

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO MULTICRITÉRIO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UM FÓRUM JUDICIÁRIO EM MUNÍCIPIO DO SUDOESTE DO PARANÁ

STRUCTURING A MULTICRITERIA MODEL TO EVALUATE PERFORMANCE OF SERVICES IN A JUDICIAL FORUM OF A MUNICIPALITY IN THE SOUTHWEST OF PARANÁ

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO MULTICRITÉRIO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UM FÓRUM JUDICIÁRIO DE UM MUNÍCIPIO DO SUDOESTE DO PARANÁ

Everton Luiz Vieira

Doutorando em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)
Endereço: R. Imac. Conceição, n. 1155, Prado Velho, CEP: 80215-901. Curitiba, PR, Brasil
Telefone: (46) 99101-9031
E-mail: vieiraeverton@gmail.com

Sandro Cesar Bortoluzzi

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Endereço: Via do Conhecimento, Fraron, n. 571, CEP: 85503390. Pato Branco, PR, Brasil
Telefone: (46) 3220-2527
E-mail: sandro@utfpr.edu.br

Artigo recebido em 01/12/2018. Revisado por pares em 20/12/2018. Reformulado em 22/12/2018. Recomendado para publicação em 29/01/2019. Publicado em 08/05/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.
Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

O presente estudo de caso tem como objetivo estruturar um modelo para avaliar o desempenho dos serviços prestados por um Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná. O instrumento de intervenção utilizado para a construção do modelo de avaliação de desempenho foi a metodologia *Multicriteria Decision Aid - Constructivist (MCDA-C)*. Os principais resultados encontrados foram: identificação de duas grandes áreas de preocupação para a gestão; construção de mapas cognitivos para melhor compreensão do contexto decisório; construção da estrutura hierárquica de valor e os descritores. Conclui-se, que o modelo construído permitiu ao decisor entender os objetivos dos serviços prestados pelo fórum.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Fórum judiciário; Estruturação de problemas; MCDA-C.

ABSTRACT

The present study case aims to structure a model to evaluate the performance of services provided by a Judicial Forum in the Southwest of Paraná. The intervention tool used for the construction of the performance evaluation model was the *Multicriteria Decision Aid - Constructivist (MCDA-C)* methodology. The main results were: identification of two major areas of concern for management; construction of cognitive maps for a better understanding of the decision-making context; construction of the hierarchical structure of value and the descriptors. It is concluded, that the built model allowed the decision maker to understand the objectives of the services provided by the forum.

Keywords: Performance evaluation; Judicial forum; Structuring problems; MCDA-C.

RESUMEN

El presente estudio de caso tiene como objetivo estructurar un modelo para evaluar el desempeño de los servicios prestados por un Foro Judicial del Sudoeste de Paraná. El instrumento de intervención utilizado para la construcción del modelo de evaluación de desempeño fue la metodología *Multicriteria Decision Aid - Constructivist (MCDA-C)*. Los principales resultados encontrados fueron: identificación de das grandes áreas de preocupación para la gestión; construcción de mapas cognitivos para una mejor comprensión del contexto de toma de decisiones; la construcción de la estructura jerárquica de valor y los descriptors. Se concluye que el modelo construido permitió al decisor entender los objetivos de los servicios prestados por el foro.

Palavras clabe: Evaluación del desempeño; Foro judicial; Estructura de problemas; MCDA-C.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vive um momento em que é alvo de fortes pressões para fornecer mais e melhores serviços para a população, de acordo com Motta (2013), por meio da solução imediata de problemas urgentes. Desse modo, espera-se da administração pública um trabalho voltado para o cidadão enquanto cliente e foco de uma gestão pública por resultados (CATELLI & SANTOS, 2004).

Assim, espera-se por uma gestão norteada pela competência, ética e transparência, com a consequente adoção de padrões comprovados de eficiência, eficácia e efetividade. No Brasil a avaliação de desempenho da gestão pública tem sido entendida como condição especial para o sucesso da reforma administrativa, nas diversas esferas do governo (KRÜGER, 2015).

De acordo com Ensslin *et al.* (2001) a avaliação de desempenho é o instrumento de gestão que possibilita a evidenciação dos fatores críticos para o sucesso, possibilitando a organização mensuração e monitoramento destes, fornecendo assim um instrumento de gestão que permita com clareza a identificação de pontos fortes e fracos na organização, disponibilizando um processo para gerar e hierarquizar ações para sua melhoria.

A presente pesquisa está inserida no contexto da Avaliação de Desempenho, tratando especificamente da questão da avaliação de desempenho em um órgão público do poder judiciário, com vista a proporcionar uma interação entre a teoria e a prática, através de um estudo de caso, que ofereça um método capaz de promover a melhoria na performance do Fórum Judiciário em estudo.

Diante desse contexto, de verificação da necessidade de dispor uma ferramenta de apoio a decisão apta para a gestão da qualidade dos serviços prestados pelo Fórum Judiciário, e de evidenciação da oportunidade de pesquisa relacionada a utilização da avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão no setor público, desdobra-se a seguinte questão de pesquisa que direciona esse estudo: como avaliar o desempenho dos serviços prestados pelo Fórum Judiciário de um município do Sudoeste do Paraná?

