

**Desenvolvimento de modelo multicritério construtivista para gestão do desempenho:
estudo de caso na Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de
Santa Catarina**

FELIPE VECK LISBOA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SÉRGIO MURILO PETRI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

1 Introdução

Na sociedade há a consciência que é necessário dar mais atenção e aprimorar a gestão no setor público. O Estado é a maior 'entidade empresarial' e as suas despesas diárias, por meio dos seus diversos órgãos, estimulam as atividades econômicas (EMMANUEL *et al*, 2013).

Além de aperfeiçoar a utilização dos recursos públicos é essencial a transparência de todas as atividades realizadas pelo Estado, para reduzir possíveis casos de corrupção nas instituições públicas (ROCIO, 2017). Ao realizar o controle dos atos administrativos de forma eficiente, autônoma e eficaz a prestação dos serviços públicos é aprimorada (ARAÚJO, 2017).

Nos atos praticados pelos agentes públicos é exigido que respeitem os princípios da regulação e da legalidade, para assegurar a correta utilização dos recursos públicos. Deste modo, a preocupação com os controles internos como forma a apoiar os gestores no dia-a-dia, subsidiar o controle externo com informações relevantes e fomentar o controle social deve estar incorporada à realidade do setor público (MONTEIRO, 2015).

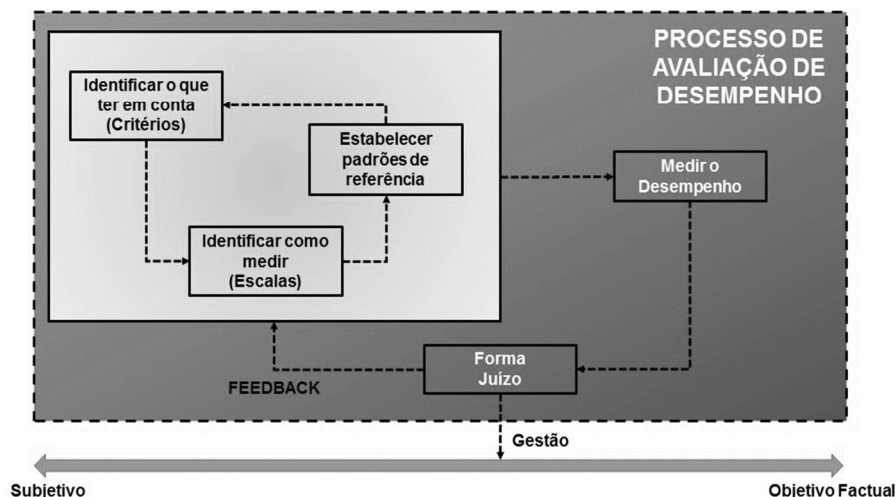
Os controles internos podem ser aprimorados com a utilização da avaliação de desempenho. Essa é uma ferramenta gerencial que realiza a mensuração e a gestão da performance por meio da utilização de indicadores (LEBAS, 1995), com o objetivo de facilitar a tomada de decisão, ao reunir e prover o gestor com informações relevantes (NEELY *et al*, 2002).

As múltiplas definições de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, as lacunas de conhecimentos existentes em torno da avaliação de desempenho, conforme afirmam Franco *et al* (2007), são reforçadas por Ensslin *et al*, (2007) que propuseram a seguinte conceituação de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão:

[...] o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (Ensslin *et al.*, 2007, p. 5).

Foi essa a afiliação teórica utilizada pelo pesquisador no desenvolvimento desta pesquisa. A avaliação de desempenho como instrumento de apoio ao processo de decisão é vista como um processo contínuo e iterativo (TASCA, 2013), conforme ilustrado na Figura 1

Figura 1: Processo de avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de ENSSLIN & ENSSLIN (2009).

Na esfera pública, os gestores mensuram os desempenhos dos seus órgãos, dos contratados e dos colaboradores. Os legisladores exigem do Poder Executivo informações periódicas sobre os desempenhos das atividades de sua responsabilidade. Os demais *stakeholders* (sociedade, jornalistas...) solicitam as informações sobre desempenho governamental para que possam manter um governo responsável (BEHN, 2003).

Deste modo, realizar a avaliação do desempenho na administração pública pode contribuir para melhorar as atividades das áreas responsáveis por manter e avaliar controles internos e assim, pretende-se construir um modelo de avaliação de desempenho construtivista para a Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), com o intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão e aprimorar as atividades daquela Coordenadoria.

Sendo a COAUD a área responsável pelo controle e auditoria dos processos e procedimentos internos do MPSC, e com objetivo de auxiliar o Coordenador de Auditoria e Controle nas suas atividades e, ainda, verificada a necessidade de dispor de uma ferramenta que o apoie nas tomadas de decisão, surge a oportunidade de construir um modelo de avaliação de desempenho construtivista para a Coordenadoria. Diante desse cenário surge a pergunta de pesquisa do estudo: **Como o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho pode contribuir com a gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina?**

Para responder o problema da pesquisa o objetivo geral do estudo é desenvolver um modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina. Os objetivos específicos definidos para a pesquisa foram: (i) estruturar o modelo de avaliação de desempenho construtivista para apoio à gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina; (ii) avaliar por meio de escalas cardinais e taxas de compensação do modelo de avaliação de desempenho construtivista para apoio à gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina; (iii) verificar o perfil de desempenho global da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina e; (iv) recomendar melhorias do desempenho para apoio à gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina

O estudo justifica-se pela sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). É importante pois os departamentos de auditoria interna estão presentes na estrutura de uma organização pública, contudo apresentam problemas recorrentes como a falta de recursos (humanos e tecnológico) e a ineficácia da sua atuação (EMMANUEL *et al*, 2013). A COAUD não diverge dessa realidade e elaborar e manter uma ferramenta que auxilie o gestor nas tomadas de decisão é importante para a aprimoramento das atividades desempenhada por essa área, o que poderá impactar na melhor utilização dos recursos públicos.

O estudo é original pois, conforme LISBOA *et al* (2017) a análise dos Controles Internos, sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho, ainda é um tema pouco explorado na literatura e que os estudos abordam apenas aspectos genéricos da AD e não criam modelos e medidas que devam ser aplicados em um contexto singular. Deste modo, o estudo contribui para a expansão da literatura sobre os sistemas de controles internos, especificamente nas instituições públicas.

A pesquisa é viável, pois na Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público não há uma ferramenta de apoio à gestão e, também, pelo interesse e necessidade do Coordenador da área, se deseja construir um modelo que o auxilie nas tomadas de decisão e melhore o desempenho da coordenadoria.

Este trabalho delimita-se a desenvolver um modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho singular para auxiliar o gestor da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Controles Internos na Administração Pública

Muitos países têm realizados reformas administrativas no setor público para atender a demanda da sociedade de um governo mais transparente e torná-lo mais eficiente e efetivo na prestação dos serviços públicos (AZIZ *et al*, 2015).

