

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA PARA REDUZIR AS ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS DE UM MUNICÍPIO CATARINENSE

Luciana Malagotti

Sérgio Murilo Petri - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo geral elaborar um modelo de avaliação de desempenho visando a diminuição de alterações orçamentárias de uma prefeitura municipal. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa-quantitativa, utilizando-se da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) para o desenvolvimento do modelo. Com base em entrevistas semiestruturadas, foram identificados 41 EPAs, os quais foram agrupados em 5 áreas de preocupação. Com base na percepção do decisor, a área de “Planejamento” foi a escolhida para dar continuidade na pesquisa e descritores foram construídos. A metodologia proporcionou o desenvolvimento um modelo personalizado de apoio à decisão, que culminou na identificação de 34 descritores, os quais traduzem as preocupações e necessidades do decisor. O desempenho do município foi avaliado em 43 pontos e, para aperfeiçoá-lo, ações foram sugeridas para alguns critérios, as quais permitiram que o perfil de desempenho fosse elevado para 79 pontos. Em linhas gerais, o modelo construído possibilitou a definição das prioridades orçamentárias por parte do decisor, contando agora com uma base sólida para a tomada de decisões, levando em consideração os aspectos relevantes e específicos do contexto identificado.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Orçamento Público. Município.

Abstract

This research has the general objective of developing a performance evaluation model aimed at reducing budgetary changes in a city hall. To this end, a descriptive research was carried out, with a qualitative-quantitative approach, using the Multicriteria Decision Support-Constructivist (MCDA-C) methodology to develop the model. Based on semi-structured interviews, 41 EPAs were identified, which were grouped into 5 areas of concern. Based on the decision maker's perception, the area of "Planning" was chosen to continue the research and descriptors were constructed. The methodology enabled the development of a personalized decision support model, which culminated in the identification of 34 descriptors, which reflect the concerns and needs of the decision maker. The municipality's performance was evaluated in 43 points and, to improve it, actions were suggested for some criteria, which allowed the performance profile to be raised to 79 points. In general terms, the model constructed allowed the decision maker to define budgetary priorities, now having a solid basis for decision making, taking into account the relevant and specific aspects of the identified context.

Keywords: Performance Evaluation. Public Budget. Municipality.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA PARA REDUZIR AS ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS DE UM MUNICÍPIO CATARINENSE

1 INTRODUÇÃO

Para atender ao bem comum, o Estado realiza gastos financiados pela sociedade, que retorna como bens e serviços públicos (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha et al., 2024; Soares et al., 2022; Crepaldi; Crepaldi, 2013; Pires; Motta, 2006). Nesse contexto, a gestão pública exerce a função alocativa, visando à otimização dos recursos (Costa et al., 2015). O orçamento público é o principal instrumento para planejar receitas e despesas, refletindo os interesses da sociedade por meio dos gestores públicos (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha et al., 2024).

No Brasil, a Constituição de 1988 instituiu o sistema de planejamento público composto pelo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (Brasil, 1988; Da Costa Leite; Neves, 2021). O PPA define diretrizes e metas, a LDO estabelece prioridades anuais, e a LOA detalha a execução orçamentária (Mathias; Pinto; Oliveira, 2020). Contudo, fatores imprevisíveis exigem ajustes por meio de créditos adicionais, os quais devem respeitar a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000) e a Lei nº 4.320/1964 (Silva et al., 2023).

A LRF exige a publicação do Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), que promove a transparência via o SICONFI (Silva; Campos; Silva, 2025; Silva; Sanches, 2021). O Anexo 01 do RREO permite acompanhar os créditos adicionais autorizados (Silva; Campos; Silva, 2025). Assim, embora os gestores tenham certa liberdade na alocação orçamentária, é necessário considerar os impactos sociais de suas decisões e evitar alterações recorrentes (De Melo et al., 2018).

O orçamento público, além de técnico, é um espaço de decisão influenciado por múltiplos interesses e valores (Fortis, 2009; De Melo et al., 2018), exigindo critérios de impessoalidade e eficiência (Coelho; Quintana, 2008). A qualidade das decisões impacta diretamente o desempenho institucional (Pacheco; Kronbauer; Dantas, 2023), sendo limitada pela capacidade de julgamento e pelas pressões institucionais (De Melo et al., 2018; Pacheco; Kronbauer; Dantas, 2023).

Estudo de Pacheco, Kronbauer e Dantas (2023) demonstrou que, mesmo com experiência, contadores públicos são influenciados por pressões externas e normas padronizadas, o que os torna mais conservadores. Essa realidade compromete a efetividade do orçamento como instrumento de planejamento. Assim, torna-se imprescindível o uso de mecanismos de apoio à decisão que integrem múltiplos critérios e reduzam a subjetividade (Melnik et al., 2014).

Diante do exposto e a fim de contribuir para a gestão pública, emergiu a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais critérios devem ser considerados em um processo de avaliação da gestão orçamentária de um município catarinense com o objetivo de reduzir suas alterações?** Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é elaborar um modelo de avaliação de desempenho visando a diminuição de alterações orçamentárias de uma prefeitura municipal.

O modelo elaborado poderá servir de auxílio a outros gestores públicos e interessados envolvidos no orçamento. Dessa forma, os responsáveis podem elaborar um plano de ação que aprimore os seus processos internos, e contribua para uma gestão orçamentária eficaz, apoiada em tomadas de decisões que permitam o melhor uso dos recursos públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da gestão pública envolve a análise de diversos aspectos para a eficiência e

eficácia das políticas públicas (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha, *et al*, 2024). Três tópicos fundamentais nesse campo são o orçamento público, a tomada de decisão na alocação dos recursos orçamentários e a avaliação de desempenho no setor público Barros; Carvalho; Brasil Junior, 2023; Soares, *et al* 2022; Da Costa Leite; Neves, 2021).

2.1 ORÇAMENTO PÚBLICO

O futuro é inevitável, mas nem todo futuro é desconhecido ou incerto, uma vez que é possível prever alguns acontecimentos quando se dispõe de informações e controles (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha, *et al*, 2024; Barros; Carvalho; Brasil Junior, 2023; Maximiano, 2000). Como forma de antever certos fatos, tem-se o processo de planejamento, que é a ferramenta usada para definir os meios para atingir os resultados a serem alcançados, determinando decisões no presente que afetam o futuro para que a incerteza seja reduzida (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha, *et al*, 2024; Soares, *et al* 2022; Da Costa Leite; Neves, 2021; Maximiano, 2000). Segundo Ribeiro e Andrade (2012) e Da Costa Leite e Neves (2021), para se ter um bom desempenho em qualquer atividade, deve-se planejar.

