	Desmotivar os bons servidores	...	fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal
76	Objetivos	Trazer clareza e dinamismo à organização	...	gerar dúvidas e estagnação
77	Padronização de pontuação final dos avaliados	Desmotivar os bons servidores	...	valorizar aqueles que se dedicam
78	Perspectivas	Potencializar o pleno desempenho dos servidores	...	causar desmotivação e estagnação
79	Planejamento	Atuar de forma sinérgica com os objetivos estabelecidos	...	trabalhar sem o estabelecimento de objetivos
80	Plano de cargos e salários	Reter talentos	...	causar saídas de bons servidores

81	Pontualidade	Cumprir os horários estabelecidos para a jornada de trabalho	...	atrasar constantemente e sem justificativa
82	Potencial dos servidores	Estimular o pleno desenvolvimento das capacidades	...	gerar desmotivação
83	Probidade	Agir com honradez	...	pautar as ações em métodos questionáveis
84	Processo Administrativo Disciplinar	Moralizar o serviço público	...	ser um instrumento de geração de medo
85	Processos	Trazer clareza e dinamismo à organização	...	gerar dúvidas e estagnação
86	Produtividade	Realizar as atividades no tempo acordado com a Gestão	...	entregar as atividades com constantes atrasos
87	Punição a quem efetivamente “trabalha”	Valorizar o trabalhador que efetivamente produz	...	sobrecarregar determinados servidores
88	Punição	Aplicar as sanções legalmente estabelecidas	...	promover a cultura da impunidade
89	Qualidade de vida no trabalho	Reter talentos	...	incentivar a saída de bons servidores
90	Receios	Gerar a cultura do medo	...	propiciar um ambiente harmonioso
91	Reengenharia	Alterar drasticamente os métodos que devem ser alterados	...	permanecer nas disfunções da burocracia
92	Relacionamento interpessoal	Saber lidar com pessoas	...	promover conflitos
93	Resolutividade	Solucionar problemas	...	intensifica-los
94	Retenção de talentos	Oportunizar ascensão profissional (cargos de Gestão)	...	manter o servidor, competente, desenvolvendo as mesmas atividades
95	Retrabalho	Entregar trabalhos plenamente finalizados	...	entregar trabalhos que precisam de diversas revisões e complementações
96	Saber ouvir	Estimular a capacidade de ouvir o que o outro diz	...	tomar somente decisões unilaterais
97	Saúde do trabalhador	Promover um ambiente de trabalho saudável	...	intensificar conflitos
98	Sindicância	Moralizar o serviço público	...	ser um instrumento de geração de medo
99	Sindicato	Atuar em conjunto com a Administração para melhorar o serviço público	...	atuar unicamente em função de interesses próprios
100	Síndrome de <i>Burnout</i>	Gerar afastamentos dos servidores	...	propiciar um ambiente harmonioso
101	Sinergia	Promover a cooperação objetivando otimizar o desempenho	...	executar atividades isoladamente

102	Sistemas de Controle	Verificar o cumprimento de objetivos e influenciar comportamentos	...	criar obstáculos e desmotivar pessoas
103	Sistemas de informação disponibilizados	Diminuir barreiras de acesso	...	criar barreiras
104	Subjetividade	Enviesar as análises	...	otimizar o processo de avaliação de desempenho
105	Suspensão	Punir as más condutas	...	desmotivar bons servidores
106	Trabalho em equipe	Atuar de forma sinérgica com os colegas de trabalho	...	criar atritos desnecessários
107	Transparência	Fomentar a <i>accountability</i>	...	fornecer dados ininteligíveis
108	<i>Turnover</i>	Diminuir a rotatividade de pessoal	...	eleva a rotatividade
109	Uso racional dos recursos	Utilizar os meios adequados para a execução das atividades	...	promover desperdícios
110	Valores	Impulsionar as boas condutas	...	desestimular os servidores
111	Valorização	Premiar os bons servidores	...	desmotivar o quadro funcional
112	Visão	Estimular o bom desempenho individual dos servidores	...	estimular o <i>Status quo</i>

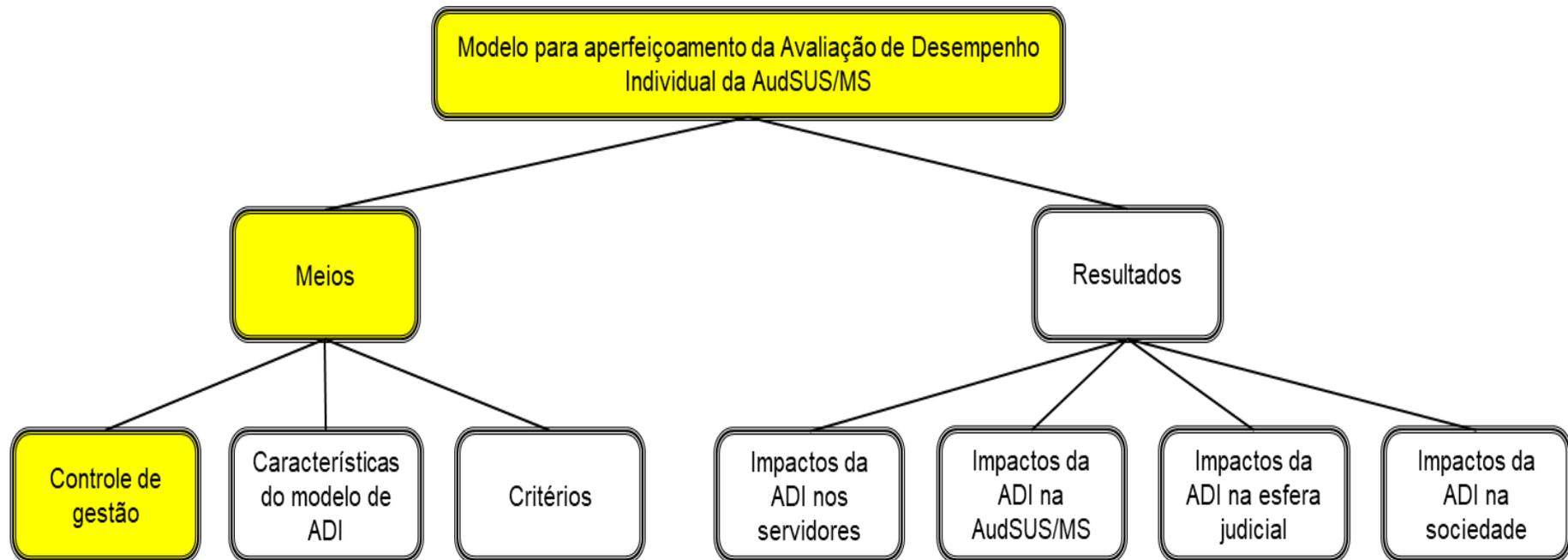
Fonte: Dados da pesquisa.

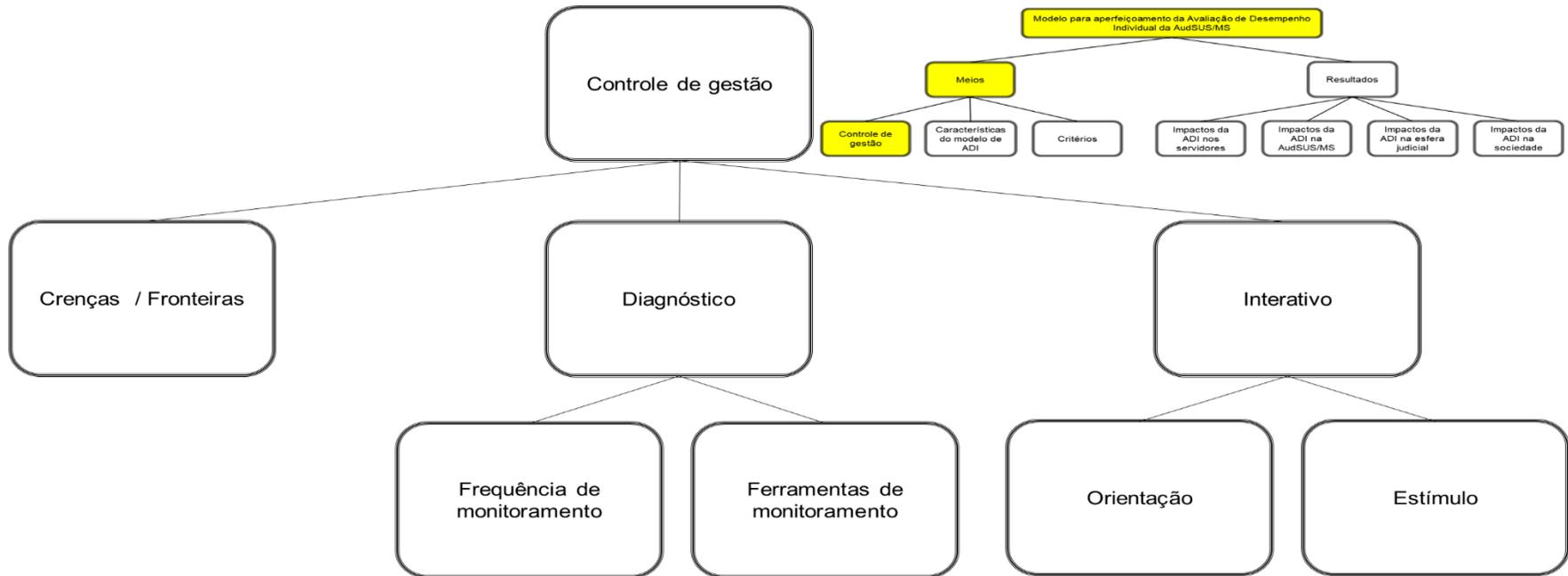
**APÊNDICE B: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALORES – EHV, COMPLETA**



Fonte: Elaborada pelo autor.

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





- Os avaliados conhecem:
1. A Missão da AudSUS/MS.
  2. A Visão da AudSUS/MS.
  3. Os Valores da AudSUS/MS.
  4. Os objetivos e metas da AudSUS/MS.

- Todos os itens ↑
- 3 dos itens ↑
- 2 dos itens ↑
- 1 dos itens ↑
- Nenhum dos itens ↑

Frequência de monitoramento parcial dos objetivos/metras, tendo em vista que o ciclo avaliativo global ocorre a cada seis meses.

- Mensal ↑
- Bimestral ↑
- Trimestral ↑
- Quadrimestral ↑
- Semestral ↑

Ferramentas utilizadas para monitoramento parcial dos objetivos/metras.

1. E-mail.
2. Planilha.
3. Reuniões.
4. Sistema informatizado.
5. Dashboard

- Todos os itens ↑
- 4 dos itens ↑
- 3 dos itens ↑
- 2 dos itens ↑
- 1 item ↑

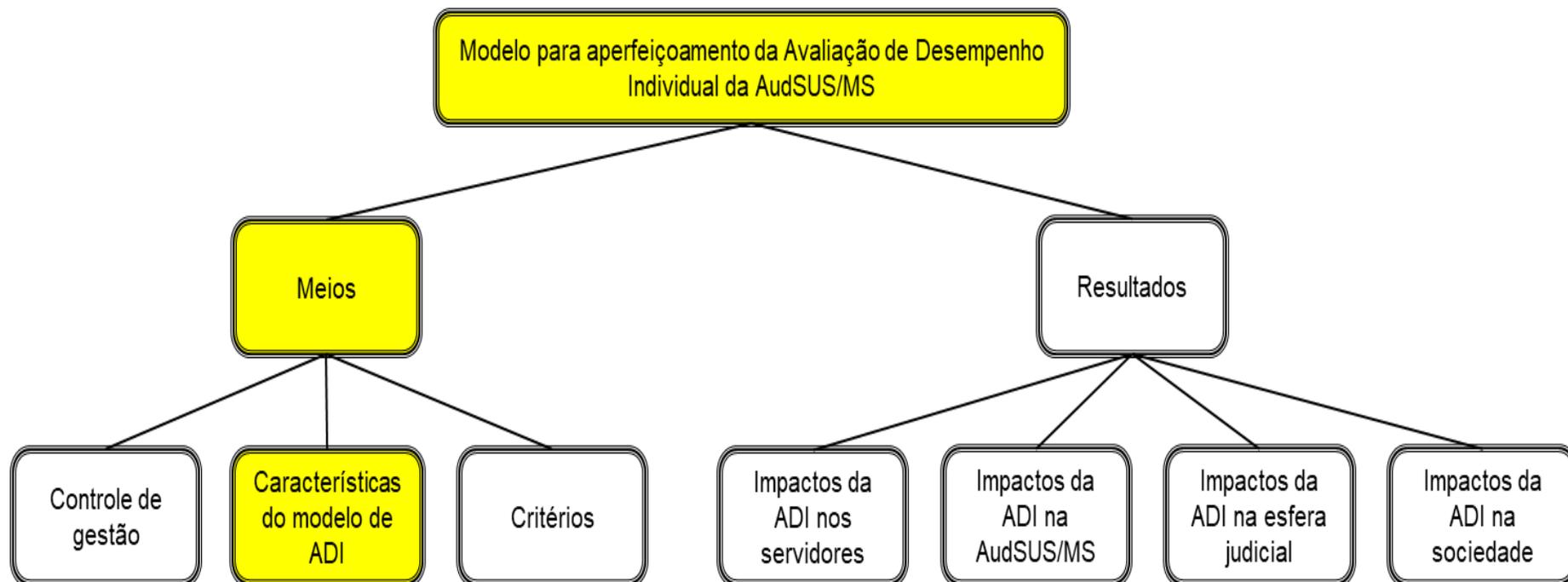
Os gestores orientam os funcionários na execução das tarefas.

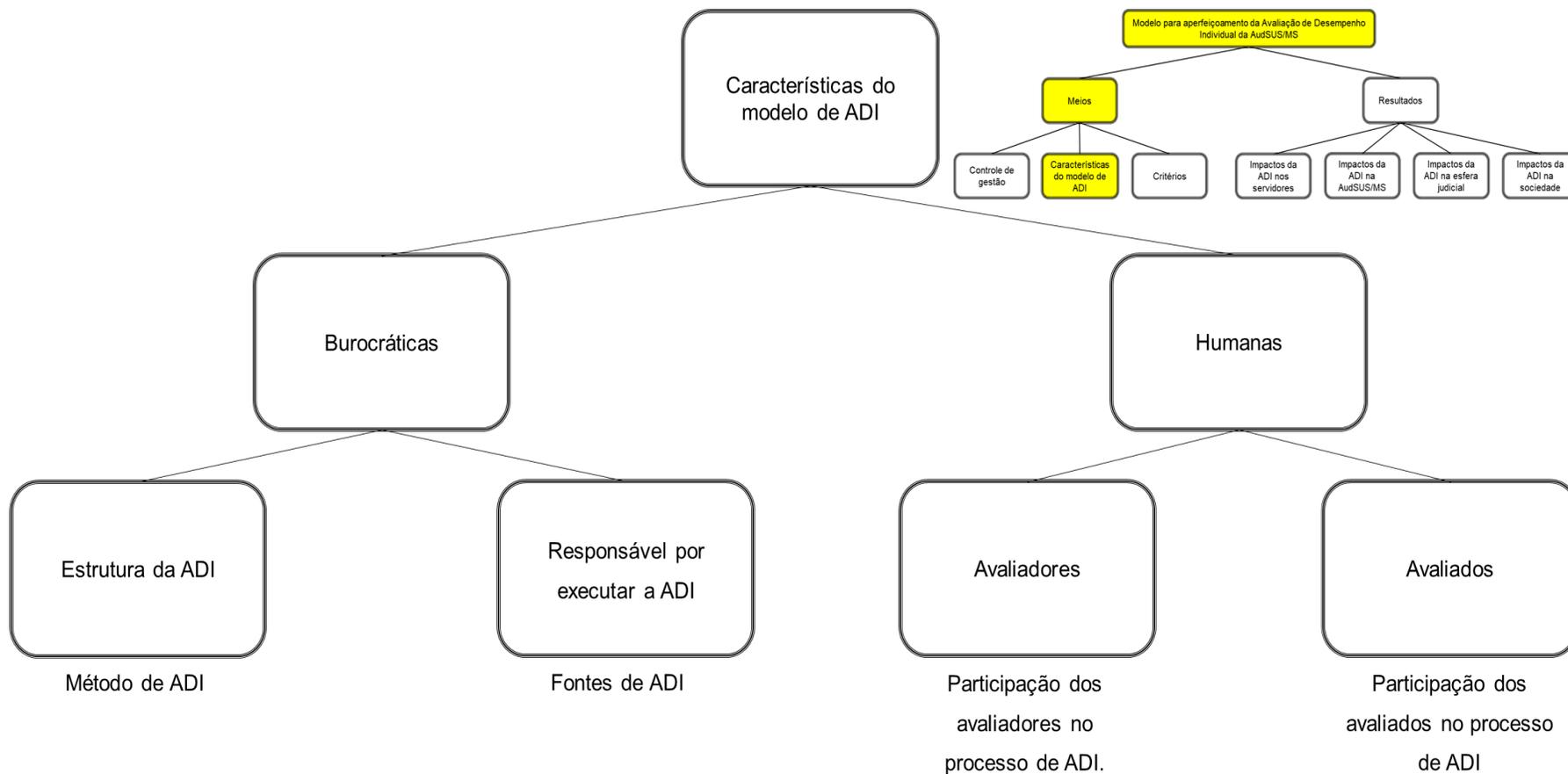
- Proativamente ↑
- Se houver algum problema ↑
- Se requisitados ↑
- Sempre depois dos fatos ↑
- Nunca ↑

A avaliação de desempenho individual estimula o servidor a:

1. Se capacitar.
2. Difundir conhecimento.
3. Inovar.
4. Ser reconhecido como referência na Administração Pública.

- Todos os itens ↑
- 3 dos itens ↑
- 2 dos itens ↑
- 1 dos itens ↑
- Nenhum dos itens ↑