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral dessa investigação

pode ser definido como: estruturar um modelo para avaliar o desempenho dos serviços prestados por um Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná. Para o atendimento do objetivo geral serão necessários os seguintes objetivos específicos: identificar os objetivos da qualidade dos serviços prestados pelo Fórum Judiciário e construir as escalas ordinais para mensuração do desempenho.

A relevância da pesquisa pode ser alegada em termos das contribuições teóricas e práticas que pretende oferecer. A contribuição teórica pode ser caracterizada pela contribuição do estudo ao tema avaliação de desempenho organizacional do setor público por meio da abordagem construtivista e das discussões acerca de processos de estruturação de problemas organizacionais. A contribuição prática busca ofertar um instrumento que permita ao decisor desenvolver seu entendimento sobre o contexto de forma a permitir demonstrar seus valores e preferências e as consequências de suas decisões no contexto decisório.

No que tange a delimitação da pesquisa, destaca-se que esta foi realizada no Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná, buscando a construção de um modelo de avaliação de desempenho de acordo com a percepção e interesses do gestor da referida instituição, sendo, portanto, específico e adequado ao contexto pesquisado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Botelho e De Paiva (2011) o serviço público é diferente dos serviços comuns prestados por empresas privadas ou prestadores autônomos, visto que está subordinado ao coletivo, logo, a um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão.

Meirelles (1996) cita que o Estado realiza atividades chamadas de “serviços públicos” que, significa a atuação administrativa voltada para a consecução de interesses sociais, englobando também as atividades dos Poderes Legislativo e Judiciário.

Segundo Coutinho (2000) as transformações nas relações entre a administração pública e seus usuários deve-se, na maioria, a crise do atendimento aos cidadãos. Os usuários

dos serviços públicos mostravam-se insatisfeitos com a qualidade do atendimento, a exigência por prestação de serviços de qualidade que consigam dar resposta as suas demandas.

Pleguezuelos (2000) cita que as razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento, que por sua vez, a falta de conhecimento e a resistência a adoção dos instrumentos necessários para a melhoria do atendimento dificultam qualquer mudança significativa nessa área.

De acordo com Coutinho (2000) a administração pública voltada ao cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor as demandas dos seus usuários.

Dessa forma, a Administração Pública passa atualmente, por um momento de redefinição de estruturas e da sua forma de atuação. A eficiência, inclusive, foi inserida na Constituição Federal como um dos princípios norteadores na atuação da Administração Pública brasileira. Ainda assim, continua sendo exigida a renovação da estrutura burocrática, diante da busca de organizações cada vez mais enxutas, que são cada vez mais exigidas no que se refere a qualidade na prestação de serviços (LOTTA, 2002).

2.2 QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

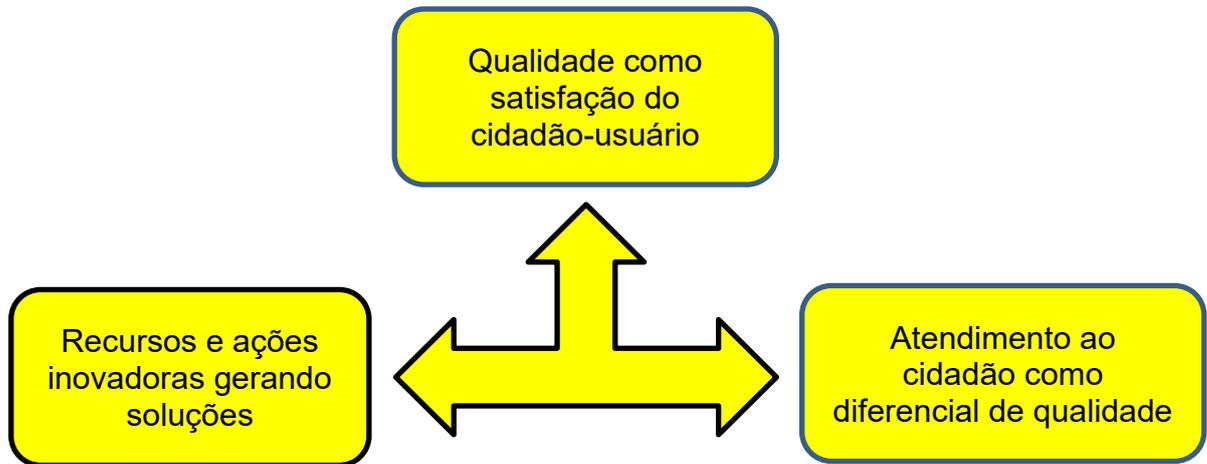
O termo qualidade foi associado a bens e produtos industrializados por muito tempo, porém, nas últimas décadas, as empresas prestadoras de serviços, passaram a incorporar técnicas de gerenciamento da qualidade no seu cotidiano, visando atender melhor seus clientes (BRANDÃO Jr. *et al* 2004).