Para serem eficazes, os orçamentos devem estar alinhados às estratégias organizacionais, integrando processos adequados de planejamento estratégico e gestão de desempenho (Martins, *et al*, 2024; Crispin; Alberton; Ott, 2024; Vilhena; Martins, 2023; Elvira; Bruno-Faria, 2021; Silva, Ensslin e Lavrada, 2020). No entanto, Neely, Bourne e Adams (2003) apontam que um dos principais problemas associados aos orçamentos é a tendência de fomentar uma cultura de curto prazo, focada exclusivamente no cumprimento do orçamento, em detrimento da implementação da estratégia de negócios e da geração de valor para os acionistas no médio e longo prazo. Assim, é necessário que o planejamento do orçamento seja um processo contínuo de questionamento e contestação das premissas inerentes à estratégia (Martins, *et al*, 2024; Silva, Ensslin e Lavrada, 2020).

As organizações privadas utilizam o planejamento pela necessidade de se obter um melhor controle para conseguir alcançar os seus objetivos, entretanto, os entes públicos, são legalmente obrigados a usarem o orçamento para controlar a forma como os recursos arrecadados serão empregados (Barros; Carvalho; Brasil Junior, 2023; Santos; Camacho, 2014). Para o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP (2024, p. 35), “o orçamento é um importante instrumento de planejamento de qualquer entidade, seja pública ou privada, e representa o fluxo previsto de ingressos e de aplicações de recursos em determinado período”.

A Constituição Federal de 1988 obriga a elaboração do orçamento pelo Poder Executivo, abrangendo a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA) e do Plano Plurianual (PPA). Esses instrumentos são relevantes para a efetivação das medidas e ações praticadas no planejamento do governo que são demonstradas no PPA, priorizadas para cada ano na LDO e executadas por intermédio da LOA (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha, *et al*, 2024; Cardoso *et al.*, 2023).

A LOA é o orçamento público propriamente dito, é nela que será definido o montante de recursos disponíveis para cada órgão público (Santos; Camacho, 2014). É por meio do orçamento, que governantes selecionam prioridades e definem a forma de alocação e distribuição dos recursos extraídos da sociedade (Costa *et al.*, 2015) com o intuito de satisfazer as necessidades públicas dentro dos preceitos econômicos de necessidades infinitas e recursos ínfimos (Caminha, *et al*, 2024; Cardoso *et al.*, 2023).

Com este instrumento, busca-se, portanto, representar a realidade econômico-financeira e projetar tendências para o futuro, o que auxilia o cumprimento dos planos e o atendimento das necessidades da sociedade (Zanotto, 2020). Dessa forma, o orçamento torna-se um instrumento de esclarecimento das responsabilidades dos governantes, contribuindo para a

prestação de serviços de qualidade, estimulando o desenvolvimento (Scheren; Machado; Oro, 2024; Caminha, *et al*, 2024; Pires; Motta, 2006).

2.2 ESTUDOS ANTERIORES

Após a exposição dos principais conceitos sobre orçamento e avaliação de desempenho no setor público, torna-se relevante analisar pesquisas que abordam essas dimensões em diferentes contextos, contribuindo para identificar fragilidades e orientar melhorias na administração pública.

Silva, Campo e Silva (2025) evidenciaram inconsistências contábeis nos Balanços Patrimoniais do estado de Minas Gerais divulgados em diferentes plataformas, destacando a necessidade de informações eficientes e consistentes para reduzir a assimetria informacional e garantir a transparência. A divulgação não íntegra dessas informações compromete a confiança dos cidadãos, indicando a necessidade de revisão nos processos de registro e publicação contábil.

Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023) identificaram dificuldades na elaboração de orçamentos realistas no setor público, com destaque para a execução orçamentária da infraestrutura hidrovial brasileira. Segundo os autores, a subutilização de recursos e a falta de dados confiáveis comprometem o desempenho das políticas públicas, agravado por processos decisórios desarticulados, ausência de pessoal qualificado e falhas nos mecanismos de monitoramento e avaliação.

Essa fragilidade também foi observada por Crispm, Alberton e Ott (2024), ao constatarem a ausência de indicadores de desempenho nas etapas de planejamento e execução dos Planos Plurianuais (PPA) estaduais na área da educação, evidenciando a carência de estudos e práticas sobre a efetividade dos gastos públicos nesse setor.

Vilhena e Martins (2022) reforçaram esse diagnóstico ao identificarem, em pesquisa com gestores dos setores público e privado, recorrentes falhas nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação. Embora existam experiências pontuais de gestão de desempenho, estas geralmente decorrem de iniciativas individuais e não de práticas institucionalizadas.

Como alternativa a esse cenário, Martins et al. (2024) aplicaram a metodologia MCDA-C em uma universidade pública, promovendo uma avaliação estruturada do desempenho institucional. O estudo destacou a área orçamentária como uma das mais críticas e demonstrou como o modelo pode apoiar decisões mais alinhadas com os objetivos estratégicos e promover melhorias na gestão.

Dessa forma, a literatura indica que, apesar de avanços pontuais, persistem desafios na implementação de práticas sistemáticas de avaliação de desempenho. Torna-se, portanto, essencial que os gestores públicos adotem modelos estruturados e colaborativos, visando à melhoria da performance institucional e da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Vilhena; Martins, 2022).

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa está subdividida em quatro seções: o Enquadramento da Pesquisa, Unidade de Análise, Instrumentos de Intervenção, a qual detalha a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C), e, por fim, os procedimentos metodológicos.

A pesquisa é exploratória e descritiva, pois busca esclarecer o fenômeno estudado e descrever suas características sem interferência. A abordagem é qualitativo-quantitativa: qualitativa nas fases de estruturação e recomendação do modelo, ao aprofundar o conhecimento sobre o contexto municipal; e quantitativa na fase de avaliação, ao mensurar o desempenho

orçamentário com base na percepção da contadora geral. O levantamento de dados é documental, por utilizar fontes oficiais da prefeitura, e também um estudo de caso, por propor um modelo de avaliação de desempenho específico para a gestão orçamentária do município. Além disso, inclui entrevistas semiestruturadas com o Diretor Contábil para compreender o contexto decisório e identificar descritores relevantes ao modelo.

A pesquisa foi realizada em um município da Região Metropolitana de Florianópolis, com mais de 76 mil habitantes, e tem como foco o processo de elaboração e execução do orçamento público municipal. A responsabilidade pelo orçamento é da Secretaria Municipal de Administração, por meio da Diretoria Geral de Orçamento, Contabilidade e Finanças, cujo Diretor Contábil exerce papel central na coordenação e controle das etapas orçamentárias.

O orçamento inicia-se com a preparação da LDO, com base na estimativa de receitas como IPTU, ITBI, ISS, ICMS, IPVA, IPI e transferências como FUNDEB e Salário-Educação. A alocação de recursos envolve reuniões com o secretariado e decisões do prefeito, especialmente em situações de escassez de recursos. Mudanças no orçamento exigem autorização formal, análise técnica e publicação oficial no Diário dos Municípios.