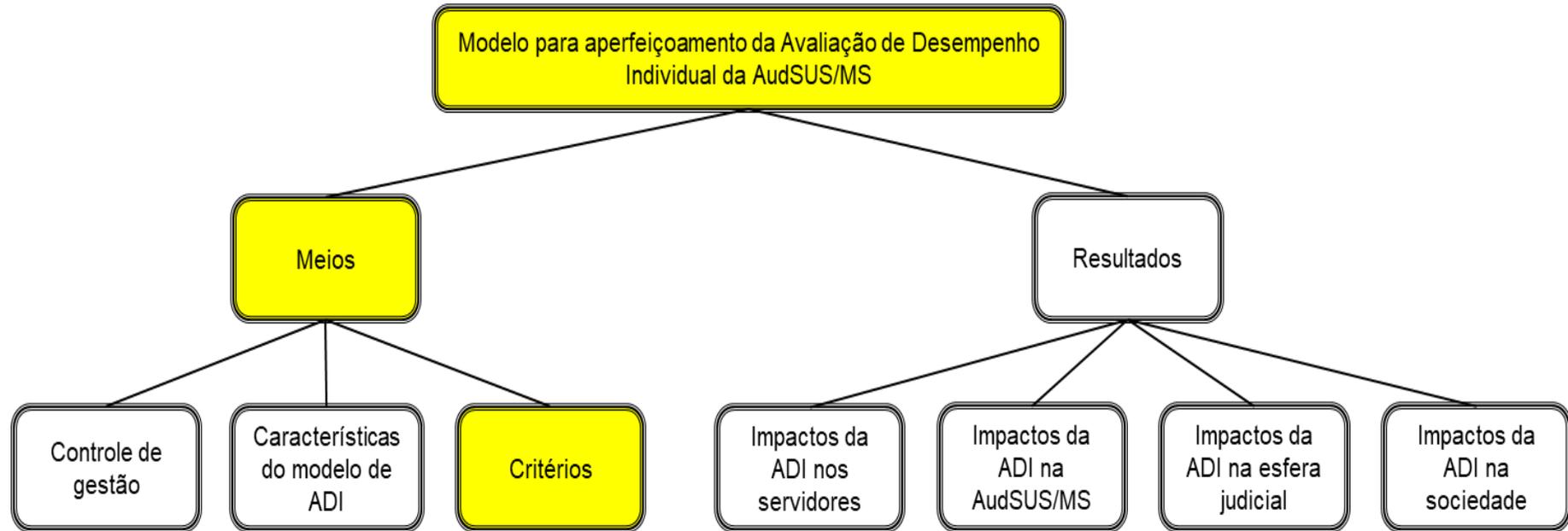


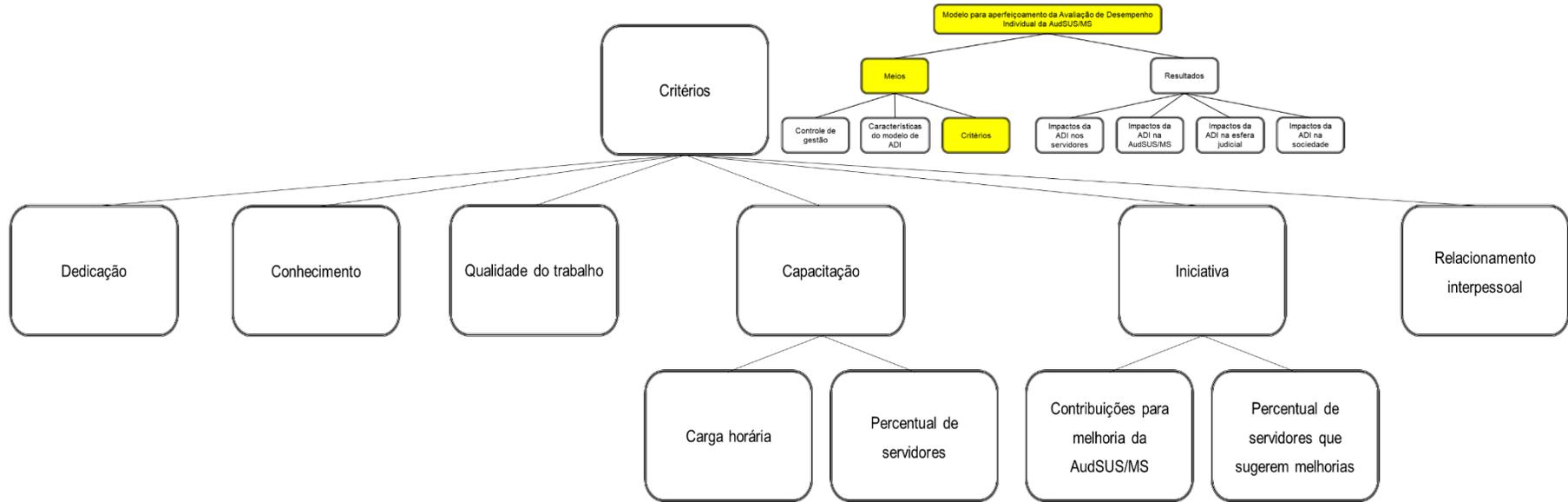
- Gestão por objetivos ↑
- Medidas de produtividade ↑
- Escala Gráfica ↑
- Traços de personalidade ↑
- Nenhum método ↑

- Avaliação 360° ↑
- Avaliação pelo gerente e pela equipe ↑
- Avaliação pelo gerente e pelos pares ↑
- Avaliação pelo gerente ↑
- Nenhuma fonte ↑

- Desde a fase de planejamento ↑
- A partir da definição dos objetivos ↑
- A partir da definição das metas ↑
- Somente na etapa de avaliação ↑
- Em nenhuma etapa ↑

- Contribuem com o planejamento ↑
- A partir da ciência dos objetivos ↑
- A partir da ciência das metas ↑
- Somente na etapa de avaliação ↑
- Em nenhuma etapa ↑





Percentual de atividades entregues, pelo avaliado, dentro dos prazos inicialmente acordados.

O servidor avaliado:  
 1. Conhece os princípios atinentes à atividade de auditoria.  
 2. Conhece as normas de conduta exigidas aos auditores.  
 3. Utiliza as ferramentas tecnológicas básicas para a realização das atividades (pacote office).  
 4. Operacionaliza corretamente os sistemas disponibilizados.

Número de retornos, para cada fase da Auditoria (Analítica, Relatório Preliminar e Final), por parte das instâncias de supervisão, objetivando retificações (considerando que são 3 instâncias supervisoras).

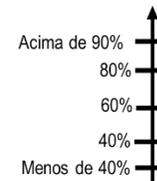
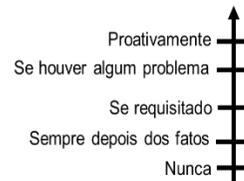
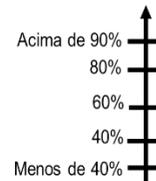
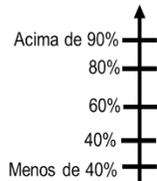
Carga horária atinente a participação do servidor em cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, comprovada mediante apresentação de certificado(s).

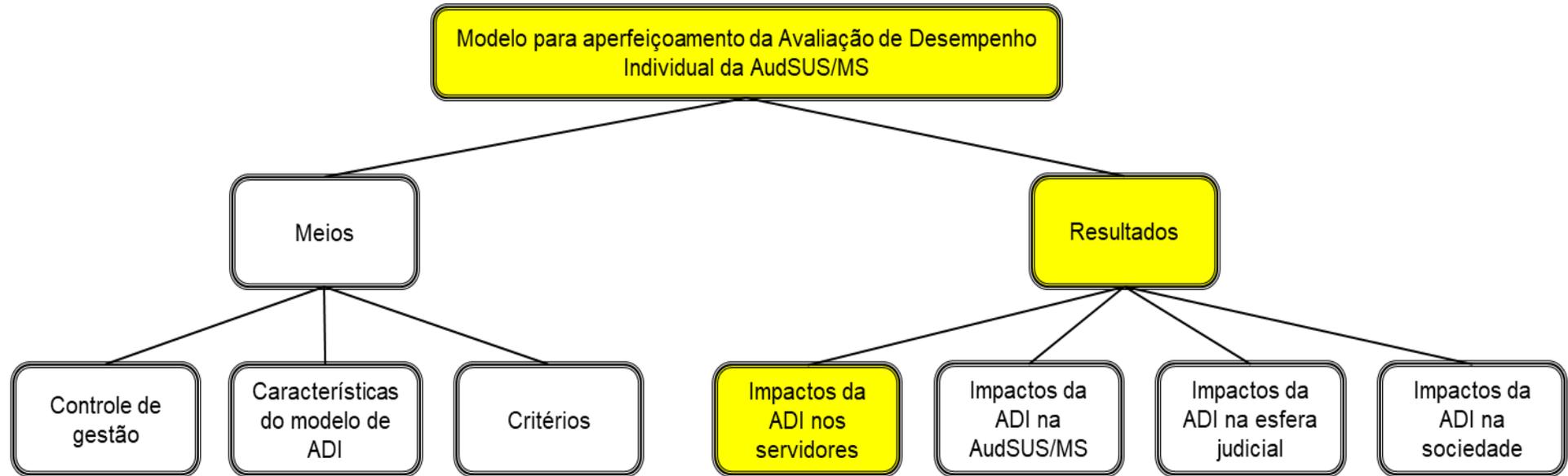
Percentual de servidores que concluíram cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, com carga horária totalizando acima de 100 horas.

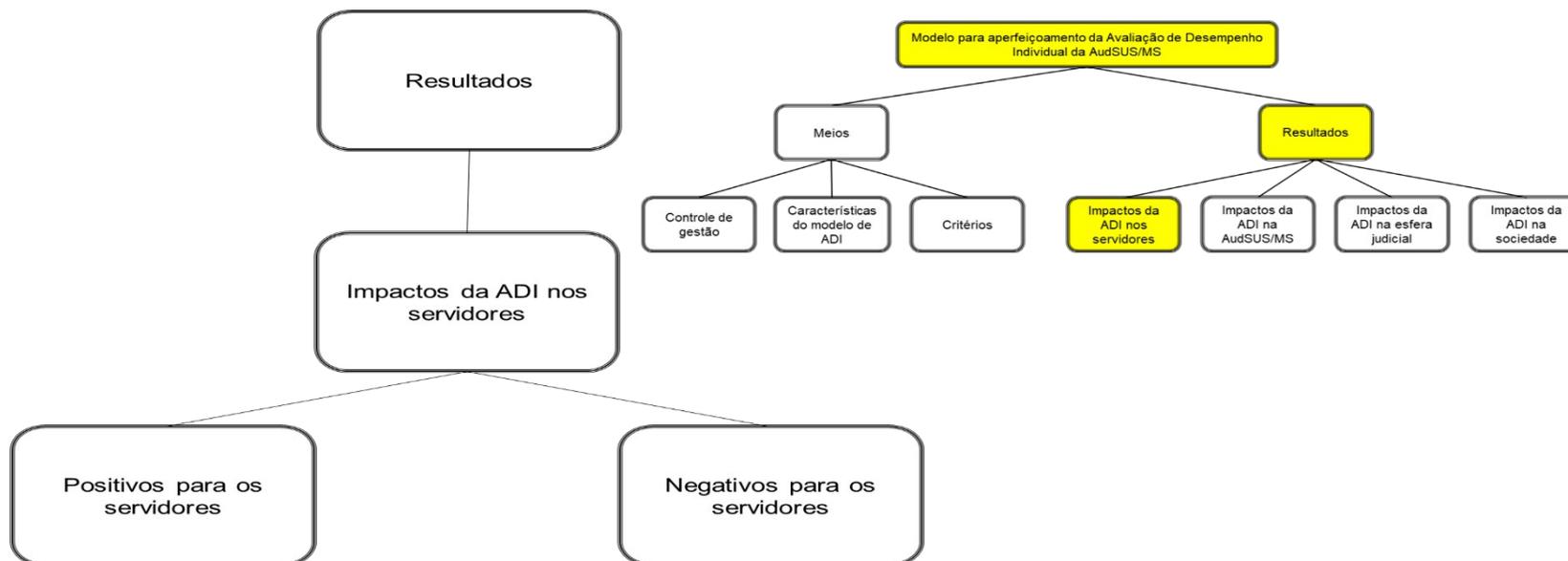
O servidor apresenta sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por ele concluídas.

Percentual de servidores que apresentam sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por eles concluídas.

Percentual de membros que apresentam, durante a avaliação por pares, reclamação acerca do servidor avaliado.





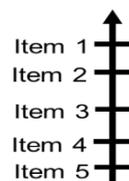
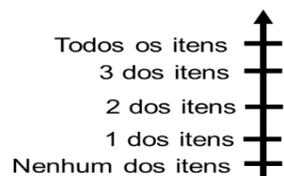


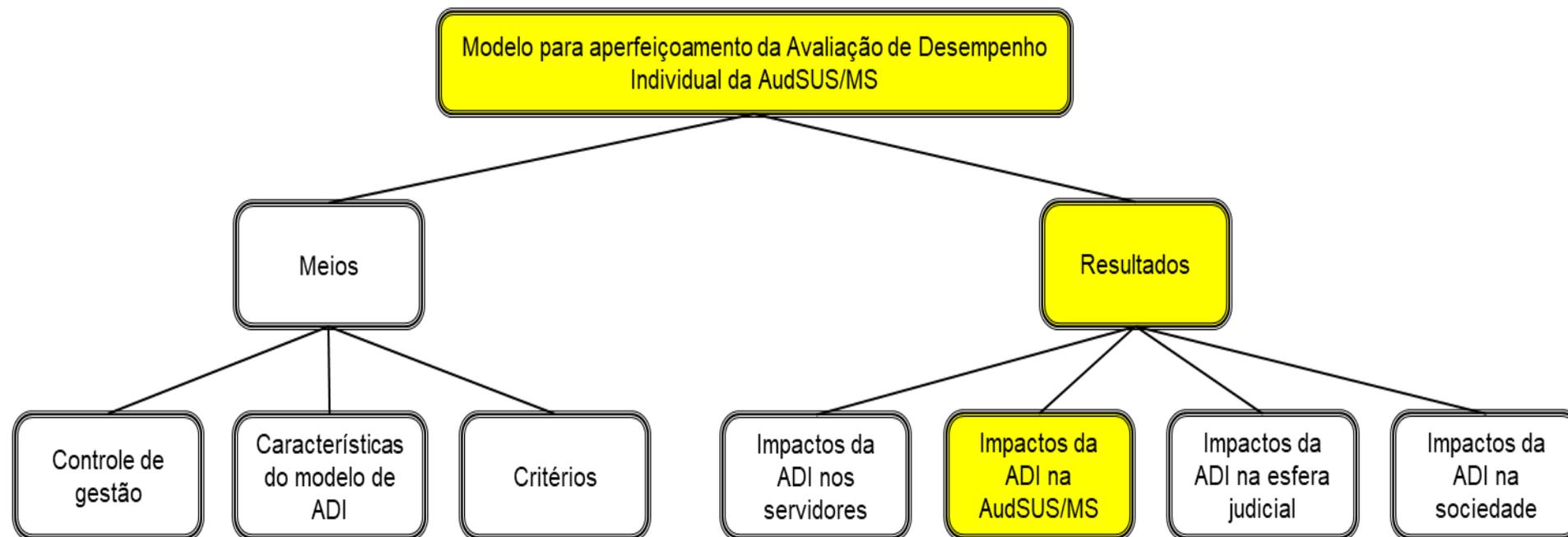
A ADI é utilizada como ferramenta para proporcionar aos servidores:

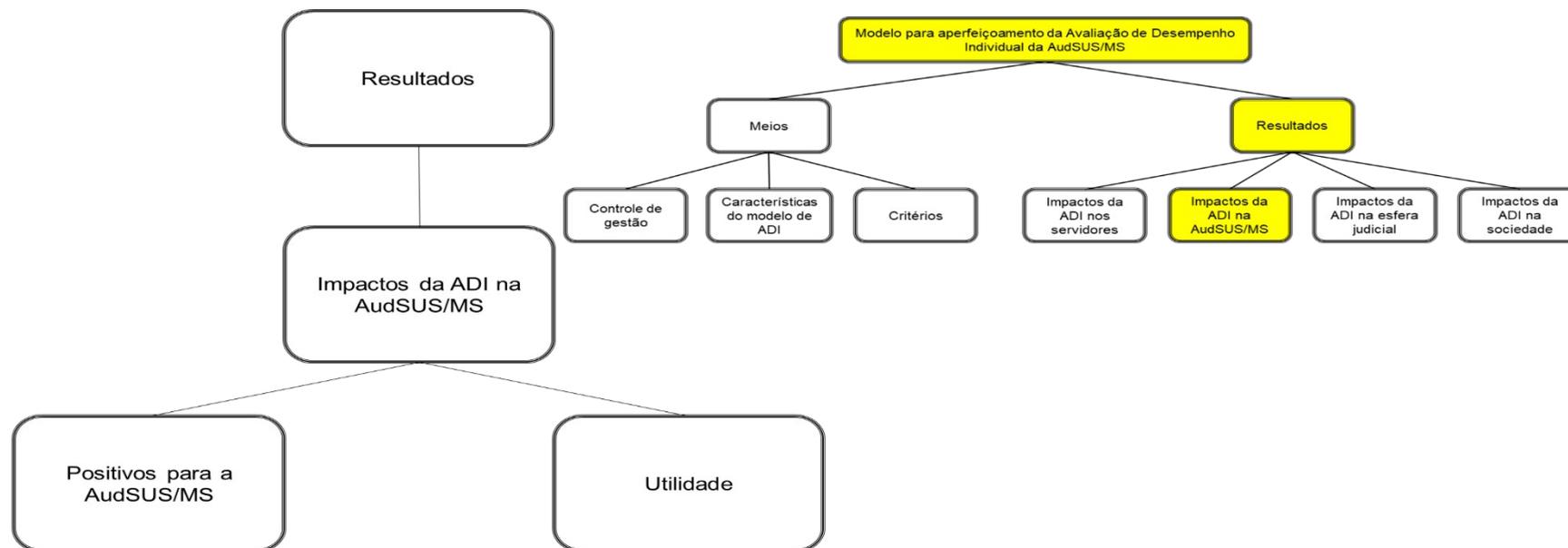
1. Oportunidades de desenvolvimento pessoal.
2. Oportunidades de desenvolvimento profissional.
3. Meios de alocação de servidores de acordo com as competências.
4. Motivação.

O principal impacto negativo da ADI vigente na AudSUS/MS, em relação aos servidores, é:

1. Nenhum.
2. Redução de remuneração (GDASUS).
3. Processos administrativos disciplinares.
4. Retorno do servidor ao departamento de origem (perda da GDASUS).
5. Não ser executada de forma plena e gerencial, o que inviabiliza mensurar os demais níveis.