Coutinho (2000) cita que esta ideia de qualidade tem sido incorporada a esfera pública, na qual o cidadão pode ser considerado como usuário, na medida em que é receptor da ação das organizações públicas. Desse modo, a qualidade passa a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos.

Segundo Shiozawa (1993) qualidade pode ser definida como a maximização do sucesso do cliente, que pode ser sintetizado em três categorias: qualidade como maximização do sucesso do cliente; atendimento ao cliente como diferencial competitivo; e tecnologia da

informação gerando solução, esse conceito pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Fundamentos da administração pública voltada ao cidadão



Fonte: Adaptado de Shiozawa (1993).

As implicações do conceito de qualidade para a administração pública são muitas, uma das principais consequências é a ampliação do conceito de cliente, considerando cidadão como um cliente que recebe serviços, ao mesmo tempo em que se concebe a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos (PLEGUEZUELOS, 2000).

Nota-se, então, que o Estado deve visar a qualidade na prestação dos serviços à disposição dos cidadãos. O desempenho de suas atividades deve ser célere, almejar a perfeição e alcançar resultados positivos. Para isso, torna-se necessário ter servidores comprometidos com o exercício de suas funções (MEIRELLES, 1996).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Segundo Gao (2009) a avaliação de desempenho no setor público teve seu início no começo do século 20, como uma ferramenta técnica. A maioria das inovações implementadas no setor público ocorre na área de avaliação e gestão de desempenho, já que há grande interesse que essa ferramenta possa auxiliar na gestão pública, embora ainda existam dúvidas sobre a efetividade da difusão das informações relativas ao desempenho (YETANO, 2013).

De acordo com Behn (2003), existem 8 razões que justificam a Avaliação de Desempenho no âmbito das organizações públicas, conforme quadro 1.

Quadro 1 – 08 razões que justificam a avaliação de desempenho no âmbito das organizações públicas

Seq.	Razões que justificam a Avaliação de Desempenho no Âmbito das organizações públicas.
1	Avaliar se a organização possui boa performance
2	Controlar, conhecendo se os gestores e seus subordinados estão fazendo a coisa certa
3	Saber em quais programas, pessoas ou projetos o orçamento deve ser gasto
4	Motivar, na medida em que se conhece o que é necessário fazer para melhorar a performance da organização
5	Promover a organização, divulgando aos superiores, legisladores, <i>stakeholders</i> , jornalistas, colaboradores e cidadãos que a organização está fazendo um bom trabalho na área que atua
6	Comemorar o sucesso alcançado, sabendo-se quais realizações merecem esse importante ritual organizacional e expor a todos os colaboradores
7	Aprender o que está ou não funcionando na instituição
8	Aprimorar, conhecendo-se o que deve fazer diferentemente para melhorar a performance da organização

Fonte: Adaptado de Behn (2003).

A escolha do método de avaliação de desempenho depende inerentemente do objetivo a ser alcançado com tal avaliação, no âmbito das organizações públicas. Abrucio (2007) cita que a gestão por resultados tem se destacado como uma alternativa a ser usada para alcançar uma maior efetividade das políticas públicas, sugerindo-se que a orientação da administração pública seja realizada por meio de indicadores e metas.

Kanji (2007) afirma que pode existir uma certa resistência dos gestores públicos na utilização de ferramentas de avaliação de desempenho no setor público, tais como: a avaliação de desempenho eficaz exige uma cultura organizacional que estimule a inovação e cooperação, se, pelo contrário, a organização tem uma cultura de culpa, os servidores irão sentir-se ameaçados por medidas, culturas burocráticas que promovem barreiras funcionais e criam inércia, que juntas, colocam em risco a eficiência e eficácia da avaliação de desempenho, e muitas vezes, não há recompensas em fazer as coisas bem feitas e poucas sanções para fazê-las erradas, a avaliação de desempenho explicita as responsabilidades e fornece evidências de sucesso ou fracasso, levando assim uma atitude defensiva dos gestores públicos.

A avaliação de desempenho no setor de justiça já foi realizada por Pekkanen e Niemi (2013), em dois tribunais finlandeses, em que por meio de entrevistas, dados quantitativos e observações buscaram analisar os efeitos que o processo de avaliação de desempenho já desenvolvido, pode exercer nas organizações de justiça. As descobertas foram comparadas com os atributos de um bom sistema de avaliação de desempenho, com base na literatura

referente ao assunto.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa foi pautada na investigação da realidade da prestação de serviços de um Fórum Judiciário, em que se buscou interagir com o decisor no intuito de construir conhecimento sobre o problema. O trabalho apresenta-se como um estudo de caso no Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná, onde os principais benefícios estão na possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (Miguel, 2012). O estudo tem caráter exploratório, pois aprofunda o conhecimento sobre avaliação de desempenho na prestação de serviços públicos, a fim de torná-los mais explícitos (GIL, 2002).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 A Metodologia Multicritério de Apoio A Decisão Construtivista (MCDA-C)