O aprimoramento do sistema de controle interno das entidades públicas traz diversos benefícios, como a diminuição das oportunidades para fraudes e corrupção, o aumento da conformidade com as normas e a melhor utilização dos recursos (RÓCIO *et al*, 2017).

Na área pública o controle interno abrange tanto os controles contábeis como os administrativos, já que envolve tanto a preocupação com a salvaguarda dos seus ativos e accountability (controles contábeis), como também com a eficiência operacional e adesão à política traçada pela administração, por meio das Leis e Regulamentos (CANNAVIANA e PARISI, 2015, p. 11).

No aspecto contábil, formal e legal o controle interno atua para padronização dos atos administrativos, com o intuito de identificar se a administração pública está seguindo as diretrizes dos normativos vigentes. Quanto a eficiência, o controle verificará o padrão de qualidade dos serviços prestados à população (ARAÚJO *et al*, 2017). Dado que o sistema de controle interno objetiva auxiliar na prestação de contas, sua prática no setor público é crucial para o aumento da transparência do setor público (AZIZ *et al*, 2015).

O controle também compreende um conjunto de práticas para atuar de forma preventiva, detectiva ou corretiva, com o objetivo de fiscalizar, amparar e eventualmente corrigir desvios, para o desenvolvimento cada vez mais sólido e eficiente da entidade (ALVES e MORAES JÚNIOR, 2016).

Mesmo com uma ampla base teórica que aborda o tema, o controle interno ainda tem algumas barreiras a serem superadas. A falta de uma cultura de gestão de risco, a carência de servidores em número adequado e com a qualidade técnica exigida e as limitações legais para o exercício da função pública, são as principais barreiras para a plena implantação dos controles internos (MONTEIRO, 2015).

2.2 Avaliação De Desempenho Dos Controles Internos

As pesquisas e a utilização da avaliação de desempenho popularizaram-se a partir da década de 80, com a publicação do livro de Johnson e Kaplan *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting* (BITITCI *et al*, 2012).

As ferramentas utilizadas para realizar a gestão de desempenho das organizações, como os sistemas de contabilidade gerencial, tornaram-se obsoletas, pois falhavam em apresentar informações relevantes para tomadas de decisão e na mensuração do desempenho, uma vez que não consideravam o novo contexto social, como a globalização, a volatilidade dos mercados e o grande avanço da tecnologia da Informação. As organizações tiveram que alterar as ferramentas de gestão, para que estas estivessem de acordo com as mudanças que estavam ocorrendo no ambiente interno e externo (CUCCURULLO *et al*, 2016).

A expansão do conhecimento na área da mensuração do desempenho organizacional interage e é influenciada por diversas áreas diferentes do conhecimento, utilizando os seus conceitos e teorias como base para as novas necessidades encontradas (CARNEIRO-DA-CUNHA *et al*, 2016).

Os modelos de avaliação de desempenho realizam a mensuração e a gestão de indicadores (LEBAS, 1995), com o intuito de aprimorar a gestão das organizações. Mensurar da performance consiste na quantificação da eficiência e da eficácia da ação que se deseja medir. Já na gestão de desempenho busca-se identificar e avaliar as divergências entre

objetivos definidos pelos gestores, com os resultados alcançados (NEELY *et al.*, 1995). Ressalta-se que a mensuração e a gestão devem formar um sistema integrado para reunir informações relevantes que facilitem o processo de tomada de decisão (NEELY *et al.*, 2002).

Com base nos resultados das avaliações, são estabelecidas medidas corretivas para garantir o alcance dos resultados, oferecendo um feedback essencial para o aprimoramento da tomada de decisões em todos os níveis da organização. (DASCALU *et al.*, 2016).

O modelo de avaliação de desempenho deve estar alinhado com a estratégia da entidade; ser composto por medidas financeiras e não financeiras e; ser dinâmico, de modo que possa se adaptar ao ambiente organizacional para buscar a melhoria contínua (GHALAYINI e NOBLE, 1996), deste modo, a simples replicação ou cópia de modelos de avaliação de desempenho entre organizações não é recomendável, uma vez que cada entidade possui características que tornam o seu ambiente singular. Ressalta-se que as medidas de desempenho podem ser usadas para vários fins e, além disso, pessoas diferentes têm propósitos diferentes (BEHN, 2003).

Além de estarem expostas a diversos fatores que podem influenciar na eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, a sua utilização como ferramenta para mensurar a eficiência e eficácia dos controles internos de uma entidade, considerando as particularidades e singularidades de uma organização, ainda é um tema pouco explorado na literatura (LISBOA *et al.*, 2017).

2.3 Trabalhos Similares

Com o intuito de aprimorar o modelo de avaliação de desempenho buscou-se estudos similares, os quais abordassem a modelos de avaliação de desempenho e os controles internos.

Dos trabalhos apresentados, a pesquisa de Albuquerque (2011) é a que está mais relacionada ao presente estudo. O trabalho buscou construir um modelo de avaliação dos controles internos de uma Instituição Pública de Ensino Superior que permita implementar um sistema de controle eficaz por parte dos gestores, com a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista. Difere-se da presente pesquisa, pois foi elaborada para o gestor da Entidade, e não para um setor específica da Instituição.

A pesquisa de Vasconcelos e Luca (2014), utilizou um checklist, cujo indicadores foram baseados na Instrução Normativa 01/1997 – TCM-CE, para verificar a e aderência dos controles internos dos bens de uso permanente e dos materiais de consumo das prefeituras do Ceará.

Os demais estudos (AGYEI-MENSAH (2016); LÄNSILUOTO, JOKIPII e EKLUND (2016); WARDIWIYONO (2012); HERMANSON, SMITH e STEPHENS (2012); AGBEJULE E JOKIPII (2009); PAULO, FERNANDES, RODRIGUES e EIDIT (2007)) não visaram estudar o desempenho dos controles internos em uma organização específica. As pesquisas são genéricas, uma vez que não consideraram o contexto de cada organização, ao apenas avaliar funcionamento do sistema de controle interno de várias organizações, com a utilização de questionários.

Na seção 4.4 (na página 12) será realizado o cotejamento dos resultados da pesquisa com os estudos de Albuquerque (2011) e Vasconcelos e Luca (2014).

3 Metodologia

3.1 Enquadramento Metodológico

O trabalho tem a natureza exploratória (RICHARDSON, 1999), pois visa construir conhecimento no decisor, sobre os aspectos que este considera relevante e necessários para gerenciar a Coordenadoria de Auditoria e Controle.