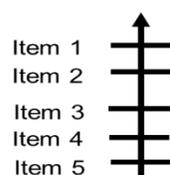
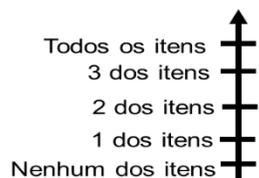


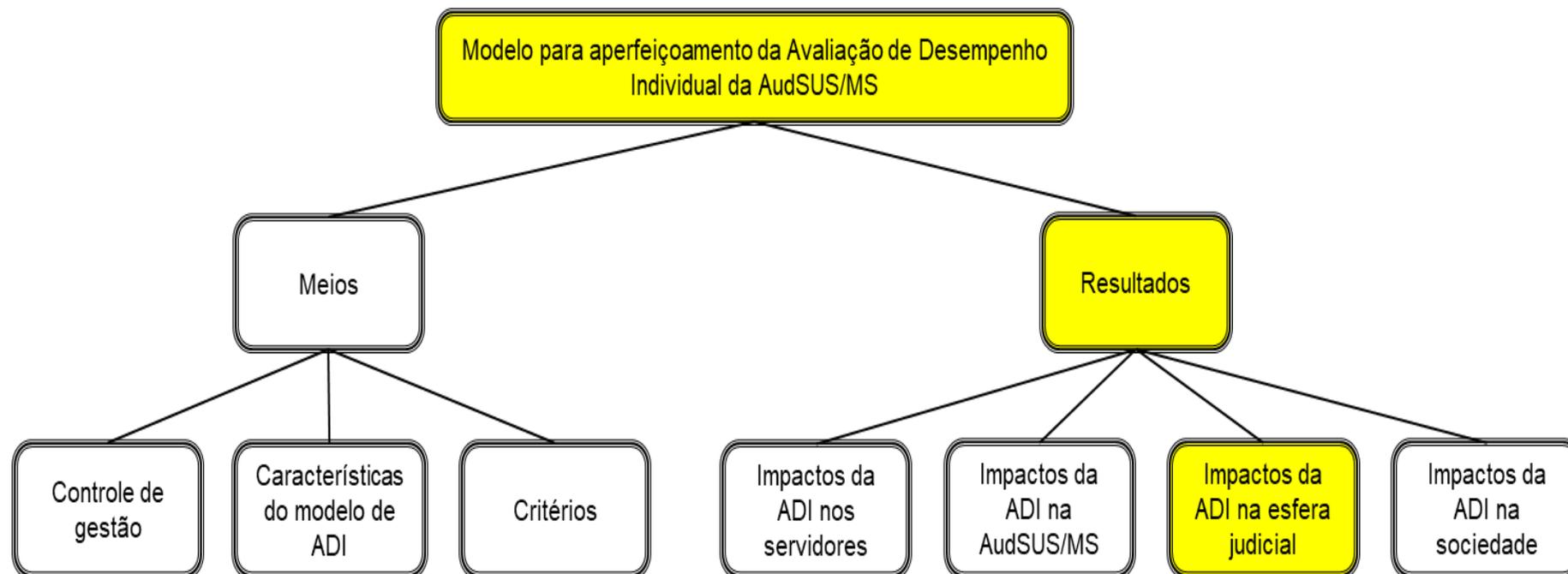
A organização utiliza a ADI como base para:

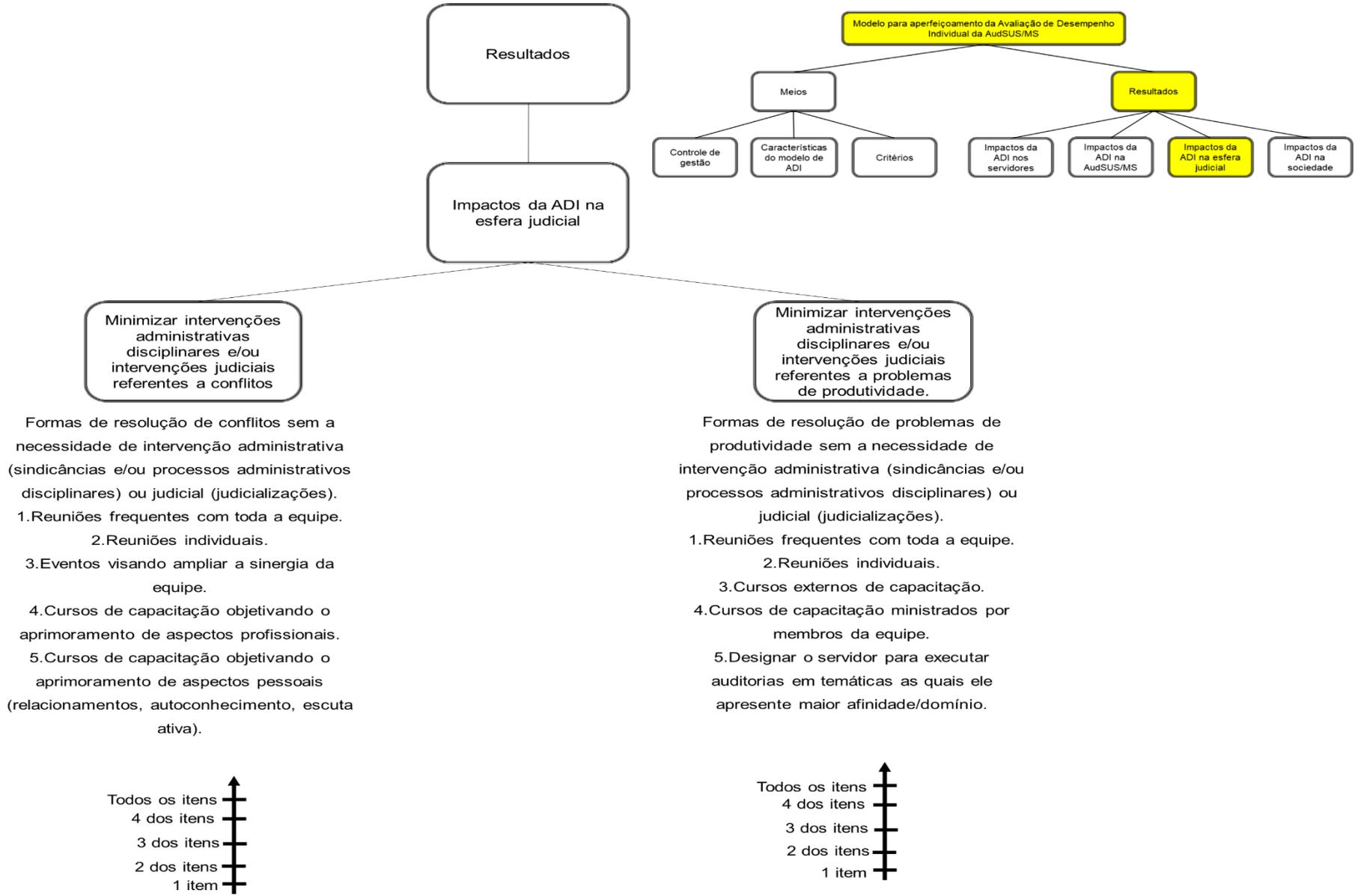
1. Políticas de *feedback* e *feedforward*.
2. Metodologia para trabalho remoto ou híbrido.
3. Cultura da inovação.
4. Cultura de melhoria contínua dos processos.

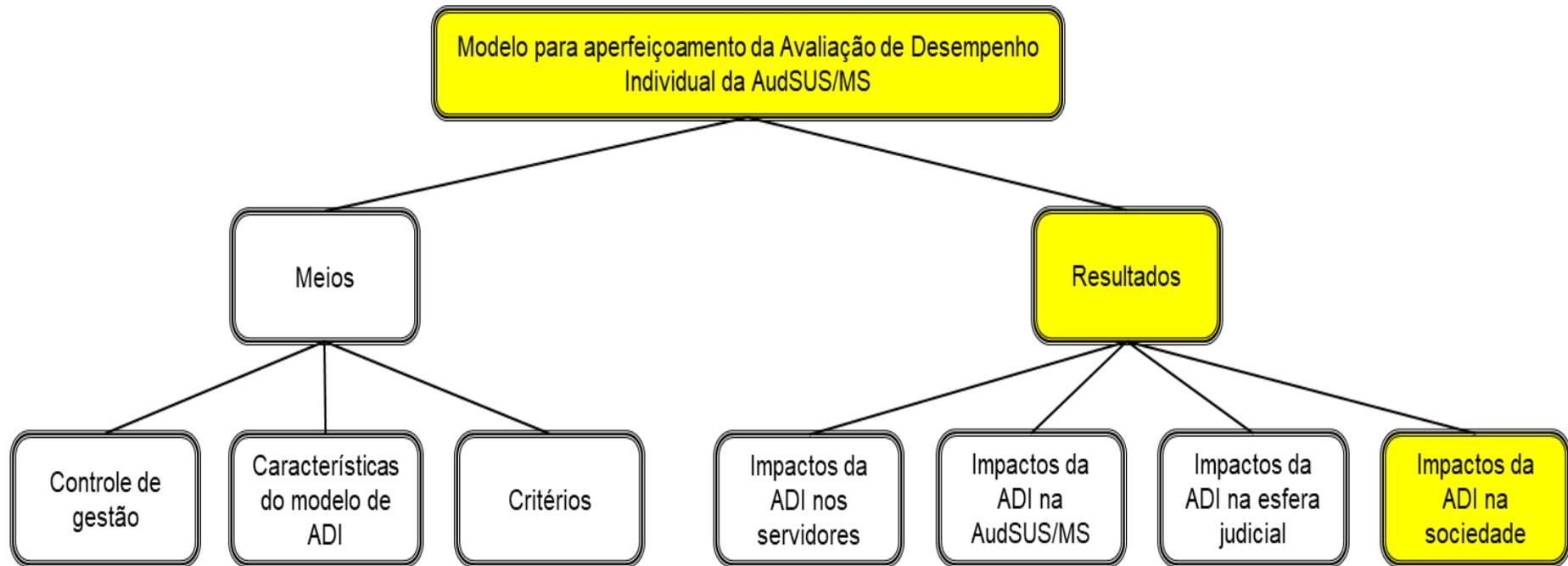
Principal impacto que a ADI, vigente na AudSUS/MS, proporciona ao próprio órgão.

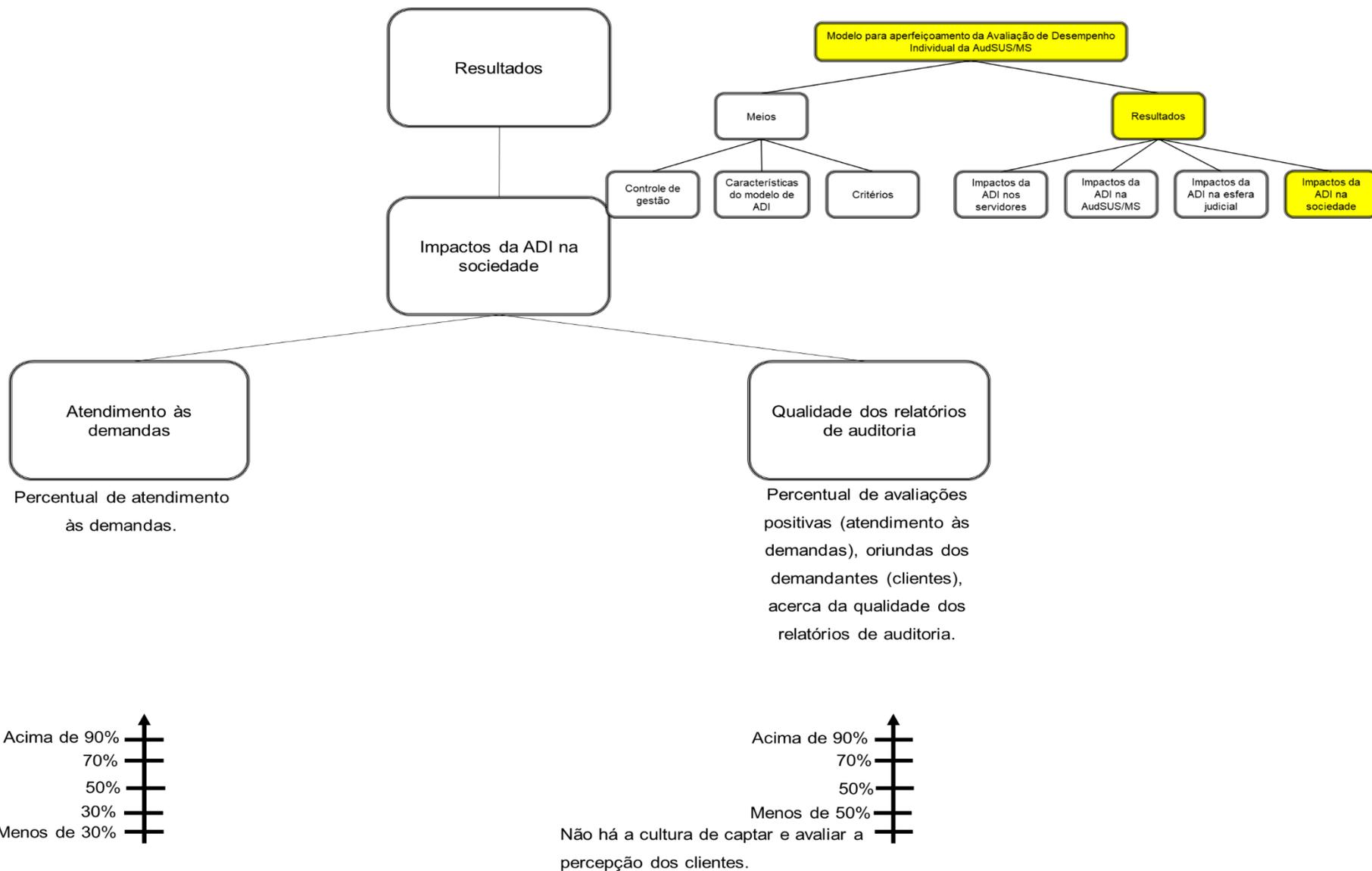
1. Fazer da AudSUS/MS referência, para a Administração Pública, na temática ADI.
2. Ser útil e atrelada às melhores práticas adotadas na Auditoria Pública Federal.
3. Ser útil.
4. Ser engessada.
5. Não ser útil.











Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE D: NÍVEIS E RESPECTIVAS DESCRIÇÕES

### 1- ÁREA DE PREOCUPAÇÃO: MEIOS

#### 1.1- PFV CONTROLE DE GESTÃO

##### 1.1.1- PVE Crenças / Fronteiras

**Descritor:** Crenças/Fronteiras:

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	3 dos itens
N3	2 dos itens
N2	1 dos itens
N1	Nenhum dos itens

##### 1.1.2- PVE Diagnóstico

**Descritor:** Diagnóstico frequência de monitoramento

Nível	Descrição
N5	Mensal
N4	Bimestral
N3	Trimestral
N2	Quadrimestral
N1	Semestral

**Descritor:** Diagnóstico ferramentas de monitoramento

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	4 dos itens
N3	3 dos itens
N2	2 dos itens
N1	1 item

##### 1.1.3- PVE Interativo

**Descritor:** Orientação

Nível	Descrição
N5	Proativamente
N4	Se houver algum problema
N3	Se requisitados
N2	Sempre depois dos fatos
N1	Nunca

**Descritor:** Estímulo

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	3 dos itens
N3	2 dos itens

N2	1 dos itens
N1	Nenhum dos itens

## 1.2- PFV CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI

### 1.2.1- PVE Burocráticas

**Descritor:** Estrutura da ADI

Nível	Descrição
N5	Gestão por objetivos
N4	Medidas de produtividade
N3	Escala Gráfica
N2	Traços de personalidade
N1	Nenhum método

**Descritor:** Responsável por executar a ADI

Nível	Descrição
N5	Avaliação 360°
N4	Avaliação pelo gerente e pela equipe
N3	Avaliação pelo gerente e pelos pares
N2	Avaliação pelo gerente
N1	Nenhuma fonte

### 1.2.2- PVE Humanas

**Descritor:** Avaliadores

Nível	Descrição
N5	Desde a fase de planejamento
N4	A partir da definição dos objetivos
N3	A partir da definição das metas
N2	Somente na etapa de avaliação
N1	Em nenhuma etapa

**Descritor:** Avaliados

Nível	Descrição
N5	Contribuem com o planejamento
N4	A partir da ciência dos objetivos
N3	A partir da ciência das metas
N2	Somente na etapa de avaliação
N1	Em nenhuma etapa

## 1.3- PFV CRITÉRIOS

### 1.3.1- PVE Dedicção

**Descritor:** Dedicção

Nível	Descrição
N5	Acima de 90%
N4	80%

N3	60%
N2	40%
N1	Menos de 40%

### 1.3.2- PVE Conhecimento

**Descritor:** Conhecimento

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	3 dos itens
N3	2 dos itens
N2	1 dos itens
N1	Nenhum dos itens

### 1.3.3- PVE Qualidade do trabalho

**Descritor:** Qualidade do trabalho

Nível	Descrição
N5	3 ou menos
N4	4
N3	5
N2	6
N1	7 ou mais

### 1.3.4- PVE Capacitação

**Descritor:** Carga horária

Nível	Descrição
N5	Acima de 100 horas
N4	80 horas
N3	60 horas
N2	30 horas
N1	Menos de 30 horas

**Descritor:** Percentual de servidores

Nível	Descrição
N5	Acima de 90%
N4	80%
N3	60%
N2	40%
N1	Menos de 40%

### 1.3.5- PVE Iniciativa

**Descritor:** Contribuições para melhoria da AudSUS/MS

Nível	Descrição
N5	Proativamente
N4	Se houver algum problema
N3	Se requisitado
N2	Sempre depois dos fatos

N1	Nunca
----	-------

**Descritor:** Percentual de servidores que sugerem melhorias

Nível	Descrição
N5	Acima de 90%
N4	80%
N3	60%
N2	40%
N1	Menos de 40%

### 1.3.6- PVE Relacionamento interpessoal

**Descritor:** Relacionamento interpessoal

Nível	Descrição
N5	Menos de 10%
N4	30%
N3	50%
N2	Acima de 50%
N1	Não é possível aferir

## 2- ÁREA DE PREOCUPAÇÃO: RESULTADOS

### 2.1- PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES

#### 2.1.1- PVE Positivos para os servidores

**Descritor:** Positivos para os servidores

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	3 dos itens
N3	2 dos itens
N2	1 dos itens
N1	Nenhum dos itens

#### 2.1.2- PVE Negativos para os servidores

**Descritor:** Negativos para os servidores

Nível	Descrição
N5	Item 1
N4	Item 2
N3	Item 3
N2	Item 4
N1	Item 5

## 2.2- PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS

### 2.2.1- PVE Positivos para a AudSUS/MS

Descritor: Positivos para a AudSUS/MS

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	3 dos itens
N3	2 dos itens
N2	1 dos itens
N1	Nenhum dos itens

### 2.2.2- PVE Utilidade

Descritor: Utilidade

Nível	Descrição
N5	Item 1
N4	Item 2
N3	Item 3
N2	Item 4
N1	Item 5

## 2.3- PFV IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL

### 2.3.1- PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos

Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a conflitos

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	4 dos itens
N3	3 dos itens
N2	2 dos itens
N1	1 item

### 2.3.2- PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.

Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.

Nível	Descrição
N5	Todos os itens
N4	4 dos itens
N3	3 dos itens
N2	2 dos itens
N1	1 item

## 2.4- PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE

### 2.4.1- PVE Atendimento às demandas

Descritor: Atendimento às demandas

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
N5	Acima de 90%
N4	70%
N3	50%
N2	30%
N1	Menos de 30%

### 2.4.2- PVE Qualidade dos relatórios de auditoria

Descritor: Qualidade dos relatórios de auditoria

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
N5	Acima de 90%
N4	70%
N3	50%
N2	Menos de 50%
N1	Não há a cultura de captar e avaliar a percepção dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

### 1- ÁREA DE PREOCUPAÇÃO: MEIOS

#### 1.1- PFV CONTROLE DE GESTÃO

##### 1.1.1- PVE Crenças / Fronteiras

Descritor: Crenças/Fronteiras:

Crenças / Fronteiras

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22	extrema
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	extrema	66.67	forte
N2				nula	extrema	0.00	moderada
N1					nula	-133.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

##### 1.1.2- PVE Diagnóstico

Descritor: Diagnóstico frequência de monitoramento

Diagnóstico frequência de monitoramento

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	142.86	extrema
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	extrema	57.14	forte
N2				nula	extrema	0.00	moderada
N1					nula	-150.34	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Descritor: Diagnóstico ferramentas de monitoramento

Diagnóstico ferramentas de monitoramento

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	122.22	extrema
N4		nula	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
N3			nula	forte	mt. forte	66.67	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-133.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

### 1.1.3- PVE Interativo

Descritor: Orientação

Orientação								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	fraca	moderada	forte	extrema	128.57	extrema	
N4		nula	moderada	forte	extrema	100.00	mt. forte	
N3			nula	fraca	extrema	42.86	forte	
N2				nula	extrema	0.00	moderada	
N1					nula	-150.00	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

**Julgamentos consistentes**

Descritor: Estímulo

Estímulo								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22	extrema	
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte	
N3			nula	forte	extrema	66.67	forte	
N2				nula	extrema	0.00	moderada	
N1					nula	-133.33	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

**Julgamentos consistentes**

## 1.2- PFV CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI

### 1.2.1- PVE Burocráticas

Descritor: Estrutura da ADI

Estrutura da ADI								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	137.5	extrema	
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.0	mt. forte	
N3			nula	forte	extrema	50.0	forte	
N2				nula	extrema	0.0	moderada	
N1					nula	-150.0	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

**Julgamentos consistentes**

**Descritor:** Responsável por executar a ADI

Responsável por executar a ADI													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	forte	forte	mt. forte	extrema	136.36							
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00							
N3			nula	mt. forte	extrema	72.73							
N2				nula	extrema	0.00							
N1					nula	-145.45							

**Julgamentos consistentes**

### 1.2.2- PVE Humanas

**Descritor:** Avaliadores

Avaliadores													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	forte	forte	mt. forte	extrema	130.77							
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00							
N3			nula	mt. forte	extrema	69.23							
N2				nula	extrema	0.00							
N1					nula	-138.46							