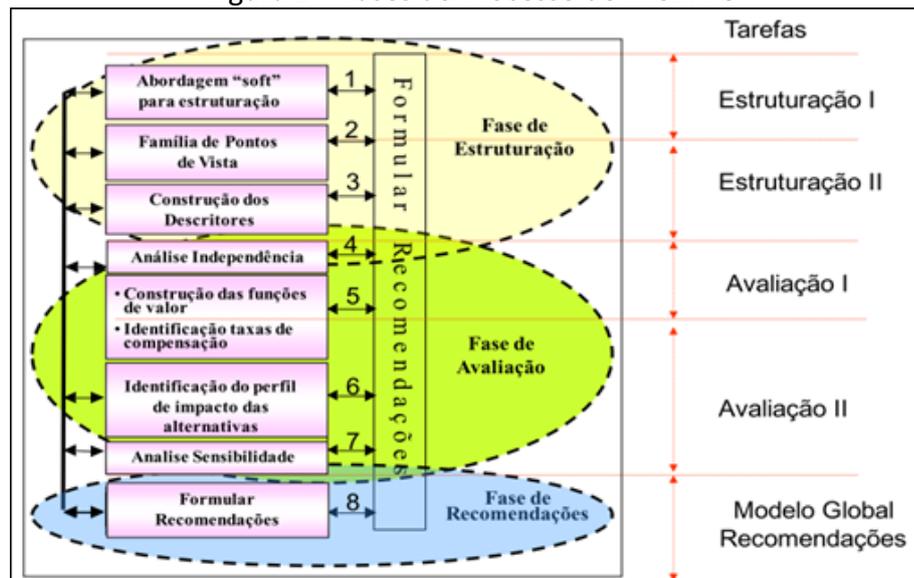
Segundo Lyrio *et al.* (2009) as Metodologias Multicritérios constituem-se uma evolução da Pesquisa Operacional. Dentro da mesma comunidade científica, duas principais correntes de pensamento multicritério se desenvolveram: *Multicriteria Decision Making (MCDM)* e *Multicriteria Decision Aid (MCDA)*. A grande diferença entre as metodologias é que na MCDM busca-se desenvolver um modelo matemático para explicar uma situação e chegar a uma decisão ótima, independente dos envolvidos no processo, a MCDA propõe-se a modelar o contexto decisório, com objetivo de gerar conhecimento aos envolvidos no processo, de tal modo a permitir a construção de um modelo em que as decisões são baseadas em função do que se acredita ser o mais adequado a realidade (ENSSLIN *et al.*, 2000)

De acordo com Roy (2005) a MCDA-C é um instrumento de intervenção teórico metodológico apto para construir conjuntamente o conhecimento quanto ao problema a ser investigado e encapsular as múltiplas dimensões do contexto decisório, por meio da interação entre as partes envolvidas.

Roy e Vanderpooten (1996) citam que a preocupação central da MCDA-C é ajudar a

modelar o contexto decisório, de modo a permitir a construção de um modelo em que os decisores possam basear suas decisões em favor do que acreditam ser o mais adequado no contexto decisório específico. As fases inerentes a MCDA-C encontram-se destacadas na Figura 2.

Figura 2 – Fases do Processo do MCDA-C



Fonte: Ensslin et al (2000).

Segundo Keeney (1992) a primeira fase destina-se a compreensão do problema e do contexto pesquisado, por meio da identificação do problema, atores e da geração de conhecimento no decisor, representada por uma estrutura hierárquica de valor. Lacerda *et al.* (2012) afirmam que na segunda fase, por meio de um modelo matemático, busca-se ordenar as alternativas propostas pelos envolvidos no processo de acordo com a preferência do decisor entre os níveis de impacto. Na terceira fase, são propostas ações de aprimoramento e performance, em relação ao desempenho atual, além de estabelecer a robustez do modelo construído, mediante a análise de sensibilidade (MONTIBELLER, 2008).

O instrumento de intervenção escolhido para construção do modelo foi a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C), por se tratar de uma ferramenta que permite construir conhecimento do contexto para o decisor, identificando seus aspectos considerados mais relevantes. O presente estudo realizou a fase de estruturação do modelo de avaliação de desempenho.

4. APRESENTAÇÃO DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Nesta fase, constrói-se conhecimento sobre o contexto em que o problema está inserido; identificam-se os atores que direta ou indiretamente estão envolvidos com o contexto; define-se um rótulo para o problema, relacionam-se os Elementos Primários de Avaliação (EPAs); transformam-se os EPAs em conceitos orientados à ação; agrupam-se os conceitos em áreas de preocupação; constroem-se os mapas de relação meios e fins; faz-se a transição dos mapas para a estrutura hierárquica de valor e elaboram-se os descritores em forma ordinal.

4.1.1 Contexto do problema, atores e rótulo

A comarca pesquisada é um Fórum de entrância inicial, contando com um juiz e duas varas (criminal e cível), atendendo duas cidades. O Fórum (poder judiciário) tem como função a prestação de serviços jurisdicionais a solução de conflitos.