Quanto a abordagem a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa (Richardson, 1999). A abordagem qualitativa está presente nas fases de Estruturação e Recomendação. A Fase de Estruturação é desenvolvida por meio de atividades reflexivas, para expandir o conhecimento do decisor, com o intuito de identificar os aspectos relevantes no contexto analisado e que serão avaliados; são construídos os indicadores alinhados aos objetivos do decisor; e é identificado o status quo das atividades apontadas pelo decisor. Na Fase de Recomendação são apresentadas sugestões para o aprimoramento do desempenho das atividades com desempenho aquém das expectativas.

A abordagem quantitativa ocorre na Fase de Avaliação do modelo quando é realizada a transformação do modelo qualitativo em quantitativo e na utilização de equação de agregação (ENSSLIN *et al*, 2010).

O estudo de caso é o procedimento técnico, o qual foi realizado na Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD), do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).

A pesquisa utiliza-se de dados primários e dados secundários. Os dados primários, foram obtidos em entrevistas semi-estruturadas, realizadas periodicamente com os servidores da Coordenadoria de Auditoria e Controle e com o decisor. A partir das entrevistas foi possível construir as Fases de Estruturação e de Avaliação e elaborar as sugestões de melhorias propostas na Fase de Recomendação.

Além das entrevistas foi necessário a utilização de dados secundários. Esses dados foram usados para complementar o modelo, sendo utilizadas as ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e os bancos de dados dos processos administrativos do setor.

3.2 Instrumento de Intervenção

No presente estudo, o instrumento escolhido para o desenvolvimento do modelo de apoio a decisão foi a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C). A metodologia baseia-se na corrente europeia de pensamento, segundo a corrente construtivista (ENSSLIN *et al*, 2008).

A MCDA-C busca desenvolver conhecimento no decisor para permitir a compreensão das consequências das suas decisões nos aspectos que considera importante (ENSSLIN *et al*, 2010).

A metodologia visa apoiar os decisores em contextos complexos, conflituosos e incertos. O ambiente é complexo pois envolve múltiplas variáveis qualitativas e quantitativas; é conflituooso por envolver diversos atores com interesses não necessariamente alinhados e; é incerto por requerer o conhecimento de informações qualitativas e quantitativas que os decisores não tem conhecimento, mas que necessitam para apoiá-los nas tomadas de decisão (Ensslin *et al*, 2010). A MCDA-C não busca encontrar a solução perfeita para o problema, ela foca no processo de apoio à decisão. Por ser uma ferramenta flexível, pode-se utilizar a MCDA-C em diversos campos do conhecimento humano (ALBUQUERQUE, 2011).

A metodologia é operacionalizada por meio de três fases básicas: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação e (iii) Fase de Recomendações.

*O processo de construção do modelo construtivista informado pela metodologia, MCDA-C, inicia-se com a Fase de Estruturação. A primeira etapa desta fase a Contextualização do problema que visa explicar o contexto e compreender o problema que será estudado. Para atingir o objetivo, os atores envolvidos no contexto são identificados e o rótulo do problema é legitimado com eles (LACERDA *et al*, 2011).*

Os atores do problema são o decisor, os intervenientes, o facilitador e os agidos. O decisor é o principal ator do modelo, sendo a pessoa responsável pela tomada de decisão. Os intervenientes são os que participam diretamente do processo. O decisor e os intervenientes são os stakeholders da metodologia. O facilitador do MCDA-C é a pessoa responsável pela

representação das percepções do decisor no modelo. Por fim, os agidos são todos, que de alguma forma, sofrem a consequência da implementação do modelo (ENSSLIN *et al*, 2001, p. 18).

Finalizada a Contextualização é iniciada a construção da Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), sendo levantados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), elaborados os Conceitos e são construídos os Mapas Cognitivos (LACERDA *et al*, 2011).

Os EPAs são os aspectos que o decisor explicita como necessários de serem levados em consideração pelo tomador de decisão, de acordo com os seus valores e preocupações. Para cada EPA é construído ao menos um conceito representando a direção de preferência do decisor, denominado polo presente, assim como seu polo oposto psicológico (Lacerda *et al*, 2011).

A última etapa da Fase de Estruturação é a construção dos descritores, os quais permitem realizar a mensuração ordinal e a avaliação do desempenho de cada objetivo delineado pelo decisor (BORTOLUZZI *et al*, 2010). Os descritores são escalas qualitativas e mesmo quando utilizam símbolos numéricos, estes serão apenas símbolos alfanuméricos (LONGARAY e ENSSLIN, 2011).

A segunda fase é a Avaliação, que objetiva construir o modelo matemático, de acordo com as percepções dos decisores (ENSSLIN *et al*, 2008). Nesta etapa as escalas ordinais (qualitativas) elaboradas na fase anterior são transformadas em escalas cardinais (quantitativas) e consiste no desenvolvimento do modelo de avaliação das alternativas, por meio da construção da escala de preferência local de cada PVE e da determinação das taxas de compensação, bem como a identificação do perfil de impacto das ações e avaliação global (ZAMCOPÉ *et al*, 2012).

Inicialmente devem ser construídas as funções de valor. A metodologia utilizada para construir as funções, nessa pesquisa, foi a MACBETH (*Mensuring Attractiveness by a Categorical Based Technique*). A identificação das taxas de compensação é a segunda etapa e visa agregar as avaliações de cada critério, em uma avaliação global (BORTOLUZZI *et al*, 2010). A partir das taxas de compensação é possível identificar quanto cada um dos critérios contribui no desempenho geral do contexto (AZEVEDO *et al*, 2011).

Após a definição das taxas de compensação de cada critério, pode-se analisar o valor de cada em critério e, assim, realizar a avaliação de todo contexto (BORTOLUZZI *et al*, 2011). A metodologia MCDA-C permite ao decisor uma avaliação que pode ser explicitada em forma numérica e / ou gráfica, para facilitar compreensão dos pontos fortes e fracos das alternativas avaliadas (LACERDA *et al*, 2011).

Finalizada a fase de avaliação, o facilitador tem condições de elaborar as recomendações para aprimorar os aspectos que não se encontram dentro da situação esperada pelo decisor. A Fase de Recomendações busca apoiar o gestor na identificação de meios para melhorar o desempenho do que está sendo avaliado e entender as consequências das suas ações (ENSSLIN *et al*, 2010). Essa abordagem não prescreve orientações, mas apenas auxilia o decisor na análise das alternativas e no entendimento de suas consequências (LONGARAY e ENSSLIN, 2013).

4 Resultados

4.1 Fase de Estruturação

A Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) é o objeto deste estudo de caso. O setor é responsável pela avaliação dos controles internos, dos procedimentos operacionais e dos processos administrativos, como licitações, aposentadorias e contratos. Adicionalmente, a COAUD realiza auditorias de conformidade e operacionais com o intuito de avaliar a efetividade dos controles na

Instituição.