**Julgamentos consistentes**

**Descritor:** Avaliados

Avaliados													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	130							
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100							
N3			nula	mt. forte	extrema	70							
N2				nula	extrema	0							
N1					nula	-140							

**Julgamentos consistentes**

1.3- PFV CRITÉRIOS

1.3.1- PVE Dedicção

Descritor: Dedicção

Dedicção													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22							
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00							
N3			nula	forte	extrema	66.67							
N2				nula	mt. forte	0.00							
N1					nula	-77.78							

**Julgamentos consistentes**

1.3.2- PVE Conhecimento

Descritor: Conhecimento

Conhecimento													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22							
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00							
N3			nula	forte	extrema	66.67							
N2				nula	extrema	0.00							
N1					nula	-133.33							

**Julgamentos consistentes**

1.3.3- PVE Qualidade do trabalho

Descritor: Qualidade do trabalho

Qualidade do trabalho													
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema	mt. forte	forte	moderada	fraca	mt. fraca	nula
N5	nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	133.33							
N4		nula	moderada	forte	extrema	100.00							
N3			nula	moderada	mt. forte	50.00							
N2				nula	moderada	0.00							
N1					nula	-50.01							

**Julgamentos consistentes**

### 1.3.4- PVE Capacitação

Descritor: Carga horária

Carga horária									
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual			
N5	nula	forte	forte	mt. forte	extrema	130.77	extrema		
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte		
N3			nula	mt. forte	extrema	69.23	forte		
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada		
N1					nula	-69.23	fraca		
								mt. fraca	
								nula	

**Julgamentos consistentes**

Descritor: Percentual de servidores

Percentual de servidores									
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual			
N5	nula	moderada	forte	mfort-extr	extrema	125.00	extrema		
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte		
N3			nula	mt. forte	mfort-extr	66.67	forte		
N2				nula	mfort-extr	0.00	moderada		
N1					nula	-66.67	fraca		
								mt. fraca	
								nula	

**Julgamentos consistentes**

### 1.3.5- PVE Iniciativa

Descritor: Contribuições para melhoria da AudSUS/MS

Contribuições para melhoria da AudSUS									
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual			
N5	nula	fraca	moderada	forte	extrema	130	extrema		
N4		nula	moderada	forte	extrema	100	mt. forte		
N3			nula	fraca	extrema	40	forte		
N2				nula	extrema	0	moderada		
N1					nula	-150	fraca		
								mt. fraca	
								nula	

**Julgamentos consistentes**

**Descritor:** Percentual de servidores que sugerem melhorias

Percentual de servidores que sugerem melhorias

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
							mt. forte
							forte
							moderada
							fraca
							mt. fraca
							nula
N5	nula	moderada	forte	mfort-extr	extrema	125.00	
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	
N3			nula	mt. forte	mfort-extr	66.67	
N2				nula	mfort-extr	0.00	
N1					nula	-66.67	

**Julgamentos consistentes**

**1.3.6- PVE Relacionamento interpessoal**

**Descritor:** Relacionamento interpessoal

Relacionamento interpessoal

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
							mt. forte
							forte
							moderada
							fraca
							mt. fraca
							nula
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	130	
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100	
N3			nula	mt. forte	extrema	70	
N2				nula	extrema	0	
N1					nula	-140	

**Julgamentos consistentes**

**2- ÁREA DE PREOCUPAÇÃO: RESULTADOS**

**2.1- PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES**

**2.1.1- PVE Positivos para os servidores**

**Descritor:** Positivos para os servidores

Positivos para os servidores

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
							mt. forte
							forte
							moderada
							fraca
							mt. fraca
							nula
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22	
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	
N3			nula	forte	extrema	66.67	
N2				nula	extrema	0.00	
N1					nula	-133.33	

**Julgamentos consistentes**

**2.1.2- PVE Negativos para os servidores**

Descritor: Negativos para os servidores

Negativos para os servidores

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

Julgamentos consistentes

**2.2- PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS**

**2.2.1- PVE Positivos para a AudSUS/MS**

Descritor: Positivos para a AudSUS/MS

Positivos para a AudSUS

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
							mt. forte
							forte
							moderada
							fraca
							mt. fraca
							nula
N5	nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	122.22	
N4		nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	
N3			nula	forte	extrema	66.67	
N2				nula	extrema	0.00	
N1					nula	-133.33	

Julgamentos consistentes

**2.2.2- PVE Utilidade**

Descritor: Utilidade

UTILIDADE

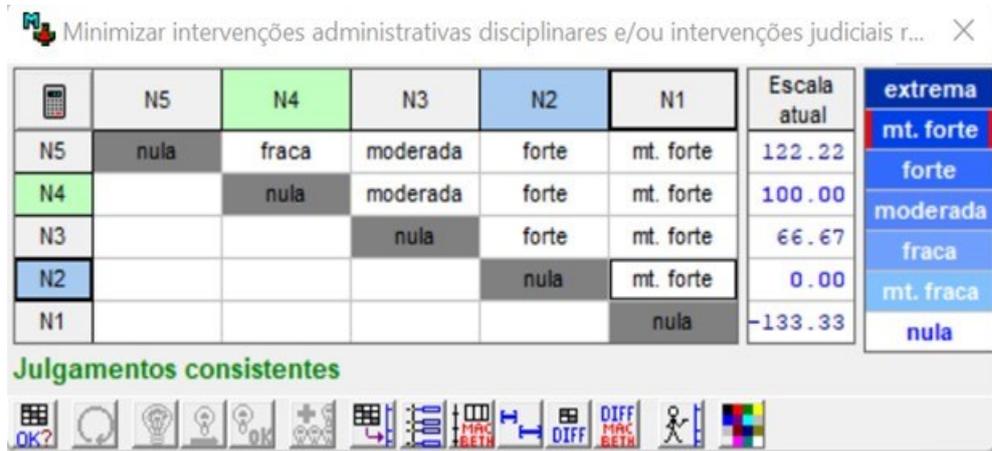
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
							extrema
							mt. forte
							forte
							moderada
							fraca
							mt. fraca
							nula
N5	nula	fort-mfort	fort-mfort	mfort-extr	extrema	140	
N4		nula	mt. forte	mt. forte	extrema	100	
N3			nula	mt. forte	extrema	50	
N2				nula	extrema	0	
N1					nula	-110	

Julgamentos consistentes

**2.3- PFV IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL**

**2.3.1- PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos**

Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a conflitos



**2.3.2- PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.**

Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.



## 2.4- PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE

### 2.4.1- PVE Atendimento às demandas

Descritor: Atendimento às demandas

Atendimento às demandas								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	moderada	forte	mfort-extr	extrema	125.00	extrema	
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte	
N3			nula	mt. forte	mfort-extr	66.67	forte	
N2				nula	mfort-extr	0.00	moderada	
N1					nula	-66.67	fraca	
<b>Julgamentos consistentes</b>							mt. fraca	
							nula	

### 2.4.2- PVE Qualidade dos relatórios de auditoria

Descritor: Qualidade dos relatórios de auditoria

Qualidade dos relatórios de auditoria								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	125.00	extrema	
N4		nula	forte	mt. forte	extrema	100.00	mt. forte	
N3			nula	mt. forte	extrema	66.67	forte	
N2				nula	extrema	0.00	moderada	
N1					nula	-133.33	fraca	
<b>Julgamentos consistentes</b>							mt. fraca	
							nula	

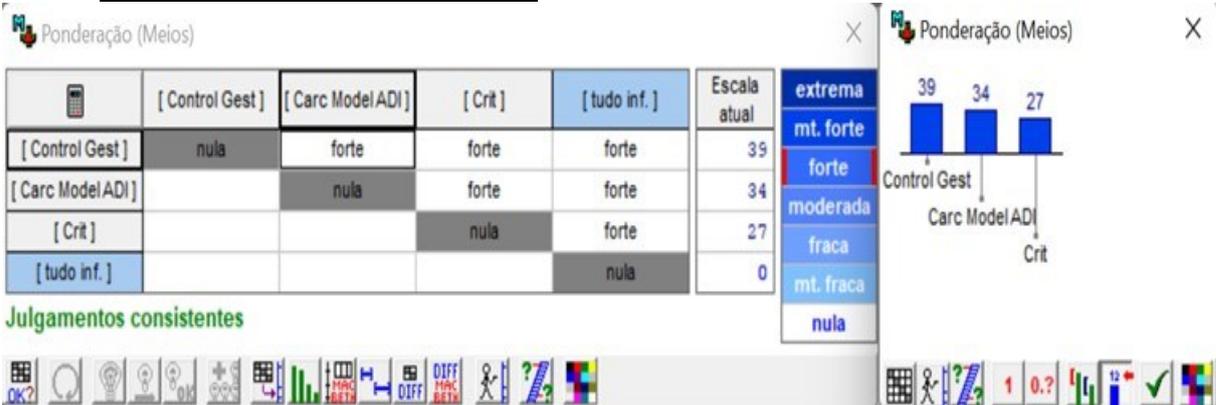
Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE F: TAXAS DE COMPENSAÇÃO

### 1. RÓTULO



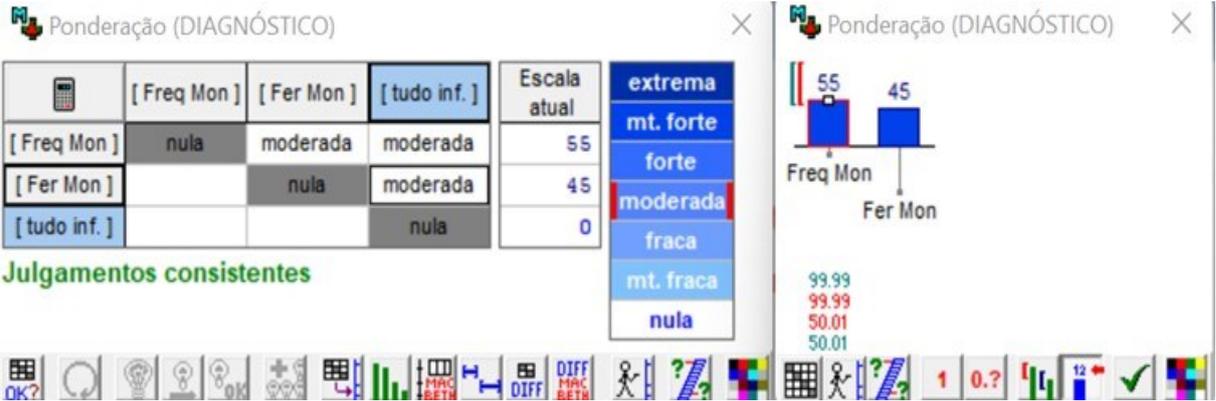
#### 1.1. ÁREA DE PREOCUPAÇÃO MEIOS



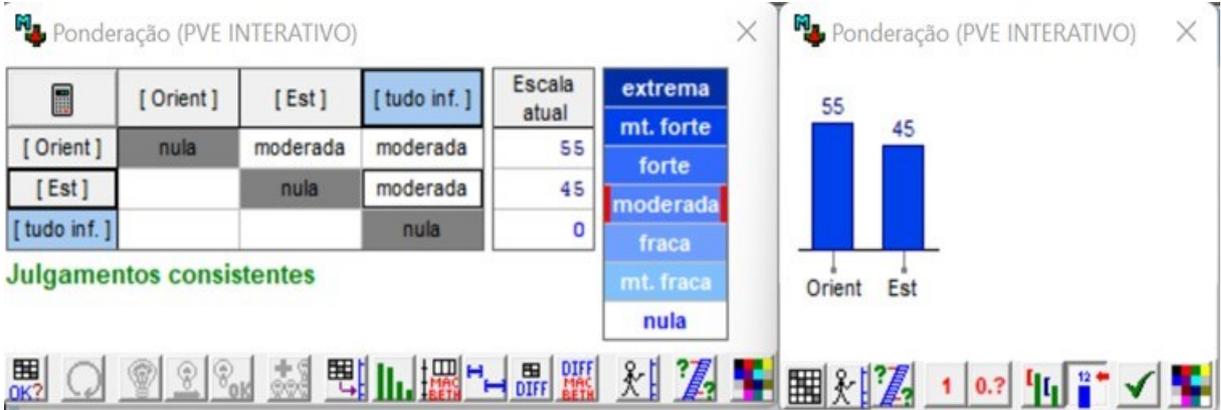
#### 1.1.1. PVF CONTROLE DE GESTÃO



1.1.1.1. PVE DIAGNÓSTICO



1.1.1.2. PVE INTERATIVO



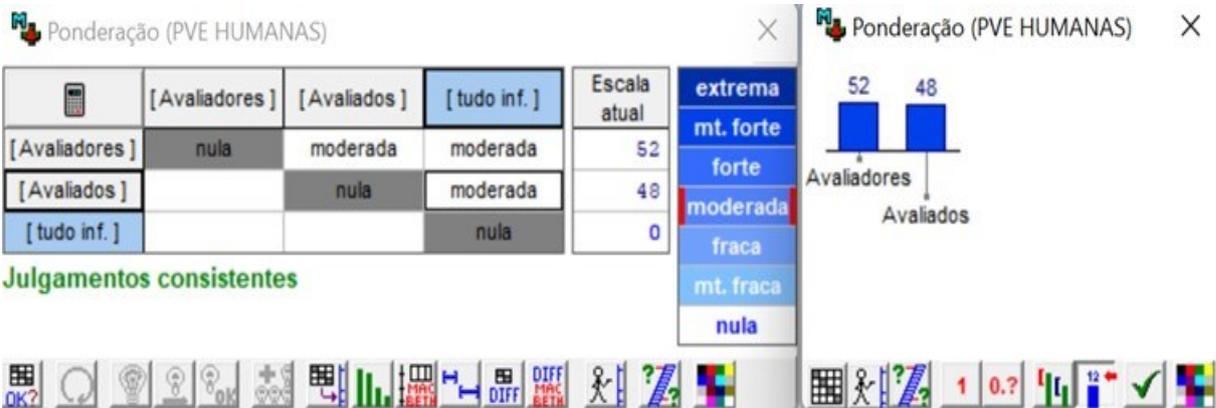
1.1.2. PVE CARACTÉRÍSTICAS DO MODELO DE ADI



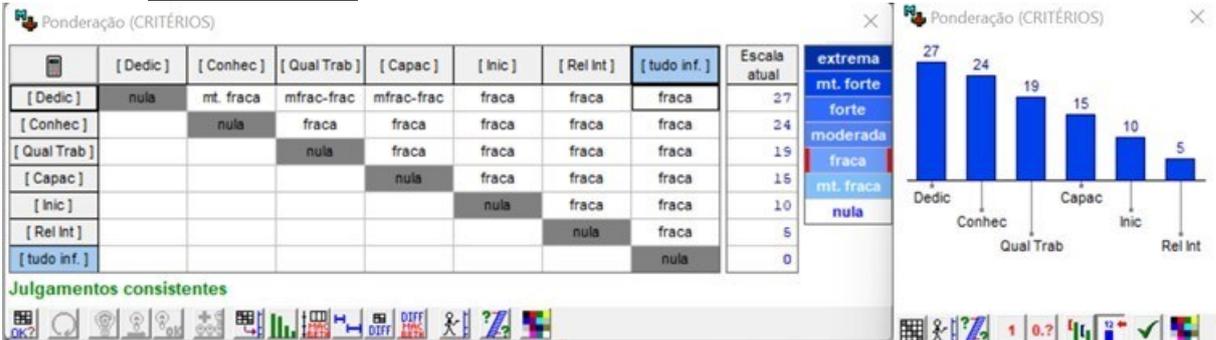
1.1.2.1. PVE BUROCRÁTICAS



1.1.2.2. PVE HUMANAS



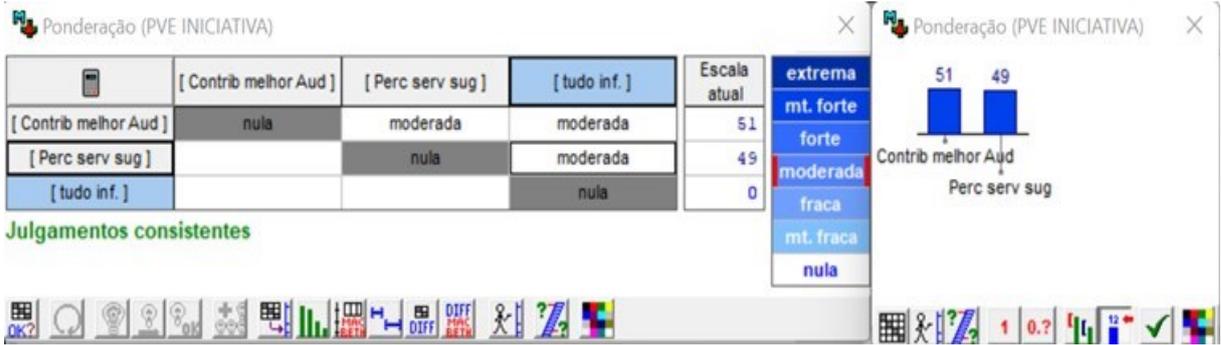
1.1.3. PVE CRITÉRIOS



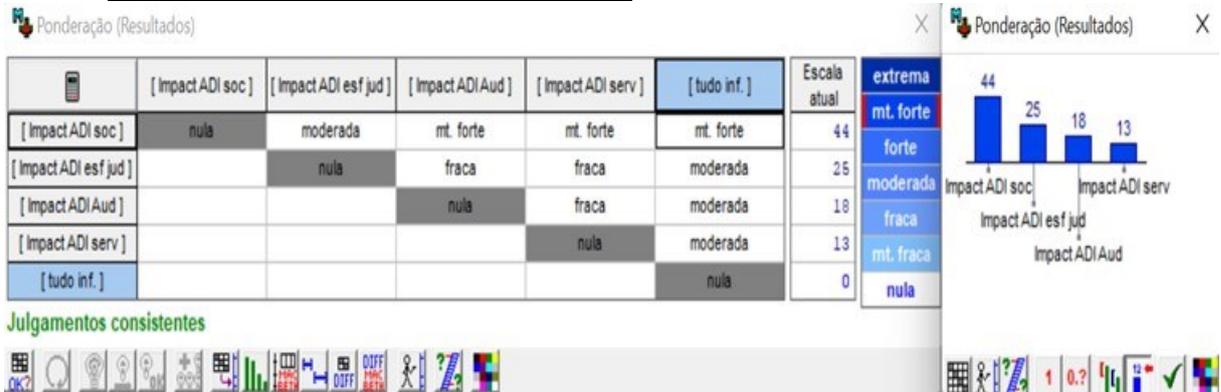
1.1.3.1. PVE CAPACITAÇÃO



1.1.3.2. PVE INICIATIVA



1.2. ÁREA DE PREOCUPAÇÃO RESULTADOS



1.2.1. PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES



1.2.2. PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS



**1.2.3. PVF IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL**

Ponderação (Impactos da ADI na esfera judicial)

	[ Min inter jud conf ]	[ Min int jud prod ]	[ tudo inf. ]	Escala atual
[ Min inter jud conf ]	nula	mod-fort	mod-fort	80
[ Min int jud prod ]		nula	mt. fraca	20
[ tudo inf. ]			nula	0

extrema  
mt. forte  
forte  
moderada  
fraca  
mt. fraca  
nula

80 20  
Min inter jud conf  
Min int jud prod

Judgamentos consistentes

**1.2.4. PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE**

Ponderação (Impactos da ADI na sociedade)

	[ Atend demand ]	[ Qual relat audit ]	[ tudo inf. ]	Escala atual
[ Atend demand ]	nula	forte	fort-mfort	60
[ Qual relat audit ]		nula	mt. forte	40
[ tudo inf. ]			nula	0