Devido à complexidade e múltiplos critérios envolvidos nas decisões orçamentárias, a pesquisa adota o método MCDA-C (Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista), adequado para contextos que exigem análise de diversas perspectivas e critérios de avaliação.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) surgiu nos anos 1980 como evolução da MCDA tradicional, com base em autores como Roy, Keeney e Bana e Costa. A principal distinção está na abordagem construtivista da MCDA-C, que prioriza os valores e preferências do decisor, promovendo o aprendizado sobre o contexto e apoiando decisões em cenários complexos e incertos.

O instrumento de intervenção foi a MCDA-C estrutura-se em três fases principais:

1. **Fase de Estruturação:**

- Envolve a contextualização do problema e identificação dos atores envolvidos.
- São realizadas entrevistas para levantar os **Elementos Primários de Avaliação (EPAs)**, agrupados em áreas de preocupação.
- Constrói-se uma **Árvore de Valor** com **Pontos de Vista Elementares (PVEs)**, descritores e escalas de desempenho (Excelente, Bom, Competitivo, Neutro, Comprometedor).
- Essa fase foca em compreender o que é relevante para o decisor, sem permitir ainda a compensação entre indicadores.

2. **Fase de Avaliação:**

- As escalas qualitativas são transformadas em quantitativas (funções de valor), com apoio do software **MACBETH**, baseado em julgamentos de atratividade.
- Define-se a ordem de preferência entre alternativas por meio da **matriz de Roberts** e calcula-se as **taxas de compensação**.
- Isso permite uma avaliação global do desempenho por meio de um modelo de critério único.

3. **Fase de Recomendações:**

- São identificadas ações de melhoria com base nos resultados e compreensão das consequências das decisões.
- A análise foca nos critérios com desempenho comprometedor e na construção de cenários para apoiar futuras decisões.

A MCDA-C, portanto, é um instrumento robusto de apoio à decisão, voltado à construção de conhecimento contextualizado e à melhoria contínua do desempenho organizacional.

A motivação deste projeto de pesquisa surgiu da experiência prática da facilitadora, que atua desde 2018 no município estudado. Observou-se a repetição anual de problemas

orçamentários, como o esgotamento precoce das dotações e a ausência de planejamento nas secretarias, o que compromete o funcionamento regular da administração. O Diretor Contábil, apesar de desejar mudanças, reconhece a necessidade de apoio institucional para implementar melhorias.

Diante disso, a facilitadora propôs a aplicação da metodologia MCDA-C para construir um modelo de avaliação de desempenho que auxilie na tomada de decisões e na gestão orçamentária. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas ao longo de 2024, com a participação do Diretor Contábil e, espontaneamente, de outros membros da equipe, gerando dados tratados de forma sigilosa e anonimizada.

O produto pretende ser aplicado não apenas pela Diretoria de Orçamento, Contabilidade e Finanças, mas por todas as secretarias, com o objetivo de fomentar o planejamento, melhorar a previsibilidade dos gastos e reduzir alterações no orçamento, promovendo uma gestão pública mais eficiente e transparente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS


Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa obtidos demonstrando a construção do modelo de avaliação de desempenho construtivista para diminuição de alterações orçamentárias de uma prefeitura municipal por meio da utilização da metodologia MCDA-C.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1.1 Fase de estruturação

Conforme o paradigma construtivista, cada decisor constrói seu problema (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001).

Quadro 1: Sumário do Contexto Decisional

Apresentação do problema	O município realiza diversos decretos de alteração orçamentária para adequar a LOA às necessidades de diversas secretarias. Essas modificações no orçamento geram retrabalho das partes envolvidas, além de impactar a eficiência e transparência do processo de gestão financeira municipal.
Justificativa	A elaboração da LOA deve buscar uma maior aderência à realidade executada, visto que o considerável volume de alterações orçamentárias compromete diretamente o fluxo das atividades essenciais para o adequado funcionamento dos serviços públicos, refletindo-se diretamente na entrega de serviços à sociedade. A redução de alterações orçamentárias proporciona previsibilidade às finanças públicas, permitindo uma melhor gestão de recursos de forma a facilitar o planejamento a longo prazo, já que evita a revisão de planos e metas.
Objetivo do trabalho	O objetivo do presente trabalho é construir um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão orçamentária do município, de forma a fornecer à sociedade uma LOA mais transparente e eficiente.
Proposta para a solução	Por se tratar de um ente municipal, onde as prioridades e desafios podem variar significativamente de acordo com as características específicas da comunidade, e tendo o decisor preferências e particularidades que devem ser incorporadas diretamente no processo de avaliação, será utilizada a Metodologia de Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).
Produto Final	O trabalho permitirá identificar áreas de melhoria e promover uma gestão mais responsável e orientada para resultados, além de poder visualizar o perfil da situação atual, e ainda identificar oportunidades de melhoria.
	
Rótulo	“Elaborar um modelo multicritério de avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão orçamentária de uma Prefeitura Catarinense”

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Nessa fase da metodologia MCDA-C o contexto do problema é identificado e

organizado a partir da percepção do decisor, que permite a identificação, a organização e a mensuração ordinal de suas preocupações (Ensslin *et al.*, 2010). Assim, contribui para a construção de conhecimento no decisor permitindo identificar a situação atual, o rótulo capaz de expressar o objetivo do modelo e os atores do processo decisório (Azevedo *et al.*, 2013).

Com base no diagnóstico da situação atual, a facilitadora e o Diretor Contábil estabeleceram o Rótulo do modelo em construção, o qual refletiu as principais preocupações do decisor em relação ao problema: “Elaborar um modelo Multicritério de Avaliação de Desempenho Construtivista para apoiar a gestão orçamentária de uma Prefeitura Catarinense”. Isso está representado pelo sumário, conforme Quadro 1.

A partir da definição do rótulo foram identificados os atores do modelo, descritos no Quadro 2. O Decisor, para o qual o modelo foi construído é o Diretor Contábil, os Intervenientes correspondem aos interessados nas decisões tomadas, o Facilitador é representado pela autora da pesquisa e os Agidos são aqueles impactados por essas decisões.

Quadro 2: Atores do modelo de apoio à decisão

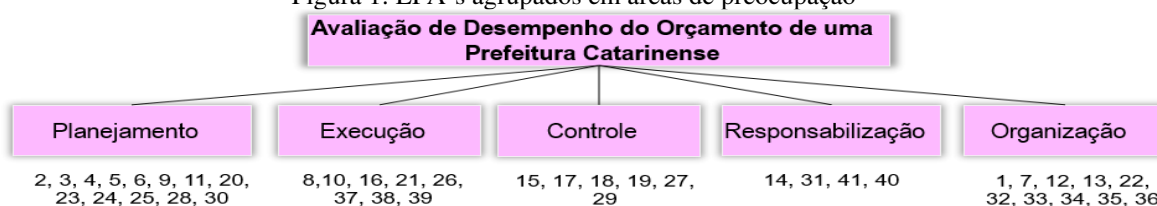
Decisor	Diretor Contábil
Intervenientes	Prefeito Municipal
	Secretário Municipal de Administração
	Demais secretários
	Diretoria Geral de Orçamento, Contabilidade e Finanças
Facilitador	Autora da pesquisa
Agidos	Setor de Expediente
	Servidores responsáveis pelo setor de compras
	Fornecedores
	Sociedade

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Posteriormente à definição do rótulo do modelo e à identificação dos atores do contexto, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação, que correspondem às preocupações iniciais do decisor, os quais foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas.