O modelo multicritério construtivista foi desenvolvido a partir das percepções do Coordenador de Auditoria e Controle, com o auxílio e contribuição dos demais servidores da área. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o gestor e os servidores, sendo o resultado do modelo validado pelo coordenador.

Como o modelo será desenvolvido por meio dos conhecimentos do Coordenador de Auditoria e Controle do MPSC, esse é denominado de decisor do modelo. Os intervenientes do modelo são os demais servidores da Coordenadoria, pois estes participam ativamente das atividades e apresentaram sugestões para a elaboração e melhoria do modelo. O facilitador do modelo é o autor do trabalho e os agidos são as demais coordenadorias das áreas administrativas da Instituição, os Membros e servidores do MPSC e a sociedade catarinense.

Após a identificação dos atores que estão envolvidos direta e indiretamente no processo, foi elaborado o rótulo do modelo. Em conjunto com o decisor, foi definido o seguinte rótulo: modelo de apoio à gestão das atividades da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina.

Após, definiu-se que a proposta para solução seria a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), pois buscava-se compreender e solucionar um problema que acontece em um ambiente complexo, cujo decisor não dispõe de todas as informações necessárias para sua tomada de decisão e que fosse específico para a realidade do MPSC.

Após realizar contextualização, a próxima etapa é a criação da Estrutura Hierárquica de Valor (EHV). Para isto foram realizadas novas entrevistas com os *stakeholders*, para identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). A partir das entrevistas, foram identificados 80 EPAs. O Quadro 1 apresenta exemplos de dez elementos identificados.

Quadro 1: Elementos Primários de Avaliação

Código	Atividades
1	Admissões comissionados
2	Concessão de diárias
5	Licitações
6	Contratos Administrativos
17	Convênios
21	Auxílio Saúde
73	Aposentadoria
79	Gestão do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com a definição dos Elementos Primários de Avaliação, buscou-se construir os conceitos para os EPAs. Foram construídos os polos presentes e os polos psicológico oposto para cada conceito, sendo que para alguns EPAs foram criados mais de um conceito. Foram criados 136 conceitos, os quais foram validados pela equipe.

Quadro 2: Exemplos de Conceitos dos Elementos Primários de Avaliação

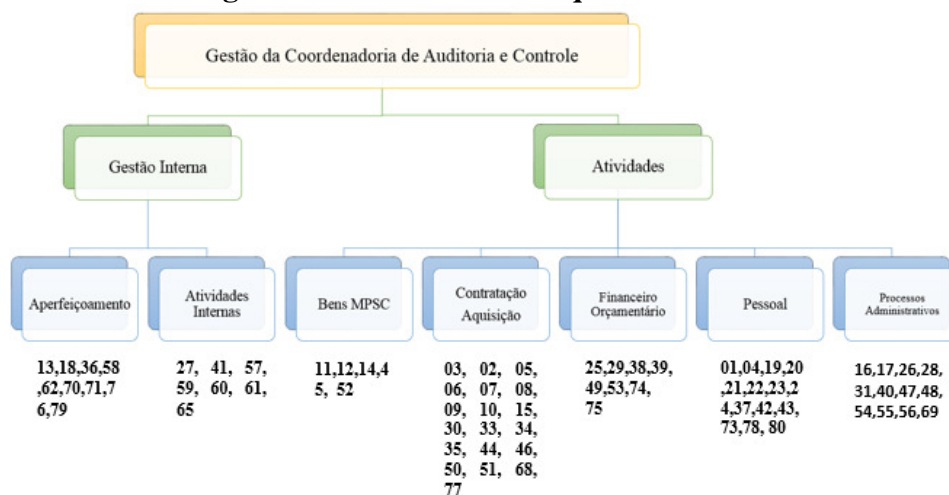
EPA	Polo Presente	Polo Psicológico Oposto
Admissões Comissionados	Assegurar que a contratação de servidor comissionado está em conformidade com a legislação	Identificar intempestivamente irregularidades na contratação.
Progressão Funcional por Cursos	Analisar a progressão funcional por cursos dos servidores	Não conceder progressão funcional devida ao servidor
Remuneração Membros	Garantir que os Membros estão sendo remunerados corretamente	Constatar valores incorretas nos vencimentos
Licenças Concedidas	Garantir que as licenças concedidas estão de acordo com as normas	Não analisar as licenças concedidas aos membros e servidores
Conhecimento em Office	Melhorar a eficiência das atividades realizadas	Levar mais tempo para realizar a tarefa

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com a definição de todos os conceitos do modelo, foi solicitado ao decisor que organizasse os conceitos em Áreas de Preocupação. Foram identificadas sete áreas: (i) Aperfeiçoamento; (ii) Atividades Internas; (iii) Bens; (iv) Contratação/Aquisição; (v) Financeiro/Orçamentário; (vi) Pessoal e; (vii) Processos Administrativos.

As Áreas de Preocupação foram agrupadas em duas macros áreas, (i) Gestão Interna e (ii) Atividades, as quais formaram a Estrutura Hierárquica de Valor do modelo.

Figura 2: Estrutura Hierárquica de Valor

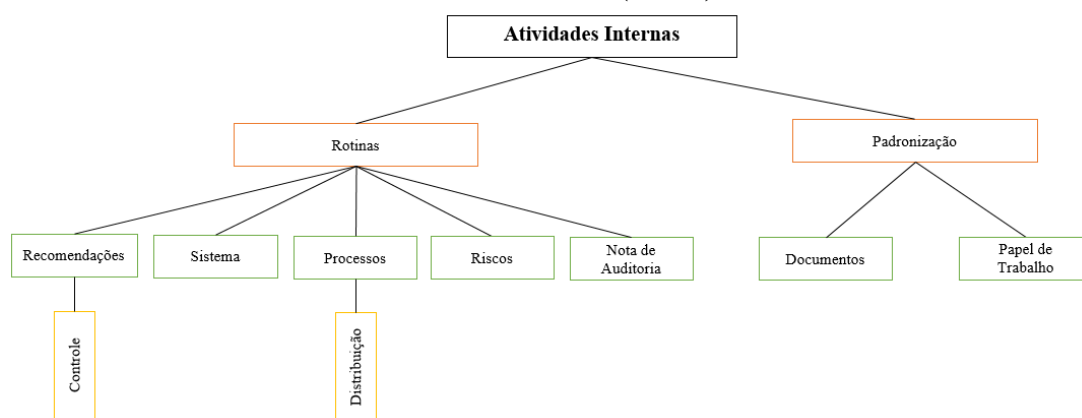


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Após a agrupar os conceitos em Áreas de Preocupação, e com o intuito de expandir o conhecimento do decisor, foram elaborados os mapas cognitivos de cada área. Os Mapas Cognitivos permitiram que novos elementos de preocupação fossem identificados, a partir da relação causa e efeito dos elementos. Com todos os Mapas Cognitivos elaborados, foram realizadas novas entrevistas com o Decisor para agrupar as preocupações operacionais do decisor em grupos menores (*subclusters*), que apresentem características comuns entre eles.