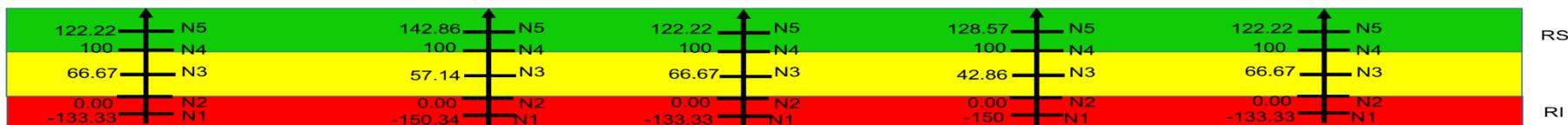
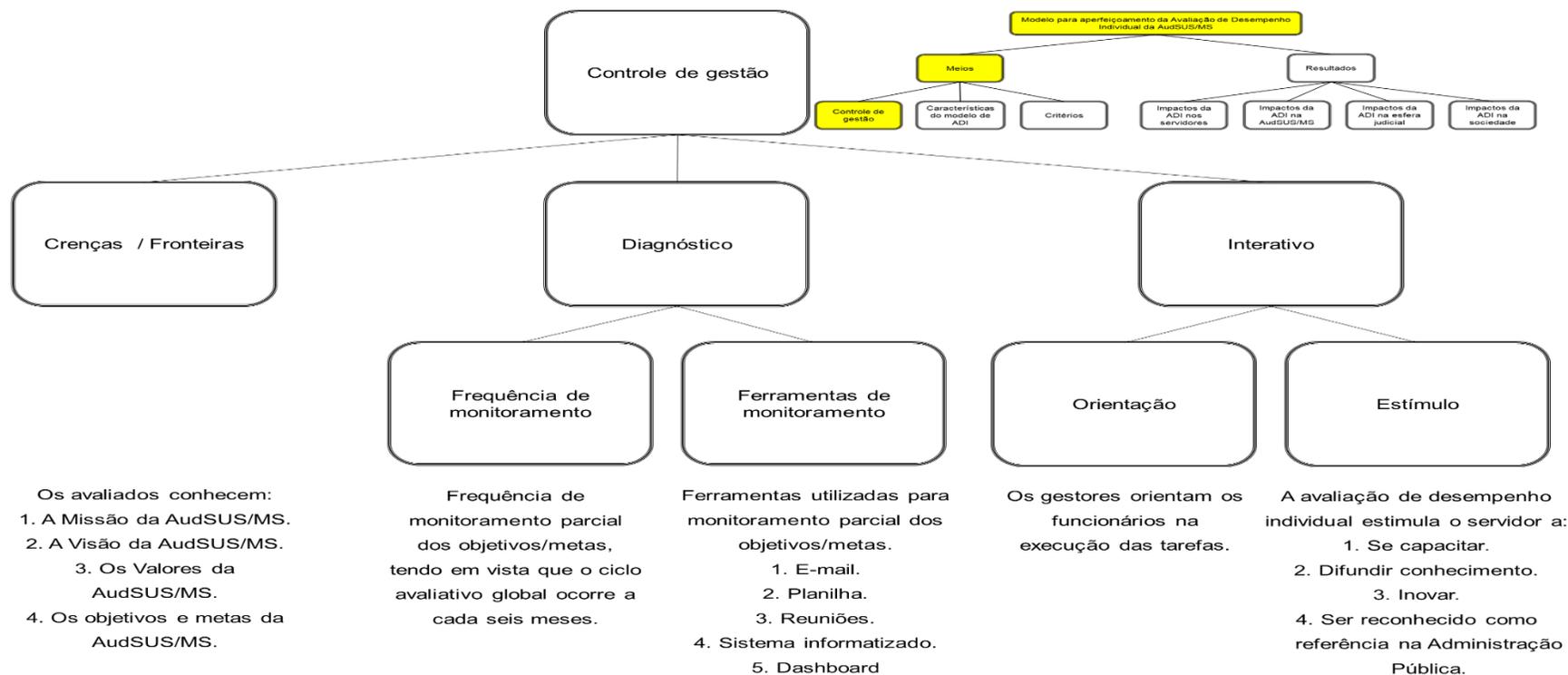
extrema  
mt. forte  
forte  
moderada  
fraca  
mt. fraca  
nula

60 40  
Atend demand  
Qual relat audit

Judgamentos consistentes

Fonte: Dados da pesquisa.

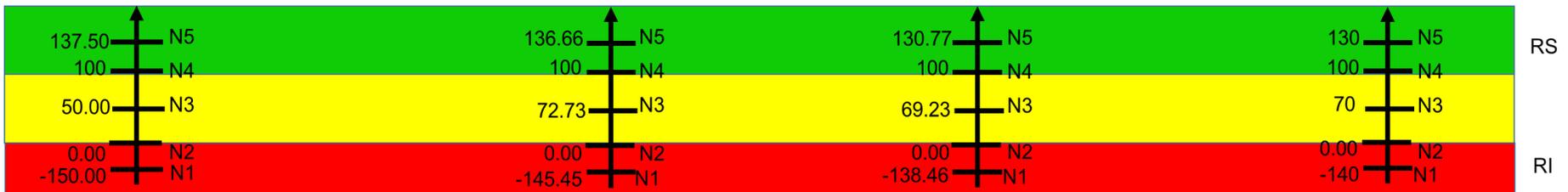
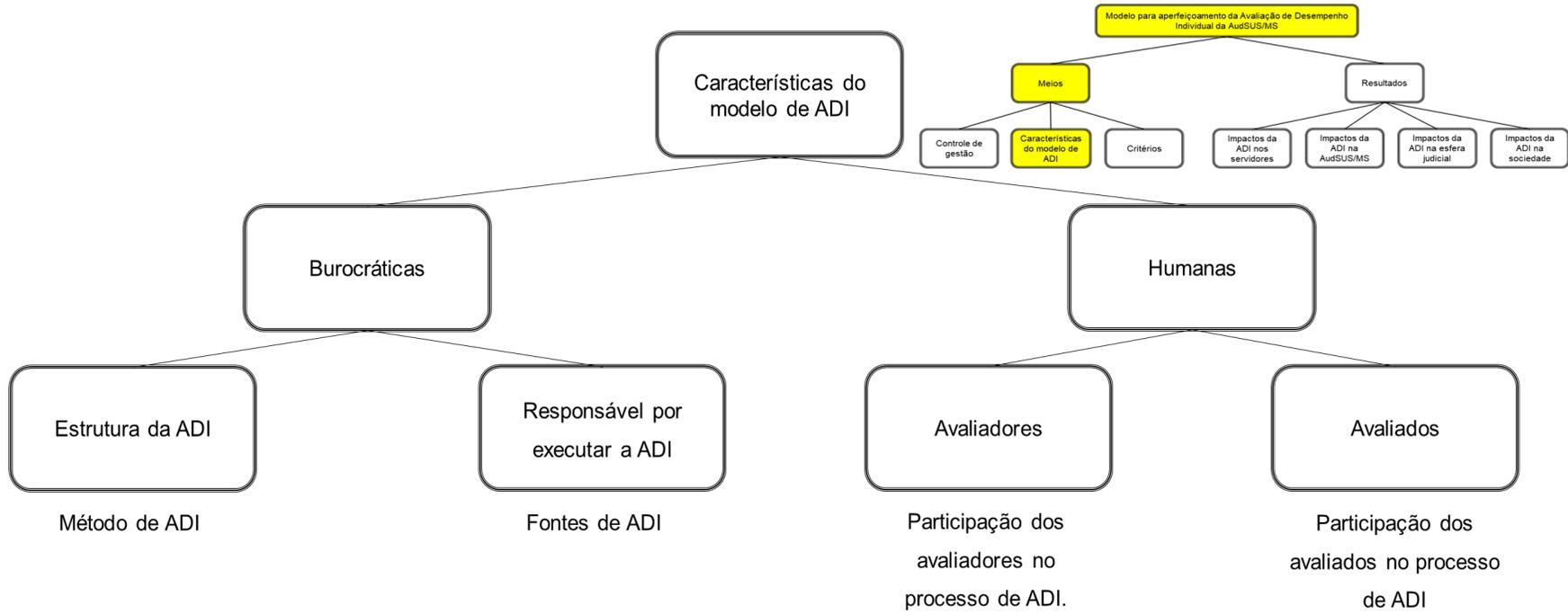
## APÊNDICE G: DESCRITORES EM ESCALAS CARDINAIS E SEUS RESPECTIVOS NÍVEIS INFERIORES E SUPERIORES



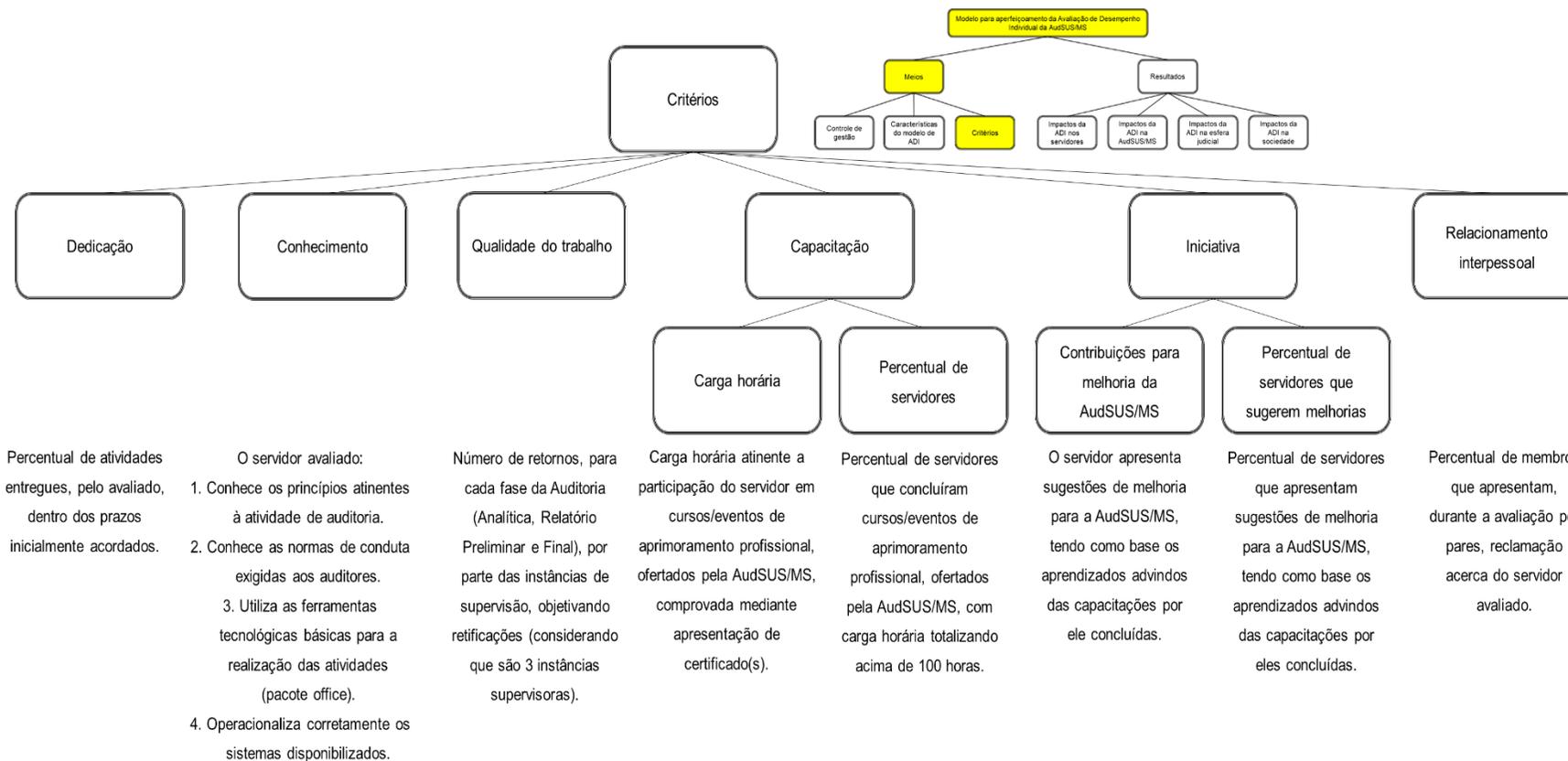
Legenda

- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência

RS – Referência Superior  
RI – Referência Inferior



Legenda ● Desempenho em nível de excelência  
 ● Desempenho em nível competitivo  
 ● Desempenho em nível de sobrevivência  
 RS – Referência Superior  
 RI – Referência Inferior



Percentual de atividades entregues, pelo avaliado, dentro dos prazos inicialmente acordados.

O servidor avaliado:  
 1. Conhece os princípios atinentes à atividade de auditoria.  
 2. Conhece as normas de conduta exigidas aos auditores.  
 3. Utiliza as ferramentas tecnológicas básicas para a realização das atividades (pacote office).  
 4. Operacionaliza corretamente os sistemas disponibilizados.

Número de retornos, para cada fase da Auditoria (Analítica, Relatório Preliminar e Final), por parte das instâncias de supervisão, objetivando retificações (considerando que são 3 instâncias supervisoras).

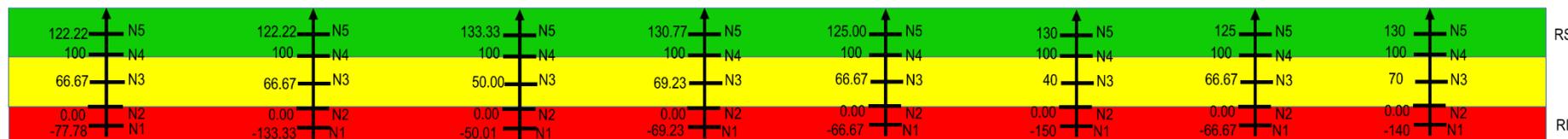
Carga horária atinente a participação do servidor em cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, comprovada mediante apresentação de certificado(s).

Percentual de servidores que concluíram cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, com carga horária totalizando acima de 100 horas.

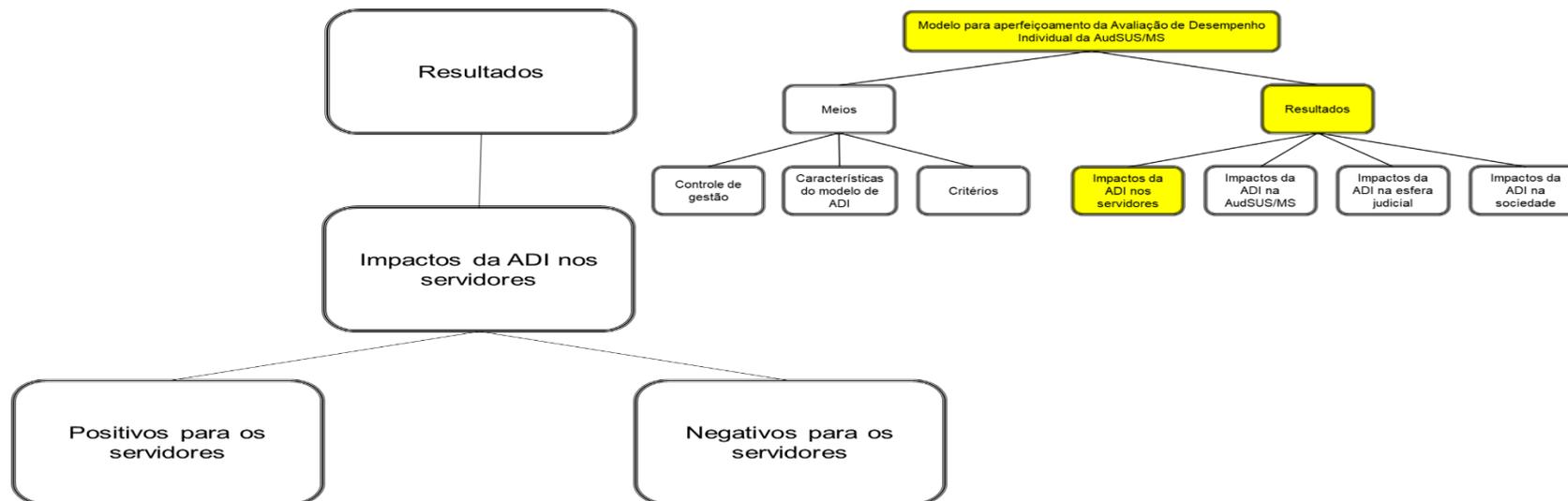
O servidor apresenta sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por ele concluídas.

Percentual de servidores que apresentam sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por eles concluídas.

Percentual de membros que apresentam, durante a avaliação por pares, reclamação acerca do servidor avaliado.



Legenda  
 ● Desempenho em nível de excelência  
 ● Desempenho em nível competitivo  
 ● Desempenho em nível de sobrevivência  
 RS – Referência Superior  
 RI – Referência Inferior



A ADI é utilizada como ferramenta para proporcionar aos servidores:

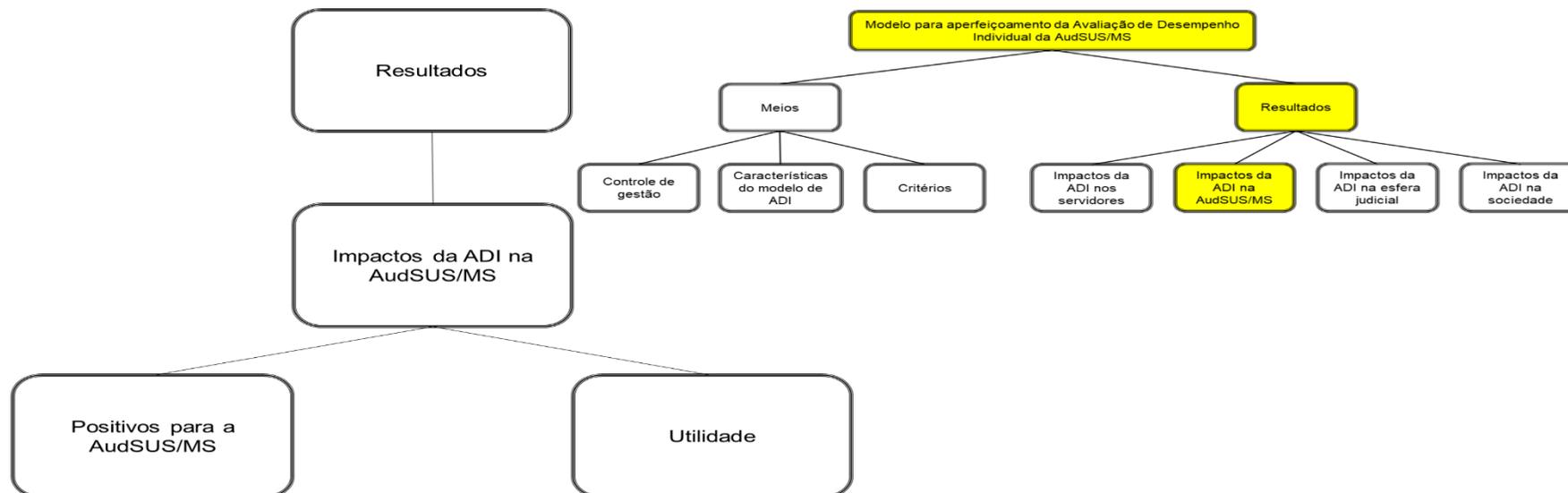
1. Oportunidades de desenvolvimento pessoal.
2. Oportunidades de desenvolvimento profissional.
3. Meios de alocação de servidores de acordo com as competências.
4. Motivação.

O principal impacto negativo da ADI vigente na AudSUS/MS, em relação aos servidores, é:

1. Nenhum.
2. Redução de remuneração (GDASUS).
3. Processos administrativos disciplinares.
4. Retorno do servidor ao departamento de origem (perda da GDASUS).
5. Não ser executada de forma plena e gerencial, o que inviabiliza mensurar os demais níveis.