Desse modo, chegou-se à conclusão, em conjunto com o decisor, de que a avaliação dos serviços prestados pelo Fórum é fundamental para sua sustentabilidade. Isso envolve o seu relacionamento com a comunidade, Ministério Público, advogados, servidores, varas cível e criminal. Além da preocupação com esses relacionamentos, o Fórum busca melhorar sua imagem e seus serviços prestados para seu público. Diante desse contexto, esses são os atores que direta ou indiretamente estão envolvidos com o problema, no Quadro 2 é possível visualizar os atores.

Quadro 2 – Atores envolvidos com o problema

Decisor	Juiz diretor do Fórum
Intervenientes	Corregedoria e Conselho Nacional de Justiça
Facilitador	Autores do trabalho
Agidos	Vara criminal, vara cível, advogados, comunidade, Ministério Público

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

Na sequência, chegou-se a um rótulo que melhor representa as percepções do decisor em relação ao problema: Avaliação dos serviços prestados pelo Fórum Judiciário do Município de Coronel Vivida - PR.

4.1.2 Elementos primários de avaliação, conceitos e áreas de preocupação

Nessa etapa identificam-se os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que de acordo com Santos (2006), podem ser comparados aos tijolos na construção do modelo da metodologia MCDA-C, pois compõe a base do desenvolvimento do restante do processo. Desse modo, solicitou-se que o decisor indicasse as preocupações que influenciavam no desempenho da instituição em relação aos serviços prestados. Desse processo, por meio das entrevistas com o decisor e pela análise das exigências apontadas em relatório de auditoria realizada pelo Conselho Nacional de Justiça, apresentam-se no Quadro 2 os Elementos Primários de Avaliação (EPAs).

Quadro 3 – Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

1 – Baixa produtividade	6 – Acúmulo de carga de trabalho	11 – Retrabalho nos processos
2 – Qualidade de vida no trabalho	7 – Cumprimento de prazos dos processos para o juiz	12 – Satisfação dos clientes
3 – Satisfação dos servidores	8 – Qualidade das decisões	13 – Estrutura física do fórum
4 – Cumprimento de prazos dos processos para servidores	9 – Erros nos processos	14 – Imagem do fórum
5 – Complexidade dos processos	10 – Processos administrativos	15 – Comunicação interna

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

Na sequência, foram elaborados em conjunto com o decisor os conceitos orientados a ação, que foram elaborados por meio de entrevistas com o decisor, onde lhe foi pedido para descrever detalhadamente sobre cada EPA. No Quadro 4, seguem exemplos de conceitos orientados a ação.

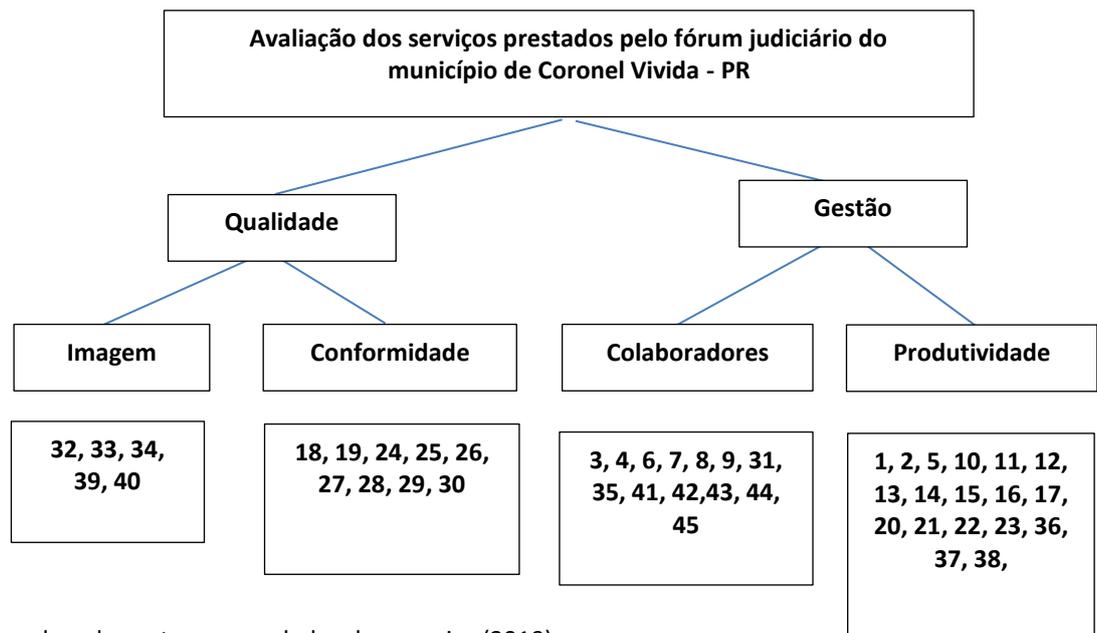
Quadro 4 – Exemplos de conceitos orientados a ação