A partir da definição dos *clusters* e *subclusters*, foi originada a Árvore de Valor com os Pontos de Vista Elementares (PVE) do modelo. Para cada PVE na Árvore de Valor, foi elaborado um conceito.

Figura 3: Árvore de Valor com Pontos de Vistas (PVEs) – do PVF - Atividades Internas

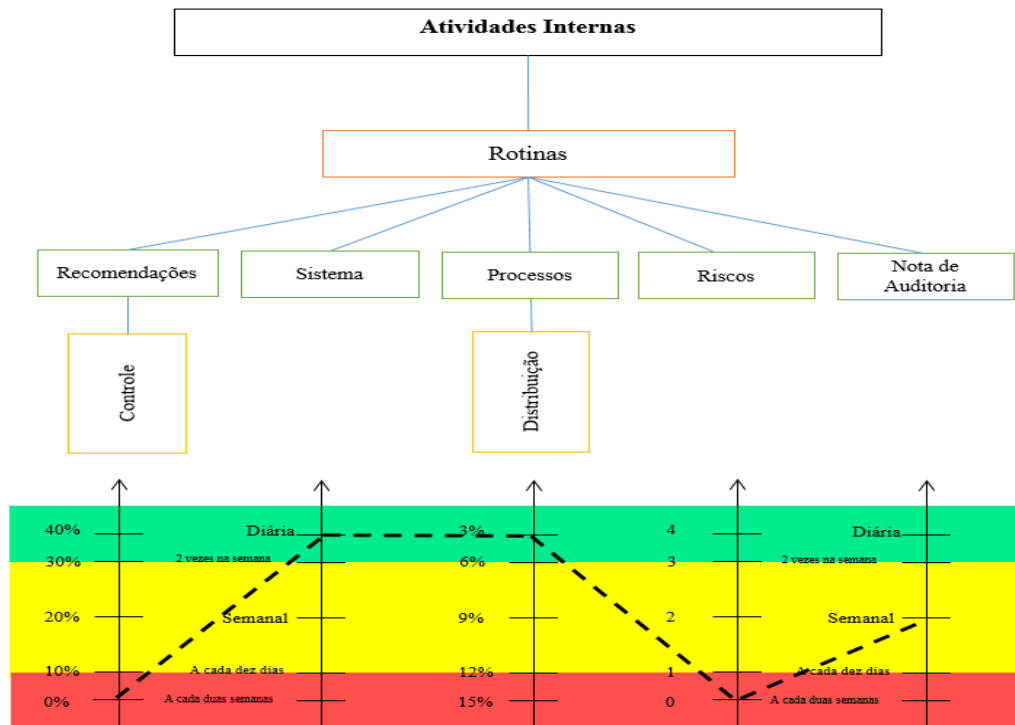


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A realização da etapa anterior desenvolveu conhecimento no decisor para a construção dos descritores do modelo. Para todos os Ponto de Vistas Elementares que estão nos níveis mais inferiores da Árvore de Valor foram criados descritores, sendo estabelecidos os níveis bom e neutro para cada descritor.

No total foram construídos 70 descritores para os sete pontos de vistas fundamentais do modelo e, por meio da análise dos documentos disponibilizados pela Coordenador e, também, com a utilização de informações qualitativas repassadas por todos os *stakeholders* do modelo, foi verificado o status quo de cada de um dos descritores.

Figura 4: Estrutura Hierárquica de Valor e *Status Quo*



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Após realizar novas entrevistas para criação e validação dos descritores, verificou-se que não havia a necessidade de elaborar descritores para todos EPAs, o quais foram identificados na etapa inicial da fase de estruturação. Com a definição dos descritores e a verificação do status quo de cada descriptor é finalizada a Fase de Estruturação.

4.2 Fase de Avaliação

A Fase da Avaliação tem início com a construção das funções de valor, que consiste na transformação das escalas ordinais em escalas cardinais. Para operacionalização desta etapa foi utilizado o método MACBETH.

A construção da Matriz de Julgamento foi realizada com a partir do *software* MACBETH, com base na percepção do decisor. Para isto foram realizadas entrevistas com o decisor, o qual foi questionado sobre a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis definidos nos descritores (julgamento semântico).

Com a criação das funções de valor e das matrizes de julgamento, é realizada a identificação das taxas de compensação com o auxílio da Matriz de Roberts. O decisor quando preferir a alternativa da linha, marca na coluna, com a qual está comparando, o valor 1, caso contrário, ele marca o valor 0. Ao final é realizada a soma os valores das linhas e é verificado o grau de preferência. Desta forma, é realizada a hierarquização das alternativas, cuja ordem reflete a preferência do decisor para passar do nível Neutro para o nível Bom em cada PVE (Ensslin *et al*, 2010).

Foram construídas a Matriz de Roberts para toda as Estruturas Hierárquicas. O Quadro 3 demonstra a Matriz elaborada para os PVE Eficiência, Implantação, Regularidade e Portal da Transparência, do PVF Conformidade.

Quadro 3: Matriz de Roberts

	Recomendações	Sistema	Processos	Riscos	Nota de Auditoria	Soma	Ordem
Recomendações		1	0	0	1	2	3°
Sistema	0		0	0	0	0	5°
Processos	1	1		1	1	4	1°
Riscos	1	1	0		1	3	2°
Nota de Auditoria	0	1	0	0		1	4°

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com a Matriz de Roberts (1979, p, 100) construída, as alternativas são ordenadas e inseridas no software MACBETH, em processo semelhante ao realizado na Construção das Funções de Valor. A última etapa da Fase de Avaliação da MCDA-C é avaliação do global e o perfil de impacto do status quo. Com a transformação das escalas ordinais em cardinais e a definição das taxas de compensação foi possível realizar a avaliação do desempenho global das atividades da COAUD, segundo a percepção do decisor. A determinação do status quo para toda a Estrutura Hierárquica de Valor demonstrou quais os pontos fortes e fracos, considerando cada um dos Pontos de Vista Fundamentais. Constatou-se que, considerando os 70 descritores elaborados na pesquisa, a COAUD está no nível comprometedor em 14, representando 20% do total.

Após realizar o cálculo foi possível identificar quais os PVF que estão com desempenho abaixo do mínimo aceitável pelo decisor. Os PVFs Atividades Internas (-28) e Financeiro (-19) foram os que apresentaram os piores desempenhos. Já o PVF Pessoal apresentou a melhor performance (61). O resultado da avaliação global por PVF está representado no Quadro 4.