Neste momento, a facilitadora procurou incentivar o decisor a compartilhar suas preocupações, dificuldades e ambições, com o objetivo de reunir o máximo de informações possíveis para auxiliar na identificação dos EPA's. Foram identificados 41 EPA's, os quais estão representados na Figura 1, sendo identificados pelos números de 1 a 41.

Figura 1: EPA's agrupados em áreas de preocupação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Posteriormente, o decisor, com o apoio do facilitador, identificou e dividiu os EPA's em suas respectivas áreas de preocupação, conforme Figura 1, para melhor refletir a ideia central do decisor (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001). No presente estudo foram identificadas cinco áreas de preocupação: Planejamento, Execução, Controle, Responsabilização e Organização.

A área “Planejamento” trata sobre os recursos orçamentários, sua previsão e alocação dentro do orçamento. A “Execução” corresponde a questões que ocorrem com a utilização do orçamento. Já o “Controle” refere-se à avaliação de desempenho, ao trabalho do controle interno e aos cuidados que se deve atenção tanto durante e quanto depois da execução do orçamento.

Na “Responsabilização” houve a seleção dos EPA’s correspondentes às obrigações, deveres e sanções que o ente pode sofrer. Por fim, a “Organização” se refere às questões de funcionamento do ente, de sua cultura organizacional, a relação com o Poder Legislativo e comprometimento dos servidores e secretariado.

Para dar continuidade à pesquisa, o decisor escolheu a Área de Preocupação “Planejamento” por conter o maior número de EPA’s relacionados e por considerá-la a mais relevante para a redução das alterações orçamentárias. Além disso, como essas alterações estão diretamente relacionadas à elaboração da LOA, o estudo concentrou-se na análise das receitas e despesas orçamentárias.

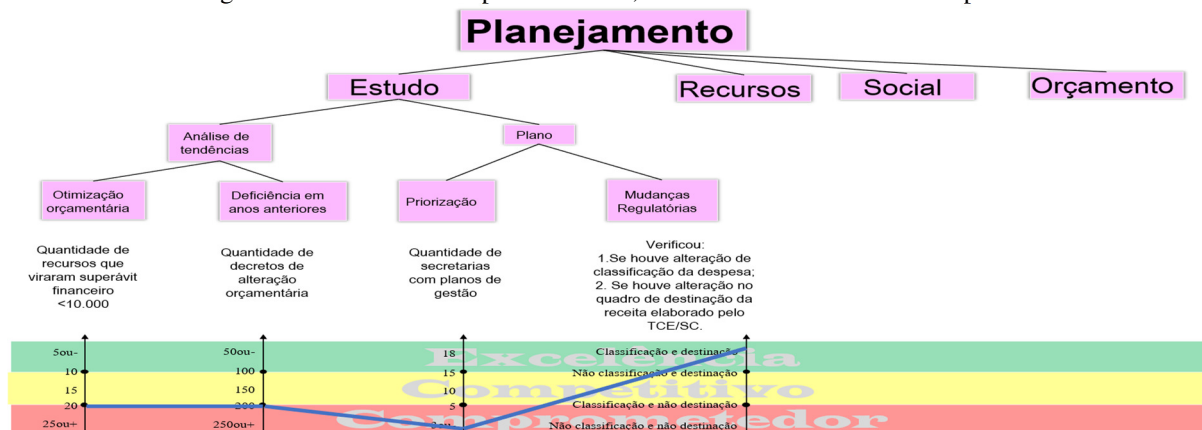
Essa área foi desdobrada em pontos de vistas elementares, até se obter um nível passível de mensuração objetiva, ou seja, até a identificação de uma medida (descriptor), o que complementa a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV). O resultado desse enquadramento está evidenciado na **Erro! Fonte de referência não encontrada. Erro! Fonte de referência não encontrada. Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Com a Estrutura Hierárquica de Valor elaborada, o próximo passo foi construir escalas ordinais para medir cada Ponto de Vista envolvido. Essas escalas, conhecidas como descritores, foram elaboradas com base no julgamento do decisor. A EHV permitiu que fossem criados 34 descritores, os quais contemplaram todos os Pontos de Vista da Área de Preocupação “Planejamento. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** evidencia os descritores do ponto de vista Estudo, já no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** é possível verificar os descritores de todo o modelo.

Para cada descriptor foram definidos os níveis de referência Superior e Inferior, o que permitiu a comparação de desempenho entre eles. O nível Superior é considerado como desempenho satisfatório e o Inferior como desempenho mínimo aceitável. Se o desempenho do ente estiver acima do nível Superior significa que está em nível de excelência, abaixo do Inferior é considerado comprometedor e, entre esses dois níveis, o desempenho é considerado como sendo nível competitivo (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001). A título de exemplificação, a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** ilustra os descritores de “Estudo”, e o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** demonstra os descritores com os níveis de referência de todo o modelo.

Após a construção dos níveis de referência, o perfil de desempenho foi traçado. A Figura 2 apresenta a Estrutura Hierárquica de Valor e os descritores com respectivo perfil de desempenho do PV "Estudo" (a EHV e os descritores do modelo completo estão apresentados no **Erro! Fonte de referência não encontrada. Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Figura 2: Estrutura Hierárquica de Valor, Descritores e Perfil de Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com a identificação do perfil de desempenho dos descritores, considera-se concluída a

fase de estruturação do modelo. No entanto, conforme salientam Longaray e Ensslin (2014), o processo de tomada de decisão por meio do MCDA-C é iterativo, permitindo que o decisor retorne a etapas anteriores sempre que identificar oportunidades de aprimoramento. Foi o que se verificou na presente pesquisa. Constatou-se que os descritores inicialmente definidos para o PV “Social” não contemplavam, de forma adequada, a área de interesse “Planejamento”, conduzindo a uma avaliação generalista da entidade. Diante dessa constatação, e após diálogo com o decisor, procedeu-se à reformulação do descritor, com o objetivo de representar de maneira mais precisa os elementos relacionados à elaboração do orçamento.

Superadas as adequações na estruturação do modelo e validados os descritores finais com o decisor, a pesquisa avançou para a fase de avaliação.

4.1.2 Fase de avaliação

Apesar de poderem ser quantitativos, os descritores são escalas ordinais (Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010). Assim, a fase de Avaliação tem como objetivo converter o modelo qualitativo e ordinal, desenvolvido na fase de Estruturação, em um modelo matemático capaz de mensurar o desempenho quantitativo do contexto avaliado, tanto em relação a cada aspecto individual do modelo quanto de forma agregada, por meio da avaliação global do desempenho (Steinbach *et al.*, 2015).

Para execução dessa fase foram realizadas as etapas de construção das funções de valor, identificação das taxas de compensação, a avaliação global e a identificação do perfil de impacto das alternativas, conforme demonstrado a seguir.