- Buscar melhorar a comunicação interna ... prejudicar a produtividade dos colaboradores
- Ter acesso de todos na gestão do conhecimento e da informação... Falta de uma política de disseminação de conhecimento
- Acompanhar o sistema de comunicação ... informação não chegar no destino
- Ter processo para identificar falhas na comunicação interna ... Deixar de gerir as falhas decorrentes de problemas de comunicação
- Ter processo para ouvir os servidores...Perder oportunidades de melhorias que podem ser extraídas dos servidores

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

Após identificados os EPAs e construídos os conceitos orientados à ação, entendeu-se melhor as preocupações do decisor em relação as variáveis dos serviços prestados pelo Fórum. De acordo com Bana e Costa *et al.* (1999) os conceitos que representam preocupações estratégicas semelhantes, segundo a percepção do decisor, podem ser agrupados em Áreas de Preocupação, isto permite reunir os primeiros conceitos que explicam os valores do decisor e as propriedades do contexto que o mesmo tem em conta ao avaliar essa área. Desse modo, pela análise dos conceitos foi possível agrupá-los em áreas de preocupação. A Figura 3 mostra as Áreas de Preocupação do Estudo de Caso e a numeração dos respectivos conceitos que as compõem.

Figura 3 – Agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

Mediante a percepção do decisor, foi possível agrupar os conceitos que tenham a mesma preocupação. Assim sendo, reuniram-se os conceitos que explicam os valores e percepções do decisor nas preocupações relacionadas ao contexto decisório, nesse momento o decisor teve a oportunidade de visualizar a hierarquia dos objetivos e pontos de vistas favoráveis para avaliar os serviços prestados pelo Fórum.

4.1.3 Mapas de relações meios fins

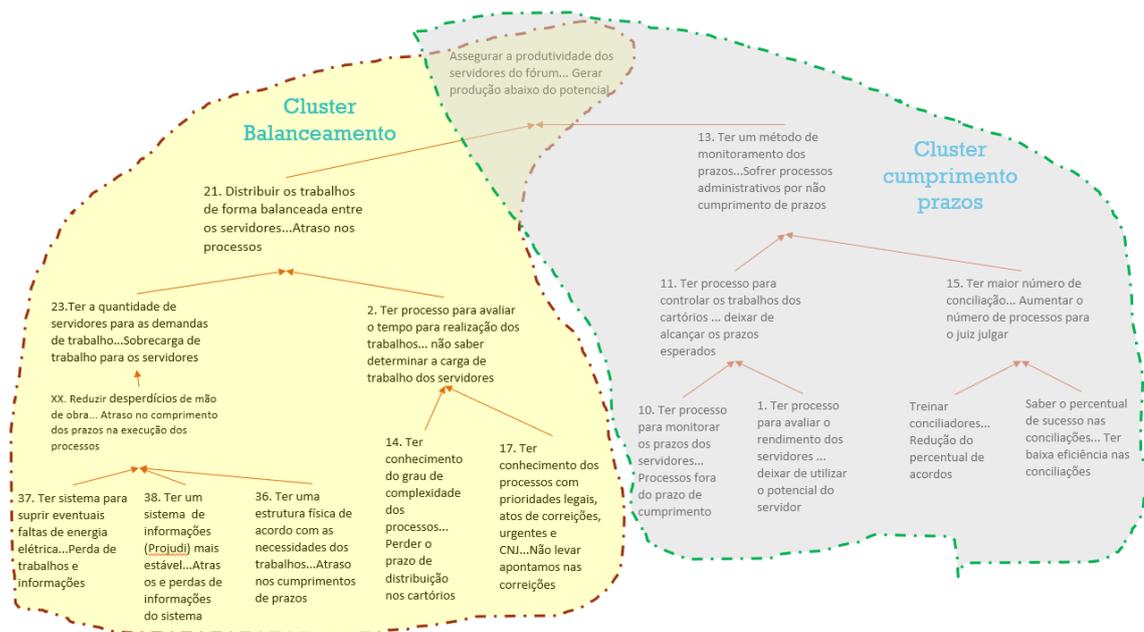
Os mapas são elaborados tendo como sua base os conceitos meios, que também são chamados de preocupações operacionais. Conforme chega-se ao topo do mapa, encontram-

se os conceitos Fins, que também poderiam ser chamados de preocupações estratégicas. Para isso, utilizam-se mapas de relações meios fins (Bana *et al* 1999)

De acordo com Bortoluzzi *et al* (2010) os mapas ajudam a construir ainda mais o conhecimento no decisor. Os mapas também ajudam na criação da Estrutura Hierárquica de Valor, pois forçam o decisor a realizar o questionamento de: Como? E Por que? as coisas acontecem, esse exercício ajuda a enxergar o processo de maneira mais holística.