O resultado de 17 pontos demonstra que a Coordenadoria apresenta uma performance muito inferior ao desejado pelo decisor. Verifica-se que apenas o PVF Pessoal está em um nível aceitável, com 61 pontos. O PVF Financeiro, o qual apresenta a maior Taxa de Substituição, é o PVF com o segundo pior desempenho, com -19 e, deste modo, é importante que o decisor busque aprimorar as atividades deste PVF para elevar o resultado global do setor. Situação similar ocorre com o PVF Atividades Internas, cujo o desempenho é de -28, o qual também necessita de uma atenção especial do coordenador.

Quadro 4: Avaliação Global

	PVF	Taxas	Pontuação	Contribuição
PVF 1	Aperfeiçoamento	8,6%	33	3
PVF 2	Atividades Internas	10,0%	-28	-3
PVF 3	Bens MPSC	15,7%	21	3
PVF 4	Contratação/Aquisição	17,6%	29	5
PVF 5	Financeiro	18,1%	-19	-3
PVF 6	Pessoal	17,1%	61	10
PVF 7	Processos Administrativos	12,9%	13	2
			Total	17

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os demais PVF também estão em um nível baixo e devem ser aprimorados, contudo, as atividades relacionadas aos PVFs Financeiro e Atividades Internas devem ser prioritariamente aperfeiçoadas.

4.3 Fase de Recomendação

Com a realização da avaliação global e do perfil de impacto do status quo, o facilitador tem conhecimento suficiente para apresentar recomendações para o aprimoramento da gestão

da COAUD. Importante ressaltar que não é função da etapa de Recomendações não é ditar ações, mas sim servir de apoio para ajudar o decisor a construir ações e a avaliar suas consequências (KRUGER, 2015).

Inicialmente foram analisados todos os descritores, cujo desempenho é inferior ao mínimo aceitável pelo decisor (nível neutro). O segundo ponto analisado foi quais ações dependem exclusivamente da ação do decisor ou dos outros servidores da Coordenadoria. Por fim foram verificados quais gerariam um gasto incremental à Instituição, o que poderia inviabilizar a implementação da recomendação.

Quadro 5: Exemplo de Recomendação

PVE	Controle
Indicador	Quantidade de reuniões realizadas, nos últimos 12 meses, com as áreas envolvidas na admissão de pessoal, para apreciação dos controles
Ações Propostas	
Realizar reuniões semestrais com a Coordenadoria de Recursos Humanos	
Incentivar a Coordenadoria de Recursos Humanos a manter um sistema de controle interno das suas operações	
Responsável	Coordenador de Auditoria e Controle
Prazo de Atendimento	Até 12 meses
Impacto no Descritor	Passaria do nível comprometedor ao nível competitivo

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com a implementação das ações propostas, estimasse que o desempenho global da Coordenadoria seria elevado ao nível de 37 pontos, sendo que nenhum PVF estaria com nível abaixo do mínimo aceitável pelo decisor, conforme demonstrado na Quadro 6.

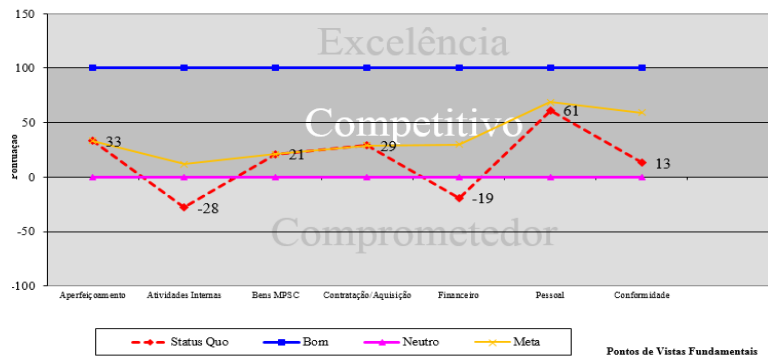
Quadro 6: Avaliação Global

PVF	Taxas	Pontuação	Contribuição
PVF 1 Aperfeiçoamento	8,6%	33	3
PVF 2 Atividades Internas	10,0%	12	1
PVF 3 Bens MPSC	15,7%	21	3
PVF 4 Contratação/Aquisição	17,6%	29	5
PVF 5 Financeiro	18,1%	30	5
PVF 6 Pessoal	17,1%	69	12
PVF 7 Processos Administrativos	12,9%	59	8
		Total	37

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Figura 5 demonstra graficamente a evolução da performance da Coordenadoria, caso as recomendações fossem implementadas pelo decisor.

Figura 5: Status Quo x Meta



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O modelo é finalizado com a apresentação das recomendações. Por tratar-se de uma metodologia construtivista, o gestor deve fazer a análise contínua do modelo, com o intuito de mantê-lo atualizado e refletir a realidade do contexto da

Coordenadoria.

O modelo é finalizado com a apresentação das recomendações. Por tratar-se de uma metodologia construtivista, o gestor deve fazer a análise contínua do modelo, com o intuito de mantê-lo atualizado e refletir a realidade do contexto da Coordenadoria.

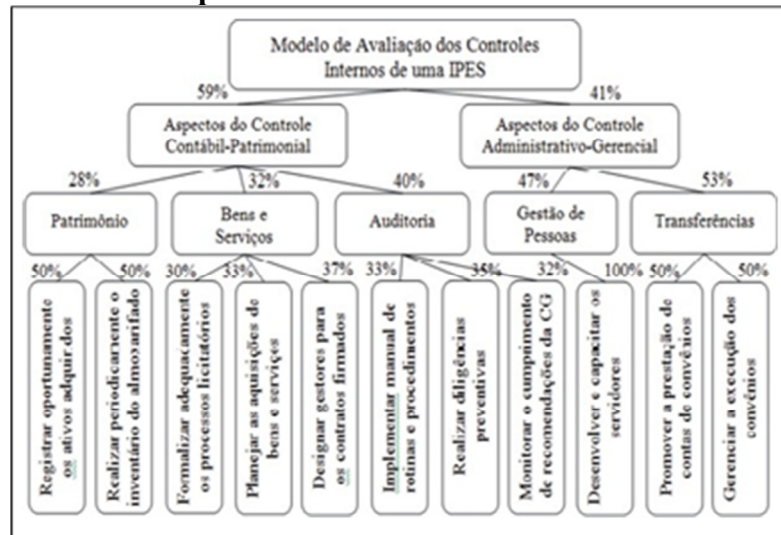
4.4 Cotejamento Com Literatura

Por fim, será realizada comparação dos indicadores propostos nesta pesquisa, com os indicadores apresentados no estudo de Albuquerque (2011) e Vasconcelos e Luca (2014).

A pesquisa de Albuquerque (2011) buscou criar um modelo de avaliação de controles interno de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), situada no estado de Roraima, utilizando a MCDA-C. Na Figura 6 apresenta a estruturação do modelo do autor.