Para viabilizar uma visão global do modelo de avaliação de desempenho, foi necessária a transformação das escalas ordinais (qualitativas) em escalas cardinais (quantitativas), conforme metodologia proposta por Azevedo et al. (2013). Para isso, utilizou-se o software MACBETH, que incorpora os julgamentos do decisor quanto às diferenças de atratividade entre os níveis de desempenho dos descritores definidos na etapa de estruturação. Esses julgamentos são expressos em categorias qualitativas (muito fraca a extrema) e registrados em matrizes específicas.

Como exemplo, no descritor “Otimização Orçamentária”, o decisor foi questionado sobre a diferença de atratividade entre dois níveis e indicou uma diferença "fraca", o que foi incorporado à matriz de julgamentos. O procedimento foi repetido para todos os níveis e descritores, resultando na construção das funções de valor, que atribuem valores numéricos de 0 (nível inferior) a 100 (nível superior) aos diferentes níveis de desempenho.

A identificação das taxas de compensação na estrutura hierárquica inicia-se com a seleção de parte da estrutura e a hierarquização dos descritores via Matriz de Roberts (Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010). O decisor ordena os Pontos de Vista (PV) conforme sua atratividade, atribuindo “1” ao mais atrativo e “0” ao outro. A soma das preferências define a ordem dos PVs, sendo “Orçamento” o mais relevante, seguido de “Estudo”, “Social” e “Recursos”. A Matriz de Roberts foi usada para ordenar três ou mais alternativas; para apenas duas, utilizou-se manifestação verbal. Com base nas preferências, o software MACBETH calculou as diferenças de atratividade entre alternativas, ajustando os valores conforme os julgamentos do decisor. A partir disso, foram construídas as taxas de substituição para todo o modelo de avaliação de desempenho, exemplificadas em figuras e detalhadas em apêndices global e perfil de impacto das alternativas

O modelo global será formado pela soma dos modelos de cada ponto de vista. Neste caso, a equação do modelo global para a área de “Planejamento”, está demonstrado na seguinte equação:

$$V(a) = 0,30*(0,36*((0,27*0sq)+(0,73*0sq))+0,64*((0,30*-$$

$$30sq)+(0,70*200sq)))+0,15*(0,55*((0,31*160sq)+(0,69*100sq))+0,45*((0,69*100sq)+(0,31*160sq)))+0,18*((0,60*0sq)+(0,40*-12sq))+0,37*(0,40*(0,51*(0,15*((0,40*40sq)+(0,30*-120sq)+(0,20*180sq)+(0,10*180sq))+0,42*((0,42*-112sq)+(0,16*129sq)+(0,08*-300sq)+(0,34*-633sq))+0,35*((0,43*-120sq)+(0,57*180sq))+0,08*((0,21*-120sq)+(0,38*100sq)+(0,31*180sq)+(0,10*-120sq)))+(0,49*(0,48*((0,31*200sq)+(0,69*100sq))+0,33*(0,43*-120sq)+(0,57*180sq))+0,19*((0,73*-66sq)+(0,27*-66sq)))+0,60*(0,33*((0,67*0sq)+(0,33*-116sq))+0,67*((0,20*150sq)+(0,80*50sq))))))$$

$$V(a) = 43$$

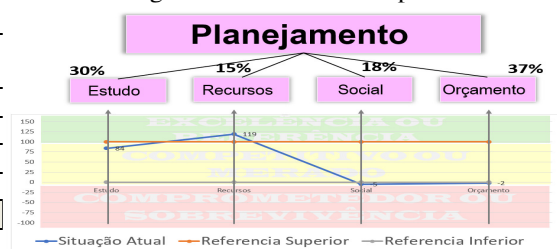
No modelo foram identificados 34 descritores, sendo que 14 estão no nível comprometedor, 9 no competitivo e 11 em níveis superiores. Assim, embora alguns descritores tenham apresentado pontuação acima da referência superior, a presença de outros situados na faixa comprometedor impactou negativamente o desempenho global, refletindo significativamente na pontuação final do respectivo PVF. A Tabela 1 demonstra a situação atual. A Figura 3 demonstra o perfil de desempenho global na forma de gráfico, de forma a facilitar a comparação entre os pontos de vistas fundamentais

Tabela 1: Modelo Global Planejamento – Situação Atual

PVFs	Taxas	Situação Atual	Situação Atual	Ref. Superior	Ref. Inferior
Estudo	30,0%	84	25	100	0
Recursos	15,0%	119	18	100	0
Social	18,0%	-5	-1	100	0
Orçamento	37,0%	4	1	100	0
V(a) Situação Atual			43		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Figura 3: Perfil de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Apesar do bom desempenho dos descritores de "Estudo" e, especialmente, de "Recursos", o resultado global foi impactado pelos baixos desempenhos nos descritores de "Social" e "Orçamento", que juntos representam 55% do peso total da dimensão. O valor final calculado foi de 43 pontos, o que posiciona a área Planejamento na faixa "Competitivo ou Mercado", porém próxima da zona comprometedor.

Assim, o resultado do município demonstra que ele possui uma base sólida de planejamento, se apoiando em leis e regulamentos para elaborar a LOA, contudo o PV Social revela fragilidade nos mecanismos de engajamento social e indica distanciamento da população no processo de planejamento. E isso se reflete na sua execução.

Apesar do PV Orçamento ter o maior peso na composição do resultado, concentra um número expressivo de descritores com desempenho abaixo do nível inferior. Descritores como controle de despesas, previsibilidade e monitoramento apresentam *status quo* muito baixos, refletindo falhas na aplicação prática dos recursos planejados e na gestão financeira como um todo. A disparidade entre o bom planejamento técnico e a sua execução orçamentária aponta para um desalinhamento estrutural entre intenção e prática.

Um ponto de destaque é que a ausência de participação popular no processo de planejamento acaba transferindo o poder de decisão para critérios subjetivos de cada secretário, que define prioridades com base em suas próprias percepções e experiências. Como esses gestores ocupam cargos comissionados, isso compromete diretamente o descritor de previsibilidade orçamentária. Muitas vezes, quem participa da elaboração do orçamento não é o mesmo que o executa, o que desarticula o planejamento e dificulta a continuidade das ações propostas.

Em síntese, realizando-se uma análise do perfil de desempenho, embora haja pontos de excelência no planejamento de recursos, essas forças são fortemente comprometidas por fragilidades na participação social e na execução orçamentária. Assim, essas informações oportunizam a avaliação quanto aos pontos de vista que mais impactam no resultado. Nesse

contexto, posteriormente, a fase de recomendações da metodologia MCDA-C auxiliará o município a alavancar o seu desempenho por meio da sugestão de ações de aperfeiçoamento.