Para facilitar a análise e entendimento, o mapa meios fins é dividido em clusters, que são formados ao serem agrupados os ramos cuja argumentação reflitam uma mesma preocupação do decisor. Um exemplo de Mapa meios fins para os Clusters Balanceamento e Cumprimento de Prazos pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Mapa de relação meios fins da dimensão Gestão



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

Os conceitos que não estão numerados são os que surgiram no momento da construção do mapa, onde o decisor percebeu que estes novos conceitos poderiam auxiliar o atendimento dos objetivos. Nos mapas de relação meios fins, é possível identificar a relação de causa e efeito entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos (RODRIGUES, et al, 2018).

Keeney (1992) cita que uma vez construídos os mapas, a metodologia MCDA-C propõe,

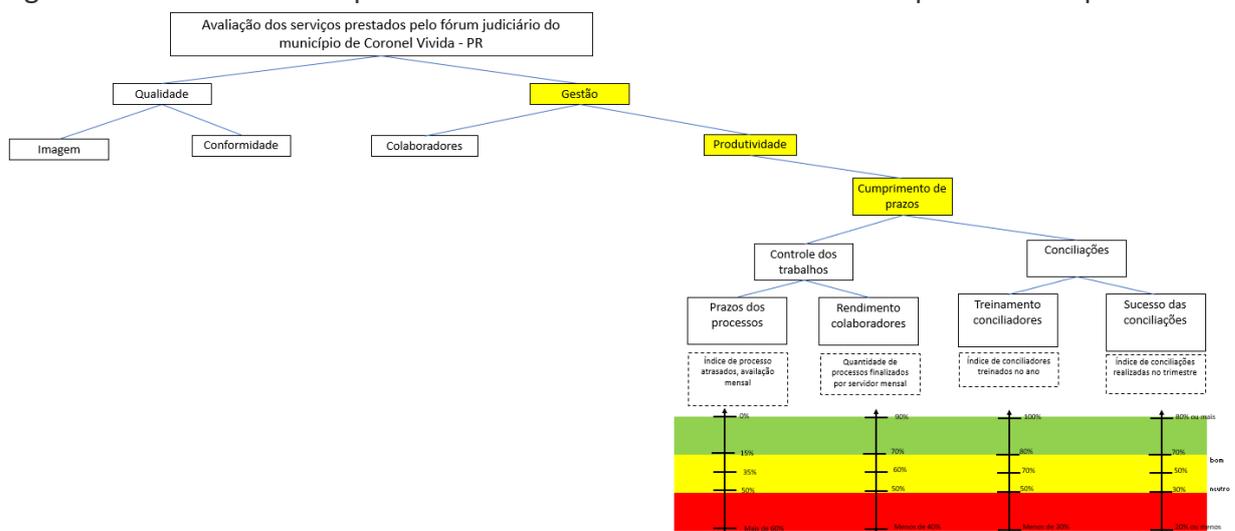
para dar continuidade no processo de construção do entendimento, que a estrutura de relações de influência seja convertida em uma estrutura hierárquica de valor, o que permite incorporar o entendimento dos julgamentos preferenciais no modelo em construção.

4.1.4 Estrutura hierárquica de valor e descritores

Com os mapas de relações meios fins foi possível fazer a transição para a estrutura hierárquica de valor, e com o auxílio dos conceitos foi possível, em conjunto com o decisor fazer a construção dos descritores, em que por meio do ponto de vista mensurável constrói-se a escala ordinal que irá mensurar o alcance do objetivo.

Para cada descritor foi construído uma escala ordinal contendo os diferentes níveis de impacto e a indicação do sentido de preferência que conduz ao objetivo. De acordo com Petri (2000) essa escala denomina-se descritor. Na sequência devem ser estabelecidos, pelo decisor, os níveis de ancoragem que são denominados de nível “bom” e nível “neutro”. O desempenho alcançado no descritor acima do nível “bom” considera-se desempenho de excelência. Entre o nível “neutro” e “bom” considera-se desempenho de mercado e abaixo do nível “neutro” considera-se desempenho comprometedor. A Figura 5 ilustra a estrutura hierárquica de valor, os descritores e as escalas ordinais para o Ponto de Vista Fundamental Cumprimento de Prazos.

Figura 5 – Estrutura hierárquica de valor e descritores da área de Cumprimento de prazos



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2019).

O cumprimento de prazos foi dividido em: controle dos trabalhos e conciliações, que

por sua vez, foi subdividido em: prazos dos processos e rendimento dos colaboradores, treinamento de conciliadores e sucesso das conciliações. Para cada um deles foram desenvolvidos indicadores para medir o desempenho do processo. Citando como exemplo o indicador sucesso de conciliações, foi construído o índice de conciliações realizados no trimestre, que será calculado da seguinte forma: quantidade de conciliações realizadas com sucesso dividido pela quantidade de conciliações realizadas, que será avaliado por meio de uma mensuração trimestral. Para o processo ser considerado no nível de mercado deve ficar acima de 30%.