Legenda ● Desempenho em nível de excelência  
 ● Desempenho em nível competitivo  
 ● Desempenho em nível de sobrevivência  
 RS – Referência Superior  
 RI – Referência Inferior

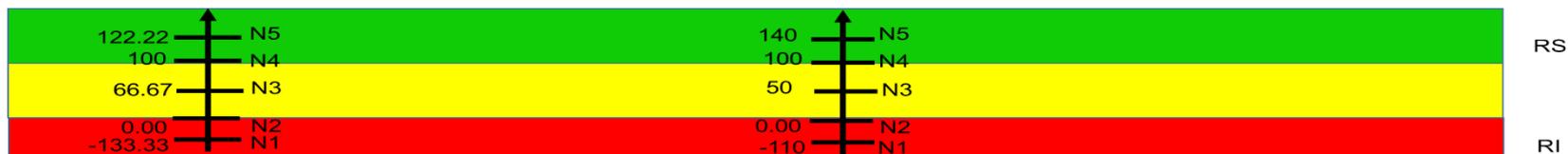


A organização utiliza a ADI como base para:

1. Políticas de *feedback* e *feedforward*.
2. Metodologia para trabalho remoto ou híbrido.
3. Cultura da inovação.
4. Cultura de melhoria contínua dos processos.

Principal impacto que a ADI, vigente na AudSUS/MS, proporciona ao próprio órgão.

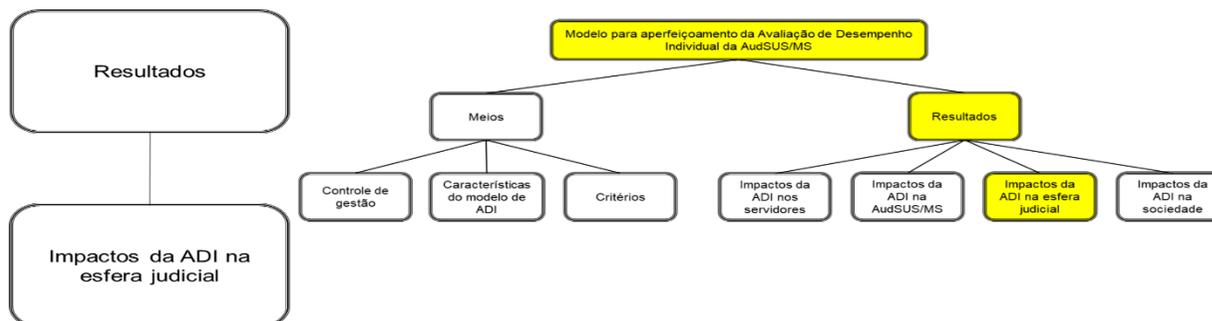
1. Fazer da AudSUS/MS referência, para a Administração Pública, na temática ADI.
2. Ser útil e atrelada às melhores práticas adotadas na Auditoria Pública Federal.
3. Ser útil.
4. Ser engessada.
5. Não ser útil.



Legenda

- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência

RS – Referência Superior  
 RI – Referência Inferior



Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos

Formas de resolução de conflitos sem a necessidade de intervenção administrativa (sindicâncias e/ou processos administrativos disciplinares) ou judicial (judicializações).

- 1.Reuniões frequentes com toda a equipe.
- 2.Reuniões individuais.
- 3.Eventos visando ampliar a sinergia da equipe.
- 4.Cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos profissionais.
- 5.Cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos pessoais (relacionamentos, autoconhecimento, escuta ativa).

Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.

Formas de resolução de problemas de produtividade sem a necessidade de intervenção administrativa (sindicâncias e/ou processos administrativos disciplinares) ou judicial (judicializações).

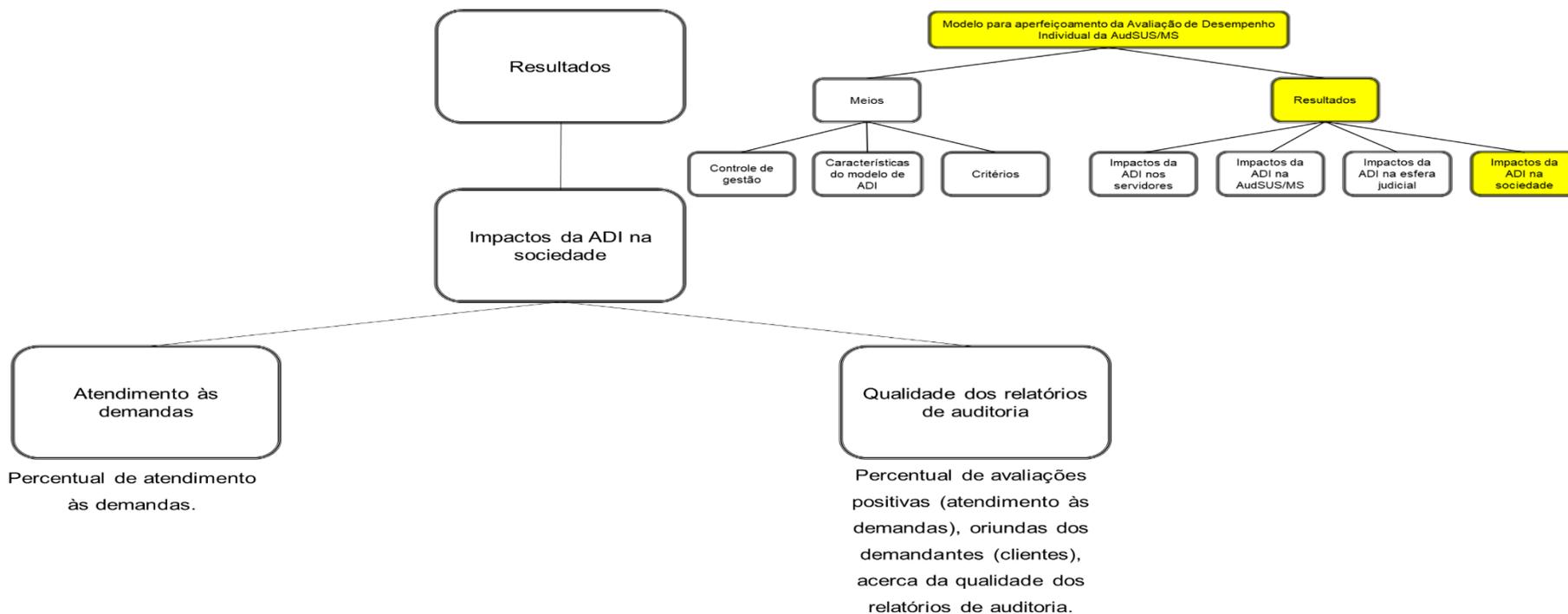
- 1.Reuniões frequentes com toda a equipe.
- 2.Reuniões individuais.
- 3.Cursos externos de capacitação.
- 4.Cursos de capacitação ministrados por membros da equipe.
- 5.Designar o servidor para executar auditorias em temáticas as quais ele apresente maior afinidade/domínio.



Legenda

- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência

RS – Referência Superior  
RI – Referência Inferior

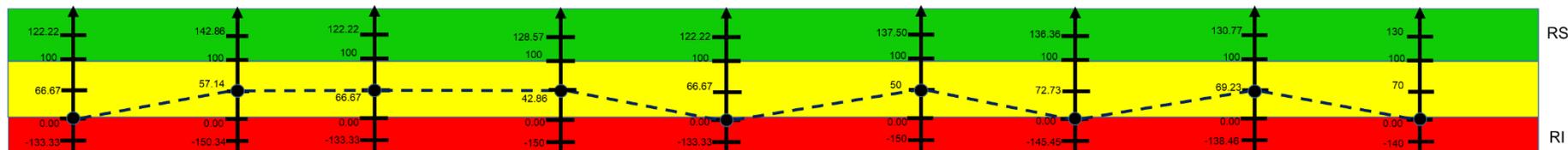
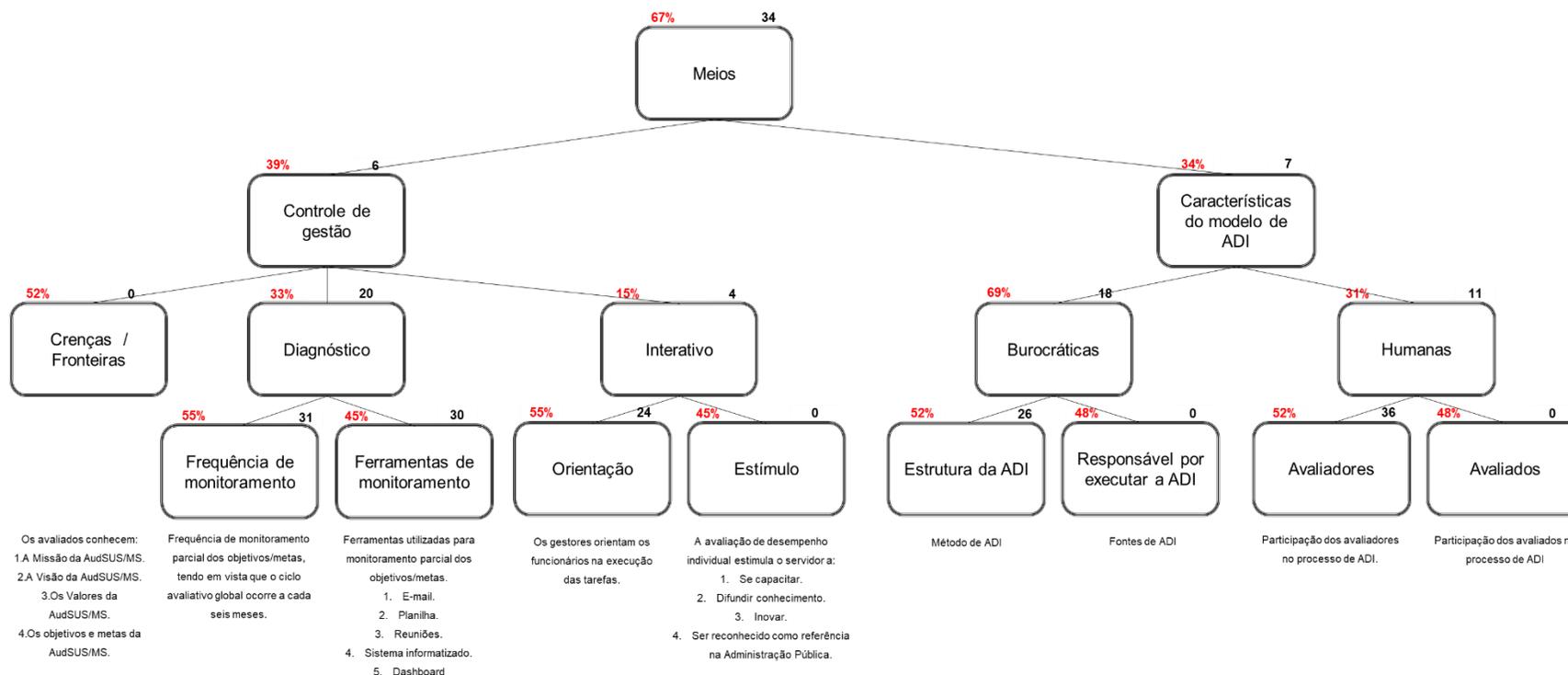


Legenda

- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência
- RS – Referência Superior
- RI – Referência Inferior

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE H: APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO DOS DESCRITORES, PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS – PVFs e PONTOS DE VISTA ELEMENTARES – PVEs



Legenda

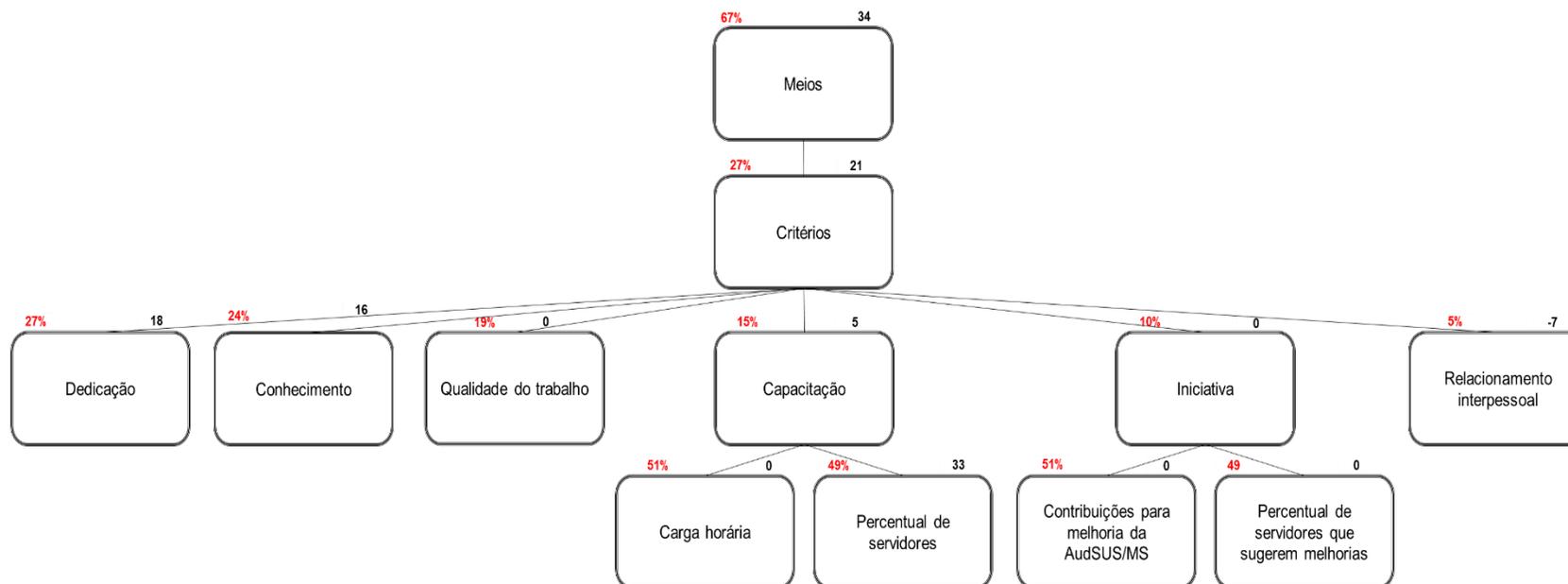
- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência

RS – Referência Superior  
RI – Referência Inferior

ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	
1 MEIOS	<b>1 MEIOS</b>						<b>34</b>
	<b>1.1 PVF CONTROLE DE GESTÃO</b>						<b>6</b>
	<b>1.1.1 PVE Crenças / Fronteiras</b>						<b>0</b>
	1.1.1.1 Crenças / Fronteiras	Crenças/Fronteiras	0	0,52	0,39	NA	<b>0</b>
	<b>1.1.2 PVE Diagnóstico</b>						<b>20</b>
	1.1.2.1 Frequência de monitoramento	Diagnóstico frequência de monitoramento	57,14	0,55	0,39	0,33	<b>31</b>
	1.1.2.2 Ferramentas de monitoramento	Diagnóstico ferramentas de monitoramento	66,67	0,45	0,39	0,33	<b>30</b>
	<b>1.1.3 PVE Interativo</b>						<b>4</b>
	1.1.3.1 Orientação	Orientação	42,86	0,55	0,39	0,15	<b>24</b>
	1.1.3.2 Estímulo	Estímulo	0	0,45	0,39	0,15	<b>0</b>
	<b>1.2 PVF CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI</b>						<b>7</b>
	<b>1.2.1 PVE Burocráticas</b>						<b>18</b>
	1.2.1.1 Estrutura da ADI	Estrutura da ADI	50	0,52	0,34	0,69	<b>26</b>
	1.2.1.2 Responsável por executar a ADI	Responsável por executar a ADI	0	0,48	0,34	0,69	<b>0</b>
	<b>1.2.2 PVE Humanas</b>						<b>11</b>
1.2.2.1 Avaliadores	Avaliadores	69,23	0,52	0,34	0,31	<b>36</b>	
1.2.2.2 Avaliados	Avaliados	0	0,48	0,34	0,31	<b>0</b>	

**Fórmula do Modelo Global PVFs CONTROLE DE GESTÃO E CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI**

$=0,67*(((N85*((L85*M85)+((O87*((L87*M87)+(L88*M88))))+((O90*((L90*M90)+(L91*M91)))))))+0,34*(((O94*((L94*M94)+(L95*M95))))+((O97*((L97*M97)+(L98*M98))))))$
$=0,67*(((0,39*((0*0,52)+((0,33*((57,14*0,55)+(66,67*0,45))))+((0,15*((42,86*0,55)+(0*0,45)))))))+0,34*(((0,69*((50*0,52)+(0*0,48))))+((0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48))))))$
<b>13</b>



Percentual de atividades entregues, pelo avaliado, dentro dos prazos inicialmente acordados.

O servidor avaliado:  
 1. Conhece os princípios atinentes à atividade de auditoria.  
 2. Conhece as normas de conduta exigidas aos auditores.  
 3. Utiliza as ferramentas tecnológicas básicas para a realização das atividades (pacote office).  
 4. Operacionaliza corretamente os sistemas disponibilizados.

Número de retornos, para cada fase da Auditoria (Análítica, Relatório Preliminar e Final), por parte das instâncias de supervisão, objetivando retificações (considerando que são 3 instâncias supervisoras).

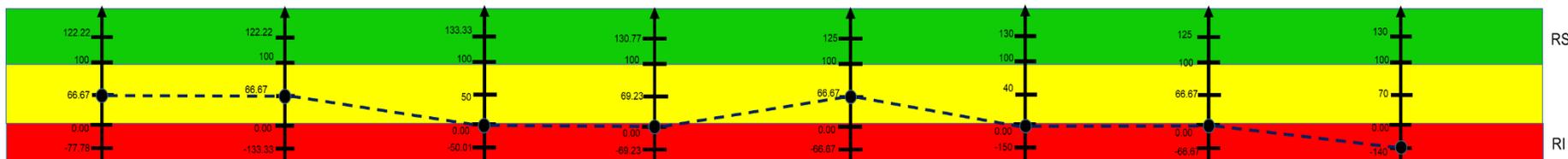
Carga horária atinente a participação do servidor em cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS, comprovada mediante apresentação de certificado(s).

Percentual de servidores que concluíram cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, com carga horária totalizando acima de 100 horas.

O servidor apresenta sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por ele concluídas.

Percentual de servidores que apresentam sugestões de melhoria para a AudSUS/MS, tendo como base os aprendizados advindos das capacitações por eles concluídas.

Percentual de membros que apresentam, durante a avaliação por pares, reclamação acerca do servidor avaliado.