4.1.3 Fase de Recomendações

A análise da situação atual permite construir estratégias que possibilitem melhorar seu desempenho, assim, por meio da interação entre decisor e facilitador, a fase de recomendações tem o propósito de aprimorar o desempenho dos indicadores contemplados no modelo (Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010; Steinbach *et al.*, 2015). Nesse estudo, o *status quo* está no nível competitivo, entretanto, o decisor concluiu que o desempenho de 43 pontos está aquém do esperado, principalmente nas questões que envolvem os descritores de execução orçamentária e sociedade.

Conforme analisado, dos 34 descritores do modelo, 14 deles se encontram no nível comprometedor, sendo que a maior parte está no PV Orçamento, dessa forma essa área merece maior atenção.

A análise da situação atual revelou que, embora o status quo esteja no nível competitivo, o desempenho de 43 pontos foi considerado abaixo do esperado, com destaque negativo para os descritores relacionados à **execução orçamentária** e à **participação da sociedade**. Dos 34 descritores avaliados, **14 estão em nível comprometedor**, principalmente no **Painel de Valor (PV) Orçamento**, exigindo atenção prioritária.

A Tabela 8 destaca os descritores com maior comprometimento, como **atualização de contratos (-611)**, **insegurança orçamentária (-300)**, **empenhos (-120)** e **previsibilidade (-112)**, entre outros. Apesar das dificuldades, o decisor demonstrou satisfação com os avanços em **estudo e recursos**, com apoio de instituições como a Granfpolis.

Foram identificadas fragilidades na **previsão orçamentária**, causadas por falta de acompanhamento contratual e de servidores efetivos responsáveis pela área de compras nas secretarias. A ausência de secretariado qualificado impacta negativamente na execução e controle de despesas, sobretudo em áreas como obras.

O estudo apontou a necessidade de um **roteiro de orientação** sobre temas orçamentários e da ampliação do conhecimento sobre **receitas e fontes de recursos**, principalmente para evitar o uso indevido de recursos vinculados ou a devolução de superávits por não aplicação no prazo.

Também foi destacada a prática de **incluir receitas incertas no orçamento**, o que gera agilidade, mas compromete a **fidedignidade do planejamento**. A baixa participação nas audiências públicas e a ausência dos secretários nas mesmas compromete a transparência e o controle social. Iniciativas pontuais, como a escolha da obra pela comunidade (pista de skate), mostram potencial de participação popular.

O município adota alguns mecanismos de **monitoramento orçamentário**, como limitação de empenho bimestral e relatórios de empenhos não liquidados, além de antecipação de pagamentos em ano de troca de gestão. No entanto, **não há um sistema de avaliação de desempenho**, o que limita a análise qualitativa das políticas públicas.

Com a exigência crescente por **resultados efetivos** (ex. ICMS-Educação e fiscalização do TCE/SC), torna-se essencial adotar uma **cultura de avaliação e gestão por desempenho**.

Comparando o *status quo* (Figura 3 e Tabela 1) com o cenário de projeção do modelo após as recomendações (Figura 4 e Tabela 2) é evidente a melhora do desempenho da entidade. O PV “Estudo” passa para o nível de excelência, como resultado da estruturação dos planos de gestão realizados pelas secretarias. O “Social” também mudou de nível, evoluindo com o incentivo a participação popular, quando considerado apenas os representantes dos bairros e os secretários nas audiências Caso implementadas as recomendações sugeridas acima, o cenário do modelo estaria representado na Tabela 2 e Figura 4. O modelo global passaria então para 79

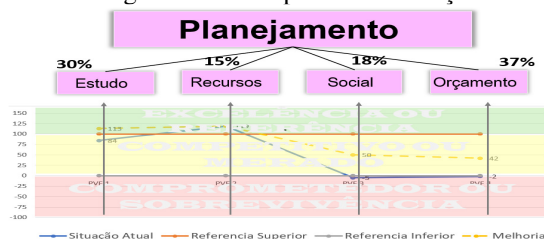
pontos.

Tabela 2: Modelo Global Planejamento – Situação Atual e com Ações Recomendadas (Melhoria)

PVFs	Taxas	Situação Atual	Situação Atual	Ref. Superior	Ref. Inferior
Estudo	30,0%	113	34	113	0
Recursos	15,0%	119	18	119	0
Social	18,0%	50	9	50	0
Orçamento	37,0%	42	18	42	0
V(a) Situação Atual		79			

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Figura 4: Perfil após recomendações



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A integração entre as ideias debatidas nas audiências públicas e os planos de gestão das secretarias permite um planejamento mais realista e focado, reduzindo a necessidade de alterações por projetos de lei e minimizando a diferença entre o planejado e o executado, especialmente no que se refere às obras públicas. Isso influenciou o PV “Orçamento” de forma que aumentou de nível também.

Essas ações abrem espaço para a implantação de um sistema estruturado de avaliação de desempenho. Com metas claras e maior controle sobre o uso dos recursos, tornando-se possível mensurar com mais precisão os resultados entregues à população reduzindo a necessidade de sucessivas alterações no orçamento por meio de projetos de lei ao longo do exercício, tornando o orçamento mais estável e confiável.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas etapas anteriores do trabalho, esta fase final apresenta sugestões fundamentadas nos dados coletados e na análise do contexto. Foram identificadas deficiências na previsibilidade orçamentária, na atualização contratual e na articulação entre secretarias e a população, refletindo desafios semelhantes aos encontrados por Silva, Campo e Silva (2025). Embora existam instrumentos legais de prestação de contas, como audiências públicas e relatórios, sua efetividade é comprometida pela falta de planejamento detalhado, integração e engajamento dos atores. Assim como os autores mencionados propõem a revisão nos registros e na divulgação de informações contábeis, este estudo recomenda a criação de planos de gestão por secretaria e o uso de mecanismos de escuta social qualificada.

A pesquisa reforça que a transparência vai além da simples disponibilização de dados, exigindo clareza, consistência e acessibilidade nas decisões e nos resultados da gestão pública. As ações sugeridas — como a implementação de planos de gestão, previsibilidade orçamentária e o fortalecimento das audiências públicas — visam superar a fragmentação informacional e promover uma governança mais eficaz e transparente. Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023) também destacam a importância da participação popular para garantir que as ações estatais atendam às preocupações sociais e equilibrem as relações de poder.

Apesar de os autores identificarem descompassos entre valores empenhados e pagos, no município estudado, esse problema é minimizado devido ao controle interno por meio de relatórios periódicos aos secretários e da verificação de recursos no orçamento antes do registro como restos a pagar. No entanto, observou-se um desempenho aquém do esperado na execução orçamentária, afetado pela ausência de participação social e de planos de gestão articulados entre as secretarias, o que politiza as decisões — situação também descrita por Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023) e Martins et al. (2024).

Verificou-se que tanto o planejamento quanto a execução orçamentária ocorrem com foco no cumprimento legal, sem compromisso efetivo com a eficiência da gestão, como já apontado por Silva, Alberton e Ferreira (2024). Ainda que o município cumpra as exigências

legais, o uso do orçamento como instrumento estratégico de gestão permanece limitado. Esses autores também observam que as auditorias municipais e estaduais priorizam a conformidade legal, mas apontam um movimento gradual de incorporação de indicadores de desempenho, ampliando o foco para a efetividade da gestão pública.