Após concluir a construção da estrutura hierárquica de valor com os descritores, desenvolveu-se todo o entendimento do contexto permitindo por uma compreender melhor o problema e o contexto decisório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi apresentar uma proposta de elaboração de um modelo de avaliação de desempenho dos serviços prestados por um Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná. Esse objetivo geral foi contemplado pelo cumprimento dos seguintes objetivos específicos: identificar os aspectos da qualidade dos serviços prestados pelo Fórum Judiciário do Sudoeste do Paraná e construir as escalas ordinais para medir os objetivos explicitados.

A contribuição da pesquisa foi no quesito de facilitar o entendimento do decisor sobre o ambiente onde precisa tomar decisões diariamente, e a necessidade da utilização de ferramentas de apoio a decisão que possibilitem ao gestor uma priorização de suas ações, para disponibilizar serviços públicos com maior qualidade e eficiência. Em muitos momentos da pesquisa foi possível identificar que o decisor visualizava vários fatores importantes para a gestão do contexto, que antes não eram percebidos, pois não haviam sido instigados. Com a utilização da metodologia MCDA-C os objetivos do contexto decisório puderam ser mais bem compreendidos pelo decisor e isso contribuiu para o gestor melhorar seu entendimento e pensar em ações que melhorem a eficiência e eficácia dos serviços prestados aos seus clientes.

Percebe-se pelo estudo a contribuição prática do modelo construído, pois o decisor percebeu durante a construção a utilidade do modelo para melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão. Em relação a contribuição teórica, entende-se que a pesquisa contribuiu

com a discussão do tema avaliação de desempenho do setor público por meio de uma visão construtivista e pela discussão da necessidade de estruturação do problema decisório. A pesquisa reforça a discussão da necessidade de desenvolver modelos de avaliação de desempenho que levem em consideração a singularidade do contexto decisório.

O presente estudo apresenta a limitação de não ter concluído todas as etapas para a construção do modelo, conforme as fases da metodologia MCDA-C. Sendo assim, sugere-se como recomendações para trabalhos futuros, finalizar o modelo seguindo todas as fases da metodologia.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

BANA e COSTA, C.A.; ENSSLIN, L.; CORRÊA, É.C. & VANSNICK, J.C. Decision support systems in action: integrated application in a multicriteria decision aid process. **European Journal of Operational Research**, 113, 315-335, 1999.

BEHN, D. R. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p 586-606, 2003.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, 2010.

BOTELHO, R. D.; DE PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRANDÃO Jr, A.; LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. **Qualit@s Revista Eletrônica**, João Pessoa, v. 3, n.1, 2004.

CATELLI, A., & SANTOS, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, 38(3), p. 423-450.

COUTINHO, C. N. **Contra a corrente: ensaios sobre democracia e socialismo**. Cortez Editora, 2000.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, Estados Unidos, v. 7, p. 79-100, 2000.

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

GAO, J. Governing by goals and numbers: A case study in the use of performance measurement to build state capacity in China. **Public Administration and Development**, v. 29, n. 1, p. 21-31, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

KANJI, G.; SÁ, P. M. Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 18, n. 1-2, p. 49-56, 2007.

KEENEY, R. L. Value-Focused Thinking. Cambridge MA: **Harvard University Press**, 1992.

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

KRÜGER, A. C. **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**. Mestrado em Administração-Florianópolis, 2015.

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

LYRIO, M. V. L. et al. Proposta de um modelo para avaliar o grau de transparência das demonstrações financeiras publicadas por uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira: a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 11, n. 1-2, 2009.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier, 2012.

MONTIBELLER, G.; BELTON, V.; ACKERMANN, F.; & ENSSLIN, L. Reasoning maps for decision aid: an integrated approach for problem-structuring and multi-criteria evaluation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 59, n. 5, p. 575-589, 2008.

MOTTA, P. R. D. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, 53(1), p. 82-90.

PEKKANEN, P.; NIEMI, P. Process performance improvement in justice organizations-Pitfalls of performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 143, p. 605-611, 2013.

- PETRI, S. M. Construção de um modelo de avaliação de desempenho em uma prestadora de serviços contábeis para identificar oportunidades de melhorias utilizando a metodologia MCDA. 251 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- PLEGUEZUELOS, C. T.. “Las castas de servicios; um instrumento para la mejora de la calidad en la administración pública”. Série Síntesis n.3. **Union Iberoamericana de Municipalistas**, 2000.
- RODRIGUES, A.P., FERNANDES, M.L., RODRIGUES, M.F.F, BORTOLUZZI, S.C, GOUVEA DA COSTA, S.E, PINHEIRO DE LIMA, E. Developing criteria for performance assessment in municipal solid waste management. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 748-757, 2018.
- ROY, B. Paradigms and challenges. In: Multicriteria Decision Analysis: state of the art survey [edited by J.F. Greco and S.M. Ehrgott], **Springer Verlag**, Boston, Dordrecht, London, p. 3-24, 2005.
- ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.5, p.22-38, 1996.
- SANTOS, J. L. Avaliação de um software utilizando a metodologia MCDA-C: um estudo de caso. 334 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- SHIOZAWA, R. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- YETANO, A. What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government? **Public Performance & Management Review**, v. 37, n. 1, p. 59-86, 2013.