Legenda ● Desempenho em nível de excelência  
 ● Desempenho em nível competitivo  
 ● Desempenho em nível de sobrevivência  
 RS – Referência Superior  
 RI – Referência Inferior

ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	
	<b>1.3 PFV CRITÉRIOS</b>						<b>21</b>
	<b>1.3.1 PVE Dedicção</b>						<b>18</b>
	1.3.1.1 Dedicção	Dedicção	66,67	0,27	0,27	NA	<b>18</b>
	<b>1.3.2 PVE Conhecimento</b>						<b>16</b>
	1.3.2.1 Conhecimento	Conhecimento	66,67	0,24	0,27	NA	<b>16</b>
	<b>1.3.3 PVE Qualidade do trabalho</b>						<b>0</b>
	1.3.3.1 Qualidade do trabalho	Qualidade do trabalho	0	0,19	0,27	NA	<b>0</b>
	<b>1.3.4 PVE Capacitação</b>						<b>5</b>
	1.3.4.1 Carga Horária	Carga horária	0	0,51	0,27	0,15	<b>0</b>
	1.3.4.2 Percentual de servidores	Percentual de servidores	66,67	0,49	0,27	0,15	<b>33</b>
	<b>1.3.5 PVE Iniciativa</b>						<b>0</b>
	1.3.5.1 Contribuições para melhoria da AudSUS	Contribuições para melhoria da AudSUS	0	0,51	0,27	0,1	<b>0</b>
	1.3.5.2 Percentual de servidores que sugerem melhorias	Percentual de servidores que sugerem melhorias	0	0,49	0,27	0,1	<b>0</b>
	<b>1.3.6 PVE Relacionamento interpessoal</b>						<b>-7</b>
	1.3.6.1 Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	-140	0,05	0,27	NA	<b>-7</b>

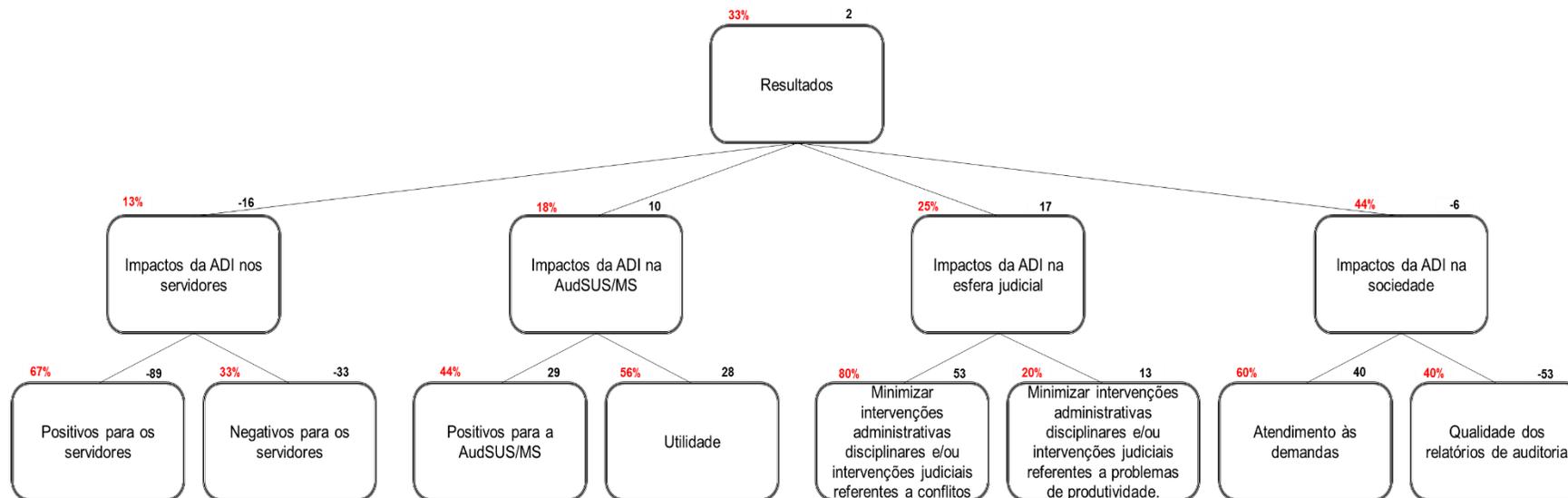
**Fórmula do Modelo Global PVF CRITÉRIOS**

$=0,67*(((L79*M79)+(L81*M81)+(L83*M83))+((O85*((L85*M85)+(L86*M86))))+((O88*((L88*M88)+(L89*M89))))+(L91*M91))$
$=0,67*(((66,67*0,27)+(66,67*0,24)+(0*0,19))+((0,15*((0*0,51)+(66,67*0,49))))+((0,1*((0*0,51)+(0*0,49))))+(-140*0,05))$
<b>21</b>

**Fórmula do Modelo Global MEIOS**

$$=0,67*(((N85*(L85*M85)+(O87*(L87*M87)+(L88*M88)))+(O90*(L90*M90)+(L91*M91))))+0,34*(((O94*(L94*M94)+(L95*M95)))+(O97*(L97*M97)+(L98*M98))))+(((66,67*0,27)+(66,67*0,24)+(0*0,19))+((0,15*((0*0,51)+(66,67*0,49))))+(0,1*((0*0,51)+(0*0,49))))+(-140*0,05))$$

$$=0,67*(((0,39*((0*0,52))+((0,33*((57,14*0,55)+(66,67*0,45))))+(0,15*((42,86*0,55)+(0*0,45)))))+0,34*(((0,69*((50*0,52)+(0*0,48)))+(0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48)))))+(((66,67*0,27)+(66,67*0,24)+(0*0,19))+((0,15*((0*0,51)+(66,67*0,49))))+(0,1*((0*0,51)+(0*0,49))))+(-140*0,05))$$



A ADI é utilizada como ferramenta para proporcionar aos servidores:

1. Oportunidades de desenvolvimento pessoal.
2. Oportunidades de desenvolvimento profissional.
3. Meios de alocação de servidores de acordo com as competências.
4. Motivação.

O principal impacto negativo da ADI vigente na AudSUS/MS, em relação aos servidores, é:

1. Nenhum.
2. Redução de remuneração (GDASUS).
3. Processos administrativos disciplinares.
4. Retorno do servidor ao departamento de origem (perda da GDASUS).
5. Não ser executada de forma plena e gerencial, o que inviabiliza mensurar os demais níveis.

A organização utiliza a ADI como base para:

1. Políticas de feedback e feedforward.
2. Metodologia para trabalho remoto ou híbrido.
3. Cultura da inovação.
4. Cultura de melhoria contínua dos processos.

Principal impacto que a ADI, vigente na AudSUS/MS, proporciona ao próprio órgão.

1. Fazer da AudSUS/MS referência, para a Administração Pública, na temática ADI.
2. Ser útil e atrelada às melhores práticas adotadas na Auditoria Pública Federal.
3. Ser útil.
4. Ser engessada.
5. Não ser útil.

Formas de resolução de conflitos sem a necessidade de intervenção administrativa (sindicâncias e/ou processos administrativos disciplinares) ou judicial (judicializações).

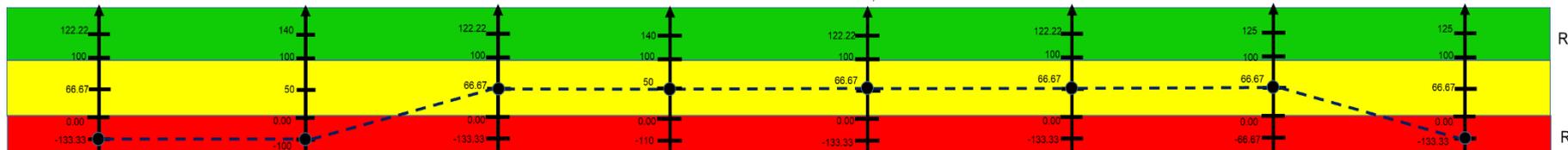
- 1.Reuniões frequentes com toda a equipe.
- 2.Reuniões individuais.
- 3.Eventos visando ampliar a sinergia da equipe.
- 4.Cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos profissionais.
- 5.Cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos pessoais (relacionamentos, autoconhecimento, escuta ativa).

Formas de resolução de problemas de produtividade sem a necessidade de intervenção administrativa (sindicâncias disciplinares) ou judicial (judicializações).

- 1.Reuniões frequentes com toda a equipe.
- 2.Reuniões individuais.
- 3.Cursos externos de capacitação.
- 4.Cursos de capacitação ministrados por membros da equipe.
- 5.Designar o servidor para executar auditorias em temáticas as quais ele apresente maior afinidade/domínio.

Percentual de atendimento às demandas.

Percentual de avaliações positivas (atendimento às demandas), oriundas dos demandantes (clientes), acerca da qualidade dos relatórios de auditoria.



Legenda

- Desempenho em nível de excelência
- Desempenho em nível competitivo
- Desempenho em nível de sobrevivência

RS – Referência Superior  
RI – Referência Inferior

ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	
<b>2 RESULTADOS</b>	<b>2 RESULTADOS</b>						<b>2</b>
	<b>2.1 PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES</b>						<b>-16</b>
	2.1.1 PVE Positivos para os servidores	Positivos para os servidores	-133,33	0,67		0,13	<b>-89</b>
	2.1.2 PVE Negativos para os servidores	Negativos para os servidores	-100	0,33		0,13	<b>-33</b>
	<b>2.2 PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS</b>						<b>10</b>
	2.2.1 PVE Positivos para a AudSUS	Positivos para a AudSUS	66,67	0,44		0,18	<b>29</b>
	2.2.2 PVE Utilidade	Utilidade	50	0,56		0,18	<b>28</b>
	<b>2.3 PVF IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL</b>						<b>17</b>
	2.3.1.PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a conflitos	66,67	0,8		0,25	<b>53</b>
	2.3.2 PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	66,67	0,2		0,25	<b>13</b>
	<b>2.4 PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE</b>						<b>-6</b>
	2.4.1 PVE Atendimento às demandas	Atendimento às demandas	66,67	0,60		0,44	<b>40</b>
2.4.2 PVE Qualidade dos relatórios de auditoria	Qualidade dos relatórios de auditoria	-133,33	0,40		0,44	<b>-53</b>	

**Fórmula do Modelo Global PVF Resultados**

$=ARRED(0,33*((O85*((L85*M85)+(L86*M86))+(O88*((L88*M88)+(L89*M89))+(O91*((L91*M91)+(L92*M92))+(O94*((L94*M94)+(L95*M95))))));0$
$=ARRED(0,33*((0,13*((-133,33*0,67)+(-100*0,33))+(0,18*((66,67*0,44)+(50*0,56))+(0,25*((66,67*0,8)+(66,67*0,2))+(0,44*((66,67*0,6)+(-133,33*0,4))))));0$
<b>2</b>

### Fórmula do Modelo Global MEIOS + RESULTADOS

```
=ARRED(((0,67*(((0,39*((0*0,52)+((0,33*((57,14*0,55)+(66,67*0,45))))+((0,15*((42,86*0,55)+(0*0,45)))))))+0,34*(((0,69*((50*0,52)+(0*0,48))))+((0,31*((69,23*0,52)+(0*0,48)))))))+(((66,67*0,27)+(66,67*0,24)+(0*0,19))+((0,15*((0*0,51)+(66,67*0,49))))+((0,1*((0*0,51)+(0*0,49))))+(-140*0,05)))+(0,33*((0,13*(-133,33*0,67)+(-100*0,33))+(0,18*((66,67*0,44)+(50*0,56))+((0,25*((66,67*0,8)+(66,67*0,2)))+(0,44*((66,67*0,6)+(-133,33*0,4))))))));0
```

36

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE I: CENÁRIOS

CENÁRIO ATUAL MODELO GLOBAL							
36							
ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE1	
1 MEIOS	<b>1 MEIOS</b>						<b>34</b>
	<b>1.1 PFV CONTROLE DE GESTÃO</b>						<b>6</b>
	<b>1.1.1 PVE Crenças / Fronteiras</b>						<b>0</b>
	1.1.1.1 Crenças / Fronteiras	Crenças/Fronteiras	0	0,52	0,39	NA	<b>0</b>
	<b>1.1.2 PVE Diagnóstico</b>						<b>20</b>
	1.1.2.1 Frequência de monitoramento	Diagnóstico frequência de monitoramento	57,14	0,55	0,39	0,33	<b>31</b>
	1.1.2.2 Ferramentas de monitoramento	Diagnóstico ferramentas de monitoramento	66,67	0,45	0,39	0,33	<b>30</b>
	<b>1.1.3 PVE Interativo</b>						<b>4</b>
	1.1.3.1 Orientação	Orientação	42,86	0,55	0,39	0,15	<b>24</b>
	1.1.3.2 Estímulo	Estímulo	0	0,45	0,39	0,15	<b>0</b>
	<b>1.2 PFV CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI</b>						<b>7</b>
	<b>1.2.1 PVE Burocráticas</b>						<b>18</b>
	1.2.1.1 Estrutura da ADI	Estrutura da ADI	50	0,52	0,34	0,69	<b>26</b>
	1.2.1.2 Responsável por executar a ADI	Responsável por executar a ADI	0	0,48	0,34	0,69	<b>0</b>
	<b>1.2.2 PVE Humanas</b>						<b>11</b>
	1.2.2.1 Avaliadores	Avaliadores	69,23	0,52	0,34	0,31	<b>36</b>
	1.2.2.2 Avaliados	Avaliados	0	0,48	0,34	0,31	<b>0</b>
	<b>1.3 PFV CRITÉRIOS</b>						<b>21</b>
	<b>1.3.1 PVE Dedicção</b>						<b>18</b>
	1.3.1.1 Dedicção	Dedicção	66,67	0,27	0,27	NA	<b>18</b>
	<b>1.3.2 PVE Conhecimento</b>						<b>16</b>
	1.3.2.1 Conhecimento	Conhecimento	66,67	0,24	0,27	NA	<b>16</b>
	<b>1.3.3 PVE Qualidade do trabalho</b>						<b>0</b>
	1.3.3.1 Qualidade do trabalho	Qualidade do trabalho	0	0,19	0,27	NA	<b>0</b>
	<b>1.3.4 PVE Capacitação</b>						<b>5</b>

	1.3.4.1 Carga Horária	Carga horária	0	0,51	0,27	0,15	<b>0</b>
	1.3.4.2 Percentual de servidores	Percentual de servidores	66,67	0,49	0,27	0,15	<b>33</b>
	<b>1.3.5 PVE Iniciativa</b>						<b>0</b>
	1.3.5.1 Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	0	0,51	0,27	0,1	<b>0</b>
	1.3.5.2 Percentual de servidores que sugerem melhorias	Percentual de servidores que sugerem melhorias	0	0,49	0,27	0,1	<b>0</b>
	<b>1.3.6 PVE Relacionamento interpessoal</b>						<b>-7</b>
	1.3.6.1 Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	-140	0,05	0,27	NA	-7
<b>ÁREA DE PREOCUPAÇÃO</b>	<b>PVFs e PVEs</b>	<b>Descritor</b>	<b>Valor f(a)</b>	<b>Tx Descr</b>	<b>Tx PVF</b>	<b>Tx PVE1</b>	
<b>2 RESULTADOS</b>	<b>2 RESULTADOS</b>						<b>2</b>
	<b>2.1 PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES</b>						<b>-16</b>
	2.1.1 PVE Positivos para os servidores	Positivos para os servidores	-133,33	0,67		0,13	<b>-89</b>
	2.1.2 PVE Negativos para os servidores	Negativos para os servidores	-100	0,33		0,13	<b>-33</b>
	<b>2.2 PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS</b>						<b>10</b>
	2.2.1 PVE Positivos para a AudSUS/MS	Positivos para a AudSUS/MS	66,67	0,44		0,18	<b>29</b>
	2.2.2 PVE Utilidade	Utilidade	50	0,56		0,18	<b>28</b>
	<b>2.3 PVF IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL</b>						<b>17</b>
	2.3.1.PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a conflitos	66,67	0,8		0,25	<b>53</b>
	2.3.2 PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a	66,67	0,2		0,25	<b>13</b>

	a problemas de produtividade	problemas de produtividade					
<b>2.4 PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE</b>							<b>-6</b>
	2.4.1 PVE Atendimento às demandas	Atendimento às demandas	66,67	0,60		0,44	<b>40</b>
	2.4.2 PVE Qualidade dos relatórios de auditoria	Qualidade dos relatórios de auditoria	-133,33	0,40		0,44	<b>-53</b>

CENÁRIO DO MODELO GLOBAL COM AS INTERVENÇÕES PROPOSTAS							
167							
ÁREA DE PREOCUPAÇÃO	PVFs e PVEs	Descritor	Valor f(a)	Tx Descr	Tx PVF	Tx PVE 1	
<b>1 MEIOS</b>	<b>1 MEIOS</b>						<b>132</b>
	<b>1.1 PVF CONTROLE DE GESTÃO</b>						<b>49</b>
	<b>1.1.1 PVE Crenças / Fronteiras</b>						<b>64</b>
	1.1.1.1 Crenças / Fronteiras	Crenças / Fronteiras	122,22	0,52	0,39	NA	<b>64</b>
	<b>1.1.2 PVE Diagnóstico</b>						<b>44</b>
	1.1.2.1 Frequência de monitoramento	Diagnóstico frequência de monitoramento	142,86	0,55	0,39	0,33	<b>79</b>
	1.1.2.2 Ferramentas de monitoramento	Diagnóstico ferramentas de monitoramento	122,22	0,45	0,39	0,33	<b>55</b>
	<b>1.1.3 PVE Interativo</b>						<b>17</b>
	1.1.3.1 Orientação	Orientação	128,57	0,55	0,39	0,15	<b>71</b>
	1.1.3.2 Estímulo	Estímulo	100	0,45	0,39	0,15	<b>45</b>
	<b>1.2 PVF CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI</b>						<b>46</b>
	<b>1.2.1 PVE Burocráticas</b>						<b>94</b>
	1.2.1.1 Estrutura da ADI	Estrutura da ADI	137,5	0,52	0,34	0,69	<b>72</b>
	1.2.1.2 Responsável por executar a ADI	Responsável por executar a ADI	136,36	0,48	0,34	0,69	<b>65</b>
	<b>1.2.2 PVE Humanas</b>						<b>40</b>
	1.2.2.1 Avaliadores	Avaliadores	130,77	0,52	0,34	0,31	<b>68</b>
	1.2.2.2 Avaliados	Avaliados	130	0,48	0,34	0,31	<b>62</b>
	<b>1.3 PVF CRITÉRIOS</b>						<b>102</b>

	<b>1.3.1 PVE Dedicção</b>						<b>27</b>
	1.3.1.1 Dedicção	Dedicção	100	0,27	0,27	NA	<b>27</b>
	<b>1.3.2 PVE Conhecimento</b>						<b>24</b>
	1.3.2.1 Conhecimento	Conhecimento	100	0,24	0,27	NA	<b>24</b>
	<b>1.3.3 PVE Qualidade do trabalho</b>						<b>19</b>
	1.3.3.1 Qualidade do trabalho	Qualidade do trabalho	100	0,19	0,27	NA	<b>19</b>
	<b>1.3.4 PVE Capacitação</b>						<b>17</b>
	1.3.4.1 Carga Horária	Carga horária	130,77	0,51	0,27	0,15	<b>67</b>
	1.3.4.2 Percentual de servidores	Percentual de servidores	100	0,49	0,27	0,15	<b>49</b>
	<b>1.3.5 PVE Iniciativa</b>						<b>10</b>
	1.3.5.1 Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	100	0,51	0,27	0,1	<b>51</b>
	1.3.5.2 Percentual de servidores que sugerem melhorias	Percentual de servidores que sugerem melhorias	100	0,49	0,27	0,1	<b>49</b>
	<b>1.3.6 PVE Relacionamento interpessoal</b>						<b>5</b>
	1.3.6.1 Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	100	0,05	0,27	NA	<b>5</b>
<b>ÁREA DE PREOCUPAÇÃO</b>	<b>PVFs e PVEs</b>	<b>Descritor</b>	<b>Valor f(a)</b>	<b>Tx Descr</b>	<b>Tx PVF</b>	<b>Tx PVE 1</b>	
<b>2 RESULTADOS</b>	<b>2 RESULTADOS</b>						<b>35</b>
	<b>2.1 PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES</b>						<b>13</b>
	2.1.1 PVE Positivos para os servidores	Positivos para os servidores	100	0,67		0,13	<b>67</b>
	2.1.2 PVE Negativos para os servidores	Negativos para os servidores	100	0,33		0,13	<b>33</b>
	<b>2.2 PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS</b>						<b>18</b>
	2.2.1 PVE Positivos para a AudSUS/MS	Positivos para a AudSUS/MS	100	0,44		0,18	<b>44</b>
	2.2.2 PVE Utilidade	Utilidade	100	0,56		0,18	<b>56</b>
	<b>2.3 PVF IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL</b>						<b>31</b>
	2.3.1.PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a conflitos	122,22	0,8		0,25	<b>98</b>