No caso analisado, não há monitoramento da execução orçamentária além do exigido por lei, o que está em consonância com os achados de Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023) e Vilhena e Martins (2022), que associam o baixo desempenho à ausência de monitoramento e à necessidade de capacitação técnica. Por isso, o modelo proposto sugere que profissionais dos setores de compras e contratos sejam treinados em orçamento e despesas, conforme também sugerido por Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023), que defendem o aprimoramento das competências técnicas e cognitivas dos gestores para lidar com a complexidade da gestão pública.

Dessa forma, conclui-se que a melhoria da execução orçamentária, o fortalecimento do monitoramento, a integração de planos de gestão e a ampliação da participação social são estratégias essenciais para transformar o orçamento público em uma ferramenta de gestão eficaz. Além disso, destaca-se a importância da implantação de um sistema de avaliação de desempenho que ultrapasse o cumprimento legal, permitindo avaliar a eficácia das ações governamentais de forma contínua.

5 CONCLUSÃO

A elaboração do orçamento municipal é uma atribuição constitucional do Poder Executivo. No município estudado, essa responsabilidade é do Diretor Contábil, cargo de confiança do Prefeito, que coordena a proposta orçamentária, coleta dados, promove audiências públicas e controla a execução orçamentária e patrimonial. As decisões sobre alocação de recursos são definidas pelo Prefeito, e a execução orçamentária passa por frequentes alterações por meio de créditos adicionais, num processo complexo e moroso que evidencia a necessidade de maior eficiência no planejamento.

Diante disso, o estudo propôs a seguinte questão: Quais critérios devem ser considerados em um processo de avaliação da gestão orçamentária de um município catarinense com o objetivo de reduzir suas alterações? O objetivo geral foi elaborar um modelo de avaliação de desempenho para minimizar essas alterações, utilizando a metodologia MCDA-C. Por meio de entrevistas com o Diretor Contábil, foram identificados 41 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), agrupados na área de preocupação “Planejamento”. Foram construídos 34 indicadores para mensuração do desempenho, resultando em um perfil com 43 pontos. O ponto mais crítico foi o PV Social, indicando distanciamento da população no processo orçamentário.

Com base nesses dados, foram sugeridas ações de melhoria que elevariam o desempenho global para 79 pontos. Entre os principais desafios identificados estão a baixa previsibilidade orçamentária, a falta de integração entre secretarias e população e a ausência de planejamento detalhado, aspectos também constatados por Silva, Campo e Silva (2025). A pesquisa confirma que a transparência exige mais do que a simples divulgação de dados: requer clareza e acessibilidade na comunicação, assim como participação ativa dos cidadãos, conforme destacam Barros, Carvalho e Brasil Junior (2023) e Martins et al. (2024).

Apesar do cumprimento das exigências legais, observou-se que o orçamento municipal é tratado de forma burocrática, sem uso estratégico, corroborando os achados de Silva, Alberton e Ferreira (2024). A ausência de monitoramento sistemático da execução orçamentária, já apontada por Vilhena e Martins (2022), também foi verificada. Por isso, o estudo recomenda capacitação técnica dos servidores e envolvimento dos setores estratégicos na compreensão do orçamento público.

A aplicação do MCDA-C permitiu construir, de forma participativa, um modelo de avaliação de desempenho adaptado às necessidades locais, auxiliando na tomada de decisão e

ampliando o diálogo entre os envolvidos. Como limitações, destaca-se a dificuldade de implementar algumas ações sugeridas, seja por limitações orçamentárias ou institucionais, e o fato de o estudo ter sido realizado em apenas um município. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar a relação entre capacitação técnica e eficiência orçamentária, realizar estudos comparativos entre municípios similares e analisar o impacto real da participação social na alocação de recursos.

Por fim, a pesquisa oferece ao município uma base sólida para decisões mais fundamentadas e contribui com a literatura ao apresentar um modelo construtivista de avaliação de desempenho adaptado ao contexto local.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, R. C.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; FRANÇA, L. A.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil. **Production**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 705-722, 24 maio 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132013005000026>. Disponível em: <https://prod.org.br/journal/production/article/doi/10.1590/S0103-65132013005000026>.
- BARROS, B. R. C.; CARVALHO, E. B.; BRASIL JUNIOR, A. C. P. Desempenho orçamentário e governança na gestão de projetos de infraestrutura: o caso do transporte hidroviário interior brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 5, p. 0-0, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74358/desempenho-orcamentario-e-governanca-na-gestao-de-projetos-de-infraestrutura--o-caso-do-transporte-hidroviario-interior-brasileiro/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Performance Evaluation of Tangible and Intangible Aspects of the Market Area: a case study in a medium industrial company. **Review of Business Management**, [S. l.], v. 12, n. 37, p. 425–446, 2011. DOI: 10.7819/rbgn.v12i37.726. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/726>. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidente da República, 2000.
- BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília-DF: Presidente da República, 1964.
- CAMINHA, A. A.; AGUIAR, D. S.; COSTA, M. M.; GOMES, D. H. Cortes no orçamento público: um estudo acerca dos Impactos na capacitação de servidores da Universidade federal do tocantins. **Caderno de Administração**, v. 32, n. 2, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/77750/cortes-no-orcamento-publico--um-estudo-acerca-dos-impactos-na-capacitacao-de-servidores-da-universidade-federal-do-tocantins/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- CARDOSO, D. Y. das C.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D.; DE OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. Planejamento orçamentário e a aplicabilidade do crédito extraordinário no Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 17166–17180, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.2933. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2933>
- COELHO, D. M.; QUINTANA, A. C. Análise do desempenho econômico e financeiro de entidades da administração pública direta: o caso da prefeitura municipal do Rio Grande (RS). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2010. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v13i2.5552. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/5552>.
- COSTA, C. C. de M.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ABRANTES, L. A. Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica. **Revista de**

- Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1319 a 1347, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612130868>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/54994>
- CREPALDI, S. A. e CREPALDI, G. S. **Orçamento público: planejamento, elaboração e controle**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CRISPM, G.; ALBERTON, L.; OTT, E. Modelo de avaliação de desempenho para mensurar a eficácia dos gastos públicos na educação estadual. **Desafio Online**, v. 12, n. 1, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74588/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-para-mensurar-a-eficacia-dos-gastos-publicos-na-educacao-estadual/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025
- DA COSTA LEITE, W. R.; NEVES, O. C. avaliação da eficiência da arrecadação tributária de IPTU e ISSQN no período de 2014-2017. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/416/374>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- FORTIS, M. F. de A. Orçamento orientado a resultados: instrumento de fortalecimento democrático na América Latina?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 60, n. 2, p. p. 125-140, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v60i2.17. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/17>.
- DE MELO, V. D. S., LUNKES, R. J., SCHÄFER, J. D., & BORTOLUZZI, D. A. Tomada de decisão em orçamento: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 253-275, jan. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p253>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p253>.
- ELVIRA, E. S.; BRUNO-FARIA, M. F. Impact Of Policy Implementation Shortcomings And Context Constraints On The Effectiveness Of Civil Servant Performance Appraisal: The Case Of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. Ed. Esp. Issui, p. 88-115, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64755/impacto-das-deficiencias-na-implementacao-da-politica-e-restricoes-do-contexto-na-efetividade-da-avaliacao-de-desempenho-de-servidores-publicos--o-caso-da-administracao-federal-brasileira/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- ELVIRA, L., DUTRA, A., ENSSLIN, S.R., GRAZIANO, L.A.G., LONGARAY, A.A. Using a Constructivist Multi-Criteria Decision Aid Model (MCDA-C) to Develop a Novel Approach to Self-Manage Motivation in Organizations. **Axioms**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. 331, 8 jul. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/axioms11070331>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-1680/11/7/331>
- ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M., VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 125-152, abr. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-74382010000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pope/a/ctQV3SRr5dQCcYYB8DNfRPL/?lang=pt>
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; KRÜGER, A. C.; GAVAZINI, A. A. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, 2017. DOI: 10.12660/cgpc.v22n71.60544. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/60544>. Acesso em: 26 dez. 2024.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A Construtivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency. **International Transactions in Operational Research-ITORS**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 79-100, jan. 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-6016\(99\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6016(99)00025-8). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969601699000258>.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. 1. ed. Florianópolis: Insular, 2001.
- 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**, [S. l.], v. 9, n. 7, p. 136-162, dez. 2008. Disponível em:

<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/204>.

ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; BACK, F.; LACERDA, R.T.O. Improved decision aiding in human resource management a case using constructivist multi-criteria decision aiding. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 62, n. 7, p. 735-757, set. 2013. DOI: 10.1108/IJPPM-04-2012-0039.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LU, Y. Individual Engagement to Collective Participation: the dynamics of participation pattern in performance budgeting. **Public Budgeting & Finance**, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 79-98, jun. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5850.2011.00980.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5850.2011.00980.x>

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. 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**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 3–22, 2021. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/51180>.

MARTINS, V. A.; PRADO, E. F.; TOIGO, L. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Coordenação Administrativa do Campus de uma Universidade Pública Federal: uma perspectiva Multicritério Construtivista. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 23, n. 1, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75212/avaliacao-de-desempenho-como-instrumento-de-apoio-ao-gerenciamento-da-coordenacao-administrativa-do-campus-de-uma-universidade-publica-federal--uma-perspectiva-multicriterio-construtivista/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025

MARTINS, V. A.; PRADO, E. F.; TOIGO, L. A.; ENSSLIN, S. R. Performance Evaluation as an Instrument to Support the Management of the Administrative Coordination of the Campus of a Federal Public University: a constructivist Multicriteria Perspective. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. e25198, 2024. DOI: 10.5585/2024.25198. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/25198>

MATHIAS, R. dos S., PINTO, N. G. M., OLIVEIRA, M. L. A (im) precisão nos planejamentos orçamentários em municípios selecionados a partir da análise dos créditos adicionais. **Rev. GeCont**, v. 7, n. 1, Florianópolis, Jan-Jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/2358.1735.2020.v7ed110448>.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 173-186, jun. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>.

PACHECO, E. N.; KRONBAUER, C. A.; OTT, E.; DANTAS, V. S. Julgamento e tomada de decisão de contadores no Setor Público. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1258–1283, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i1.1591. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1591>.

PIRES, J. S. D. B.; MOTTA, W. F. A evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 16-25, 7 ago. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v25i2.3491>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/3491>.

RIBEIRO, H. A.; ANDRADE, M. A. V. A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 15-31, jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63>.

SANTOS, L. A. dos; CAMACHO, E. U. Orçamento Público Municipal: Uma Análise no Município de Cosmópolis/SP com Enfoque no Equilíbrio das Receitas X Despesas no Período de 2007 a 2012. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 82–94, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/17141>.

SCHEREN, G.; MACHADO, N. S.; ORO, I. M. Planejamento e Orçamento Público: uma revisão

bibliométrica internacional. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 16, n. 2, p. 0-0, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/76462/planejamento-e-orcamento-publico--uma-revisao-bibliometrica-internacional/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SECRETARIA DO TESOIRO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**, 11. ed. [S. l.], 2024, 623 p.

Secretaria do Tesouro Nacional. **Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI)**. Brasília, 2024. Disponível em: https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/consulta_finbra_rreo/finbra_rreo_list.jsf. Acesso em: 16 maio 2024.

SILVA, I. G. da; CAMPOS, I. do N.; SILVA, M. C. da. Balance Sheets of 2020, 2021, 2022 and 2023 of the State of Minas Gerais: Analysis of inconsistencies based on the disclosure theory. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. e6314348494, 2025. DOI: 10.33448/rsd-v14i3.48494. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/48494>. Acesso em: 12 apr. 2025.

Alterações orçamentárias nos municípios que possuem os cinco maiores PIBs do sul de Minas Gerais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 24, n. 44, p. 277–303, 2023. DOI: 10.48075/csar.v24i44.30905. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/30905>.

SILVA, T. A.; SANCHES, S. L. R. Análise dos fatores determinantes da adoção voluntária da linguagem XBRL para transmissão de dados do SICONFI pela administração pública municipal paraense: uma investigação sob o enfoque contingencial. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 3, p. 69-94, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69472/analise-dos-fatores-determinantes-da-adocao-voluntaria-da-linguagem-xbrl-para-transmissao-de-dados-do-siconfi-pela-administracao-publica-municipal-paraense--uma-investigacao-sob-o-enfoque-contingencial/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025

SILVA, T. B. de J.; ENSSLIN, S. R.; LAVARDA, C. E. F. Avaliação de desempenho nas práticas orçamentárias: o que a literatura nos ensina?. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 196–216, 2020. DOI: 10.12660/rgplp.v19n3.2020.80312. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rgplp/article/view/80312>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SOARES, I.; SOARES, I.; VALENÇA, S.; MENELAU, S. Políticas Públicas de turismo Municipal: : Uma Análise sob a ótica do orçamento Público no Município de Caruaru . **Revista de Turismo Contemporâneo**, [S. l.], v. 10, n. 2, 2022. DOI: 10.21680/2357-8211.2022v10n2ID25508. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/25508>. Acesso em: 12 abr. 2025.

STEINBACH, A.; DUTRA, A.; SILVA, M. Z. da; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho do Processo de Comunicação da Vigilância Sanitária por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). **Espacios**, v. 36, n. 20, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n20/15362005.html>.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67790/percepcoes-sobre-gestao-do-desempenho-no-setor-publico/i/pt-br>. Acesso em: 12 abr. 2025

ZANOTTO, G. A importância do orçamento organizacional como suporte ao controle gerencial. **Revista Ciência da Sabedoria**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revista.faciencia.com.br/index.php/racs/article/view/11>.