Verifica-se que foram identificados pelo Decisor do estudo duas áreas de interesse, quais sejam: (i) Aspectos do Controle Contábil- Patrimonial e; (ii) Aspectos do Controle Administrativo-Gerencial.

Figura 6: Modelo para avaliar os Controles Internos de uma IPES



Fonte: Albuquerque (2011)

As duas áreas foram desmembradas em cinco Pontos de Vista Fundamentais: (i) Patrimônio; (ii) Bens e Serviços; (iii) Auditoria; (iv) Gestão de Pessoas e; (v) Transferências. A partir dos PVF foram elaborados onze Pontos de Vistas Elementares.

Quadro 6: Avaliação Global

Registrar oportunamente os ativos adquiridos
Realizar periodicamente o inventário do almoxarifado
Formalizar adequadamente os processos licitatórios
Planejar as aquisições de bens e serviços
Designar gestores para os contratos firmados
Implementar manual de rotinas e procedimentos
Realizar diligências preventivas
Monitorar o cumprimento de recomendações da CG
Desenvolver e capacitar os servidores
Promover a prestação de contas de convênios
Gerenciar a execução dos convênios

Fonte: Albuquerque (2011)

O modelo elaborado por Albuquerque é mais enxuto do que o elaborado no presente estudo, uma vez que foram estabelecidos apenas 11 indicadores para avaliar os controles internos naquele estudo, enquanto foram elaborados 70 na atual pesquisa. Mesmo com a significativa diferença na quantidade de indicadores, foi possível identificar similaridades entre os dois modelos.

Com relação aos Pontos de Vistas Fundamentais definidos no estudo de Albuquerque (2011), apenas o PVF Auditoria não é um PVF no presente estudo. Foram identificadas diferenças nas nomenclaturas utilizadas nas pesquisas, porém, conforme demonstrado na Quadro 7, ambas apresentam significados semelhantes:

Quadro 7: Avaliação Global

Albuquerque (2011)	Pesquisa atual
Bens e Serviços	Bens MPSC
Gestão de Pessoas	Recursos Humanos
Transferências	Convênios
Patrimônio	Patrimônio

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com relação aos descritores verificou-se que nenhum descritor utilizado na pesquisa de Albuquerque foi utilizado o presente estudo.

Contudo verificam-se algumas semelhanças entre alguns dos descritores dos modelos com os conceitos do presente estudo, como demonstrado na Quadro 7:

Quadro 7: Avaliação Global

Albuquerque (2011)	Pesquisa atual
Gerenciar a execução dos convênios	Garantir que os Convênios celebrados estão em conformidade com a legislação aplicável
Formalizar adequadamente os processos licitatórios	Garantir que as licitações ocorram em conformidade com as normas aplicáveis
Realizar periodicamente o inventário do almoxarifado	Confirmar a efetiva existência dos itens cadastrados no almoxarifado
Monitorar o cumprimento de recomendações da CG	Verificar se as recomendações expedidas pela COAUD foram acatadas
Desenvolver e capacitar os servidores	Estimular os servidores da COAUD a realizarem cursos de aperfeiçoamentos

Fonte: Albuquerque (2011)

O resultado da avaliação dos controles internos da IPES foi de aproximadamente - 54,14, enquanto na presente pesquisa o resultado da COAUD foi de 17 pontos. Isso demonstra que, segundo as percepções dos gestores, a Coordenadoria do MPSC apresentou um melhor resultado em comparação à Instituição de ensino.

Já a pesquisa de Vasconcelos e Luca (2014) buscou analisar a aderência dos controles internos dos bens de uso permanente e dos materiais de consumo das prefeituras do Ceará, por meio de um checklist, com os indicadores baseados na Instrução Normativa 01/1997 – TCM-CE. Para cada indicador avaliado foi atribuído o valor “0” se a prefeitura não cumpriu o item ou “1” se cumpriu integralmente.

Verifica-se que esse modelo é genérico, pois utiliza os mesmos indicadores para analisar diferentes contextos e não considera a percepção do gestor na avaliação do desempenho; e é descritivista, pois apenas descrevem como são os sistemas os sistemas de controles internos nos municípios. Esse modelo vai ao encontro dos achados da pesquisa de Lisboa et al (2017), que identificou que os poucos estudos sobre avaliação de desempenho dos controles internos são genéricos e descritivistas.

Deste modo, ao cotejar os indicadores utilizados nas pesquisas, verificou-se que não

houveram semelhança nos indicadores utilizados para avaliar o desempenho das Entidades, pois a pesquisa de Vasconcelos e Luca (2014), pois os autores utilizaram apenas indicadores já previstos na legislação.

5 Conclusões

Os controles internos na administração pública é uma importante ferramenta para impor limites a atuação dos gestores, auxiliar na eficiência das atividades e diminuir a ocorrência de fraudes e corrupção nos órgãos públicos. A efetividade dos controles internos das Instituições pode ser aferida e aprimorada com a utilização das ferramentas de avaliação de desempenho, entre elas a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista.

Diante da constatação que não foram encontrados estudos que construíssem um modelo de avaliação de desempenho dos controles internos, que fossem específicos e singulares para uma Coordenadoria de Auditoria e Controle, em uma Instituição Pública e constatada a necessidade do setor do Ministério Público de Santa Catarina em dispor de uma ferramenta de avaliação de desempenho, que auxilie o gestor na tomada de decisão, foi elaborado um modelo multicritério construtivista específico para este setor do MPSC. Neste contexto foi construída o seguinte problema de pesquisa: Como o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho pode contribuir com a gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina?

A construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho permitiu ao Coordenador de Auditoria e Controle a identificação de todas as atividades que considera relevante para o contexto da COAUD. Transformou as preocupações do decisor em escalas ordinais e cardinais, o qual permitiram demonstrar qual a situação atual das atividades realizadas pelo setor (ou que deveriam ser desempenhadas). O modelo ainda contribuiu ao apresentar propostas para o aprimoramento da gestão, demonstrando qual o impacto dessas recomendações para o resultado global da Coordenadoria.

Para responder à pergunta de pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa: Construir um modelo multicritério construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a gestão da Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina.

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa foram realizadas entrevistas com o decisor do modelo, o Coordenador de Auditoria e Controle do MPSC, e com os demais servidores do setor. Inicialmente foram elaborados o rótulo e o sumário do modelo. Após, a partir das informações coletadas nas entrevistas, foram identificados quais são os fatores considerados relevantes e essenciais para as atividades da COAUD. Foram levantados 80 Elementos Primários de Avaliação e criados 136 conceitos, com a respectiva definição dos polos presentes e polos oposto.