	2.3.2 PVE Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	Minimizar intervenções administrativas disciplinares e ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	122,22	0,2		0,25	<b>24</b>
<b>2.4 PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE</b>							<b>44</b>
	2.4.1 PVE Atendimento às demandas	Atendimento às demandas	100	0,60		0,44	<b>60</b>
	2.4.2 PVE Qualidade dos relatórios de auditoria	Qualidade dos relatórios de auditoria	100	0,40		0,44	<b>40</b>

**TABELA RESUMO**

TÓPICO	VALOR ATUAL	VALOR APÓS INTERVENÇÕES PROPOSTAS	PERCENTUAL DE APRIMORAMENTO
<b>RÓTULO (MODELO GLOBAL)</b>	<b>36</b>	<b>167</b>	<b>464%</b>
<b>1 ÁREA DE PREOCUPAÇÃO MEIOS</b>	34	132	388%
1.1 PFV CONTROLE DE GESTÃO	6	49	817%
1.2 PFV CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE ADI	7	46	657%
1.3 PFV CRITÉRIOS	21	102	476%
<b>2 ÁREA DE PREOCUPAÇÃO RESULTADOS</b>	2	34,98	1749%
2.1 PVF IMPACTOS DA ADI NOS SERVIDORES	-16	13	81%
2.2 PVF IMPACTOS DA ADI NA AUDSUS/MS	10	18	180%
2.3 PVF IMPACTOS DA ADI NA ESFERA JUDICIAL	17	31	182%
2.4 PVF IMPACTOS DA ADI NA SOCIEDADE	-6	44	733%

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE J: RECOMENDAÇÕES

### 1. ÁREA DE PREOCUPAÇÃO MEIOS

<b>Recomendação 1</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Controle de Gestão	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Crenças / Fronteiras	
Descritor: Crenças / Fronteiras	
Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo (Orientação)</li> <li>• Humanas (Avaliadores e Avaliados)</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Capacitação</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar de forma clara e inequívoca aos servidores da AudSUS/MS e, por corolário, a todos os que frequentarem as dependências do órgão, a sua Missão, Visão e Valores.</li> </ul>	
Meta: Instituir, por meio do e-mail corporativo da AudSUS/MS, assim como mediante afixação de banners e afins, em todas as sedes do referido órgão, a comunicação/divulgação da Missão, Visão e Valores da AudSUS/MS.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: março/2024	
Frequência de monitoramento: Periódica, uma vez que a divulgação via comunicados eletrônicos pode ocorrer de acordo com interregnos planejados. Ademais, a legibilidade/integridade da comunicação escrita é inerente à rotina de verificação nos ambientes físicos.	
Como monitorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicações eletrônicas – Relatórios gerados pelo próprio sistema eletrônico utilizado.</li> <li>• Comunicações físicas – Processos de aquisição dos materiais e relatos dos Servidores/Chefias presentes nas sedes da AudSUS/MS.</li> </ul>	
Responsável(is) pelo monitoramento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.</li> <li>• Servidores/Chefias presentes nas sedes da AudSUS/MS.</li> </ul>	

<b>Recomendação 2</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Controle de Gestão	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Diagnóstico	
Descritor: Diagnóstico frequência de monitoramento	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo (Orientação)</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar a cultura de monitoramento parcial da execução dos objetivos/metast, tendo como base a periodicidade mensal.</li> </ul>	
Meta: Executar, pelo menos, 6 (seis) monitoramentos parciais dos objetivos/metast em cada ciclo avaliativo.	

Data prevista para início: setembro/2023
Data prevista para finalização: ação contínua
Frequência de monitoramento: Mensal
Como monitorar: Reuniões gerenciais mensais
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e Supervisão Técnica de cada SEAUD e de cada Coordenação da AudSUS/DF.

<b>Recomendação 3</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Controle de Gestão	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Diagnóstico	
Descritor: Diagnóstico ferramentas de monitoramento	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo (Orientação)</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar informações acerca das atividades desenvolvidas e explicitá-las, aos gestores e equipe, mediante uma única tela.</li> </ul>	
Meta: Elaborar Dashboard para o monitoramento parcial dos objetivos/metlas.	
Data prevista para início: setembro/2023	
Data prevista para finalização: setembro/2023	
Frequência de monitoramento: Contínua, uma vez que o Dashboard é alimentado por planilhas base.	
Como monitorar: Manuseio da ferramenta.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e/ou Supervisão Técnica de cada SEAUD.	

<b>Recomendação 4</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Controle de Gestão	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Interativo / Orientação	
Descritor: Orientação	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar proativamente cada equipe e/ou servidor para discutir o andamento das atividades e dirimir eventuais dúvidas.</li> </ul>	
Meta: Convocar, pelo menos de forma mensal, cada equipe e/ou servidor para discutir o andamento das atividades e dirimir eventuais dúvidas.	
Data prevista para início: setembro/2023	
Data prevista para finalização: ação contínua	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Planilha eletrônica, e-mails de convocação e/ou ata de reunião.	

Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e Supervisão Técnica de cada SEAUD e de cada Coordenação da AudSUS/DF.
---

<b>Recomendação 5</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Controle de Gestão	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Interativo / Estímulo	
Descritor: Estímulo	
Status quo: N2	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade.</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir premiações (não pecuniárias) para os servidores que apresentem inovações às atividades executadas pela AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Criar o Prêmio Inova AudSUS/MS, ou semelhante.	
Data prevista para início: novembro/2023	
Data prevista para finalização: junho/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação-Geral de Inovação e Promoção do Sistema Nacional de Auditoria.	

<b>Recomendação 6</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Burocráticas / Estrutura da ADI	
Descritor: Estrutura da ADI	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças / Fronteiras</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Negativos para os servidores</li> <li>• Utilidade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar o método de ADI adotado na AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Instituir a Gestão por Objetivos como método de ADI.	
Data prevista para início: janeiro/2024	

Data prevista para finalização: agosto/2024
Frequência de monitoramento: Mensal
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.

<b>Recomendação 7</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Burocráticas / Responsável por executar a ADI	
Descritor: Responsável por executar a ADI	
Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças / Fronteiras</li> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Negativos para os servidores</li> <li>• Utilidade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a fonte de ADI adotada na AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Instituir, como fonte de ADI, a Avaliação 360°.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: agosto/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	

<b>Recomendação 8</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Humanas / Avaliadores	
Descritor: Avaliadores	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a participação dos avaliadores (Chefes das SEAUDs) no processo de planejamento da ADI.</li> </ul>	
Meta: Convocar os avaliadores (Chefes das SEAUDs) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte.	
Data prevista para início: outubro/2023	
Data prevista para finalização: dezembro/2023	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria e Chefes das SEAUDs.	

<b>Recomendação 9</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Características do modelo de ADI	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Humanas / Avaliados	
Descritor: Avaliados	
Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a participação dos servidores no processo de planejamento da ADI.</li> </ul>	
Meta: Convidar os avaliados (Servidores) a participarem do planejamento do processo de ADI, inclusive da mudança de método e fonte.	
Data prevista para início: novembro/2023	
Data prevista para finalização: março/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Sugestões oriundas dos avaliados (Servidores).	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	

<b>Recomendação 10</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Dedicção	
Descritor: Dedicção	
Status quo: N3	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar cada equipe e/ou servidor para discutir o andamento das atividades e dirimir eventuais dúvidas.</li> </ul>	
Meta: Convocar, pelo menos de forma mensal, cada equipe e/ou servidor para discutir o andamento das atividades e dirimir eventuais dúvidas.	
Data prevista para início: setembro/2023	
Data prevista para finalização: ação contínua	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Planilha eletrônica, e-mails de convocação e/ou ata de reunião.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e/ou Supervisão Técnica de cada SEAUD e de cada Coordenação da AudSUS/DF.	

<b>Recomendação 11</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Conhecimento	
Descritor: Conhecimento	
Status quo: N3	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças/Fronteiras</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar os servidores para a operacionalização dos sistemas atinentes ao SUS.</li> </ul>
Meta: Capacitar todos os servidores da AudSUS/MS no que concerne a operacionalização dos sistemas de tabulação de dados do SUS - Tabwin e Tabnet.
Data prevista para início: janeiro/2024
Data prevista para finalização: outubro/2024
Frequência de monitoramento: Mensal
Como monitorar: Certificados de conclusão dos cursos de Tabwin e Tabnet.
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e/ou Supervisão Técnica de cada SEAUD e de cada Coordenação da AudSUS/DF.

<b>Recomendação 12</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Qualidade do trabalho	
Descritor: Qualidade do trabalho	
Status quo: N2	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Atendimento às demandas</li> <li>• Qualidade dos relatórios de auditoria</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a sinergia entre as Equipes de Auditoria e as instâncias supervisoras (Supervisão Técnica das SEAUDs e Supervisores da AudSUS/DF).</li> </ul>	
Meta: Convocar, após cada emissão de análise técnica, as Equipes de Auditoria para leitura da análise e a solução de eventuais dúvidas.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: Ação contínua	
Frequência de monitoramento: Após cada emissão de análise técnica.	
Como monitorar: Análises técnicas e registro das reuniões em planilhas e/ou sistema eletrônico.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Supervisão Técnica de cada SEAUD e de cada Coordenação da AudSUS/DF.	

<b>Recomendação 13</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Capacitação / Carga horária	
Descritor: Carga horária	
Status quo: N2	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças/Fronteiras</li> <li>• Interativo</li> <li>• Conhecimento</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Percentual de servidores</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos</li> <li>• Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos laborais/pessoais.</li> </ul>
Meta: Encaminhar, pelo menos de forma semestral, a relação de cursos gratuitos atinentes às atividades executadas pela AudSUS/MS, geralmente disponibilizados por entes públicos (ENAP, TCU, CGU, Casas Legislativas).
Data prevista para início: setembro/2023
Data prevista para finalização: ação contínua
Frequência de monitoramento: Semestral
Como monitorar: Relatório oriundo do sistema utilizado para a comunicação (e-mail, por exemplo).
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e/ou Supervisões Técnicas das SEAUDs

<b>Recomendação 14</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Capacitação / Percentual de servidores	
Descritor: Percentual de servidores	
Status quo: N3	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar a capacitação no âmbito da AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Criar metodologia (planilha e/ou sistema) para gerenciar o percentual de servidores que concluíram cursos/eventos de aprimoramento profissional, ofertados pela AudSUS/MS, com carga horária totalizando acima de 100 horas.	
Data prevista para início: outubro/2023	
Data prevista para finalização: dezembro/2023	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Etapas de elaboração da planilha e/ou sistema	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e Supervisões Técnicas das SEAUDs	

<b>Recomendação 15</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Iniciativa / Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	
Descritor: Contribuições para melhoria da AudSUS/MS	
Status quo: N2	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas:	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar a cultura de ampla participação dos servidores visando a melhoria contínua dos processos da AudSUS/MS.</li> </ul>
Meta: Criar canal (e-mail, planilha e/ou sistema) para o envio de sugestões de melhoria contínua dos processos da AudSUS/MS, por parte dos servidores.
Data prevista para início: janeiro/2024
Data prevista para finalização: março/2024
Frequência de monitoramento: Quinzenal
Como monitorar: Etapas da criação do referido canal de comunicação
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e/ou Supervisões Técnicas das SEAUDs

<b>Recomendação 16</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Iniciativa / Percentual de servidores	
Descritor: Percentual de servidores	
Status quo: N2	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar a iniciativa dos servidores no tocante ao envio de sugestões de melhoria contínua dos processos da AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Criar metodologia (planilha e/ou sistema) para gerenciar o percentual de servidores que enviam sugestões de melhoria contínua para os processos da AudSUS/MS.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: março/2024	
Frequência de monitoramento: Quinzenal	
Como monitorar: Etapas da criação do referido canal de comunicação	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e/ou Supervisões Técnicas das SEAUDs	

<b>Recomendação 17</b>	
<b>Área de Preocupação: Meios</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Critérios	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Relacionamento interpessoal	
Descritor: Relacionamento interpessoal	
Status quo: N1	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação</li> <li>Negativos para os servidores</li> <li>Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar conflitos interpessoais no âmbito da AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Instituir, como fonte de ADI, a Avaliação 360°, a qual possibilitará a etapa de avaliação por pares.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: agosto/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	

## 2. ÁREA DE PREOCUPAÇÃO RESULTADOS

<b>Recomendação 18</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI nos servidores	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Positivos para os servidores	
Descritor: Positivos para os servidores	
Status quo: N1	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interativo</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar meios para que os servidores possam desenvolver aspectos pessoais e se sintam motivados a atuar na AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Elaborar pesquisa objetivando conhecer quais aspectos podem ser aprimorados, na AudSUS/MS, os quais gerem elevação da motivação dos servidores.	
Data prevista para início: outubro/2023	
Data prevista para finalização: dezembro/2023	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação-Geral de Inovação e Promoção do Sistema Nacional de Auditoria.	

<b>Recomendação 19</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI nos servidores	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Negativos para os servidores	
Descritor: Negativos para os servidores	
Status quo: N1	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> <li>• Positivos para os servidores</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar a ADI uma ferramenta gerencial</li> </ul>	
Meta: Conscientizar os servidores que a ADI, quando necessária, pode e deve ser utilizada como instrumento de correção, guardados os direitos previstos na legislação.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: agosto/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Divulgações no e-mail corporativo da AudSUS/MS e nas reuniões com os servidores	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria (divulgação) e Chefias de cada SEAUD (reuniões).	

<b>Recomendação 20</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na AudSUS/MS	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Positivos para a AudSUS/MS	
Descritor: Positivos para a AudSUS/MS	
Status quo: N3	Status desejado: N4

Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças/fronteiras</li> <li>• Interativo</li> <li>• Burocráticas</li> <li>• Humanas</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir premiações (não pecuniárias) para os servidores que apresentem inovações às atividades executadas pela AudSUS/MS.</li> <li>• Instituir a cultura de melhoria contínua dos processos.</li> </ul>
Meta: Criar um canal de sugestões para melhoria dos processos.
Data prevista para início: outubro/2023
Data prevista para finalização: abril/2024
Frequência de monitoramento: Mensal
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação-Geral de Inovação e Promoção do Sistema Nacional de Auditoria.

<b>Recomendação 21</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na AudSUS/MS	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Utilidade	
Descritor: Utilidade	
Status quo: N3	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocráticas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar o método e fonte de ADI adotados pela AudSUS/MS.</li> </ul>	
Meta: Instituir a Gestão por Objetivos e a Avaliação 360° como método e fonte de ADI, respectivamente.	
Data prevista para início: janeiro/2024	
Data prevista para finalização: agosto/2024	
Frequência de monitoramento: Mensal	
Como monitorar: Reuniões e entregas de produtos pactuados nestas reuniões.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria.	

<b>Recomendação 22</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na esfera judicial	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos	
Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a conflitos	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Interativo</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para os servidores</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover eventos visando ampliar a sinergia da equipe.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicar cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos pessoais.</li> </ul>
<p>Meta 1: Promover, pelo menos, 2 eventos semestrais para ampliar a sinergia da equipe (festas típicas, aniversariantes, comemoração quando alcançadas as metas).</p> <p>Meta 2: Encaminhar, pelo menos de forma semestral, a relação de cursos gratuitos atinentes às temáticas relacionamentos, autoconhecimento e/ou escuta ativa, geralmente disponibilizados por entes públicos (ENAP, TCU, CGU, Casas Legislativas).</p>
Data prevista para início: setembro/2023
Data prevista para finalização: ação contínua
Frequência de monitoramento: Semestral
Como monitorar: Registro fotográfico dos eventos e apresentação de certificados de conclusão dos cursos.
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e/ou Supervisões Técnicas das SEAUDs.

<b>Recomendação 23</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na esfera judicial	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	
Descritor: Minimizar intervenções administrativas disciplinares e/ou intervenções judiciais referentes a problemas de produtividade	
Status quo: N3	Status desejado: N5
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico</li> <li>Interativo</li> <li>Conhecimento</li> <li>Qualidade do trabalho</li> <li>Capacitação</li> <li>Iniciativa</li> <li>Positivos para os servidores</li> <li>Positivos para a AudSUS/MS</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover cursos de capacitação ministrados por membros da equipe.</li> <li>Indicar cursos de capacitação objetivando o aprimoramento de aspectos laborais.</li> </ul>	
<p>Meta 1: Promover, pelo menos, 1 evento semestral de capacitação, a ser conduzido por servidores que possuam domínio acerca de determinada temática, assim como possuam interesse e aptidão para disseminar conhecimento.</p> <p>Meta 2: Encaminhar, pelo menos de forma semestral, a relação de cursos gratuitos atinentes às atividades executadas pela AudSUS/MS, geralmente disponibilizados por entes públicos (ENAP, TCU, CGU, Casas Legislativas).</p>	
Data prevista para início: setembro/2023	
Data prevista para finalização: ação contínua	
Frequência de monitoramento: Semestral	
Como monitorar: Registro fotográfico dos eventos e apresentação de certificados de conclusão dos cursos.	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefes e/ou Supervisões Técnicas das SEAUDs	

<b>Recomendação 24</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na sociedade	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Atendimento às demandas	
Descritor: Atendimento às demandas	
Status quo: N3	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Burocráticas</li> <li>Qualidade dos relatórios de auditoria</li> </ul>	

Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompor o quadro de pessoal da Auditoria-Geral do SUS, uma vez que o não atendimento das demandas está diretamente atrelado ao reduzido número de servidores.</li> </ul>
Meta: Envio, ao Congresso Nacional, até o final de 2023, da Minuta do Projeto de Lei para a Criação da Carreira da Auditoria Federal do SUS.
Data prevista para início: maio/2023
Data prevista para finalização: dezembro/2023
Frequência de monitoramento: Mensal
Como monitorar: Processo 14021.146973/2023-55 (Minuta da Carreira, elaborada pela AudSUS/Ministério da Saúde e enviada ao Ministério da Gestão).
Responsável(is) pelo monitoramento: Auditor-Geral do SUS (Diretor da AudSUS/MS); UNASUS (Sindicato); Chefes das SEAUDs e demais Servidores.

<b>Recomendação 25</b>	
<b>Área de Preocupação: Resultados</b>	
Ponto de Vista Fundamental (PVF): Impactos da ADI na sociedade	
Ponto de Vista Elementar (PVE): Qualidade dos relatórios de auditoria	
Descritor: Qualidade dos relatórios de auditoria	
Status quo: N1	Status desejado: N4
Outros PVEs que podem ser influenciados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Positivos para a AudSUS/MS</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Atendimento às demandas</li> </ul>	
Ações propostas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter feedback dos demandantes, acerca da qualidade dos relatórios de auditoria, em especial se as demandas são atendidas a contento.</li> </ul>	
Meta: Elaborar pesquisa de satisfação a ser encaminhada aos demandantes, após a submissão dos Relatórios Finais de Auditoria.	
Data prevista para início: setembro/2023	
Data prevista para finalização: Ação contínua	
Frequência de monitoramento: Após o envio do Relatório Final de Auditoria.	
Como monitorar: Verificar as respostas oriundas de cada demandante e consolidá-las em percentuais de satisfação, no tocante ao atendimento das demandas (qualidade dos relatórios de auditoria).	
Responsável(is) pelo monitoramento: Chefia e/ou Supervisão Técnica de cada SEAUD.	

Fonte: Elaboradas pelo autor.