Os conceitos foram agrupados em áreas de preocupação, de acordo com as similaridades. As seguintes áreas foram elencadas: (i) Aperfeiçoamento; (ii) Atividades Internas; (iii) Bens do MPSC; (iv) Contratação/Aquisição; (v) Financeiro/Orçamentário; (vi) Pessoal e; (vii) Processos Administrativos. As Áreas de Preocupação foram agrupadas em duas macros áreas, Gestão Interna e Atividades, as quais formaram a Estrutura Hierárquica de Valor do modelo

Com intuito de expandir o conhecimento do contexto foram elaborados os mapas cognitivos, os quais divididos em clusters e subcluster. A partir da análise dos mapas foi criada a Árvore de Valor com os Pontos de Vista Elementares. Para cada PVE foram elaborados descritores (as escalas ordinais), com a definição dos respectivos níveis “bom” e “neutro”. Por fim, foram elaborados 70 descritores para o modelo.

O segundo objetivo específico foi atingindo quando da transformação das escalas ordinais, em escalas cardinais, a qual ocorreu por meio da utilização do software MACBETH.

Foram elaboradas as matrizes de julgamento, nas quais o decisor apresentou as diferenças de atratividades entre os níveis definidos nos descritores.

Para responder ao terceiro objetivo específico foram identificadas as taxas de substituição do modelo, também, com a utilização do software MACBETH. Foram calculadas taxas para 70 pontos. Definidas as taxas de substituição, foi possível verificar o perfil de desempenho e realizar a avaliação do desempenho global da COAUD. O desempenho do setor foi de 17 pontos.

As recomendações para aprimoramento da gestão foram apresentadas em seguidas. Foram elaboradas recomendações para melhoria dos indicadores que estavam com performance abaixo do mínimo aceitável pelo decisor. Caso a recomendações sejam implementadas o desempenho da Coordenadoria elevaria para 37 pontos.

Por tratar-se de um modelo construtivista, o qual foi construído para um contexto singular, o estudo limita-se ao contexto da COAUD do MPSC e não é adequado para realizar generalizações do modelo para órgãos públicos. A replicação deve ser adaptada a realidade do novo contexto pesquisado.

Com a construção deste modelo de avaliação o autor espera que que a Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público de Santa Catarina consiga aprimorar a sua gestão, aumentando o rol de atividades desempenhadas, priorizando aquelas consideradas essenciais e que não estão nos níveis de performance esperadas pelo decisor e auxiliando as demais áreas da Instituição nas suas atividades e, deste modo, torne a gestão do órgão mais eficiente.

Referências

- ALBUQUERQUE, Janilson Machado. Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA-Construtivista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 129-150, 2011.
- ALVES, André Gomes; MORAES JÚNIOR, Valdério Freire. O sistema de controle interno da gestão pública do poder executivo do município de Patos/PB. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 56-71, 2016.
- ARAÚJO, Richard Medeiros; SANTOS, Rodolfo; ARAÚJO, Maria Arlete; DIAS, Thiago Ferreria. CONTROLE INTERNO NO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO NA VISÃO DOS CONTROLLERS MUNICIPAIS. **Nucleus**, v. 14, n. 1, p. 79-94, 2017
- AZIZ, Mohama; Said, Jamaliah; ALAM, Md. Assessment of the practices of internal control system in the public sectors of Malaysia. **Aziz, MAA, Said, J., and Alam, MM**, p. 43-62, 2015.
- AZIZ, Mohamad; Said, Jamaliah; ALAM, Md Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system. internal control system and leadership practices: A review study. **Procedia Economics and Finance**, v. 28, p. 163-169, 2015.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public administration review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BITITCI, Umit; GARENGO, Patrizia Garengo; DÖRFLER, Viktor; NUDURUPATI, Sai. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, p. 305-327, 2012.ij
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.
- CANNAVINA, Vando Cardoso; PARISI, Claudio. Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 3, p. 6-26, 2015.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, Júlio Araújo; HOURNEAUX JR, Flavio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo, 1977.
- CUCCURULLO, C.; ARIA, M.; SARTO, F. Foundations and trends in performance management. A twenty-five

- years bibliometric analysis in business and public administration domains. **Scientometrics**, v. 108, n. 2, p. 595-611, 2016.
- DASCALU, Elena Doina; MARCU, Nicu; HURJUI, Ioan. Performance Management and Monitoring of Internal Audit for the Public Sector in Romania. **Amfiteatru Economic Journal**, v. 18, n. 43, p. 691-705, 2016.
- EMMANUEL, Onoia E.; AJANYA, Michael A.; AUDU, Fridav. An assessment of internal control audit on the efficiency of public sector in Kogi State Nigeria. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 11, p. 717, 2013.
- ENSSLIN, S.R.; CARVALHO, F.N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do Capital Intelectual organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, V. 9, n. 7, p. 136-13, 2008.
- ENSSLIN, Leonardo; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.
- ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar; LYRIO, M. V. L. Avaliação de Desempenho: Objetivos e Dimensões. **I Seminário de Avaliação de Desempenho do Setor Público**. Florianópolis: 2007.
- ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Processo de construção de indicadores para a avaliação de desempenho. **Ciclo de Debates**, v. 5, 2009.
- ENSSLIN, Leonardo; NETO, Gilberto Montibeller; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Insular, 2001.
- FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n.8, p.784-801, 2007.
- GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.
- LACERDA, Rogério; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.
- LEBAS, Michel. Performance measurement and performance management. **International journal of production economics**, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.
- KRÜGER, Anna Claudia. Construção de um modelo para avaliação de desempenho no setor público: estudo de caso da assessoria de planejamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 2015.
- LISBOA, Felipe Veck; ENSSLIN, Sandra Rolim; MATOS, Leonardo; PETRI, Sérgio Murilo. Análise da literatura dos controles internos sob a perspectiva da avaliação de desempenho. **7º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**. Florianópolis, 2017.
- LONGARAY, André Andrade; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação do desempenho de um hospital universitário utilizando a MCDA–construtivista. 2011.
- LONGARAY, André Andrade; ENSSLIN, Leonardo. Uso da MCDA-C na avaliação de desempenho das atividades de trade marketing de uma indústria do setor farmacêutico brasileiro. 2013.
- MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015.
- NEELY, Andy D.; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas.3. ed. São Paulo. 1999.
- ROCIO MORENO-ENGUIX, Maria; GRAS-GIL, Ester; HERNANDEZ-FERNANDEZ, Joaquin. An Explanation of Management of Local Governments in Spain Based on the Structure of the Internal Control System. **Annals of Economics & Finance**, v. 18, n. 2, 2017
- TASCA, Jorge Eduardo. **A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente**. 2013. 350 p. 2014. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.
- ZAMCOPÉ, Fábio Cristiano; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. **Production**, v. 22, n. 3, p. 477-489, 2012.