



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**FABIO SÃO PEDRO SANTANA**

**DIZ-ME COMO TU GASTAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS:**

UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO IFBA *CAMPUS* SIMÕES  
FILHO SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Salvador

2014

**FABIO SÃO PEDRO SANTANA**

**DIZ-ME COMO TU GASTAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS:**

UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO IFBA *CAMPUS* SIMÕES  
FILHO SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni

Salvador

2014

Escola de Administração - UFBA

S232 Santana, Fabio São Pedro.

Diz-me como tu gastas e dir-te-ei quem és: análise da percepção dos gestores do IFBA Campus Simões Filho sobre a qualidade do gasto público / Fabio São Pedro Santana. – 2014. 182 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Instituto Federal da Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (Simões Filho, BA) - Desempenho – Avaliação. 2. Despesa pública - Avaliação. 3. Eficiência organizacional. 4. Administração pública – Processo decisório. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 370.133

**FABIO SÃO PEDRO SANTANA**

**DIZ-ME COMO TU GASTAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS:**

UMA ANÁLISE DA PERCEÇÃO DOS GESTORES DO IFBA *CAMPUS* SIMÕES  
FILHO SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Adriano Leal Bruni  
Doutor em Administração (USP)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Prof. Dr. Alexandre José Alves Da Silva  
Doutor em Geociências (UNICAMP)  
Instituto Federal da Bahia (IFBA)

---

Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro  
Doutor em Energia e Ambiente (UFBA)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

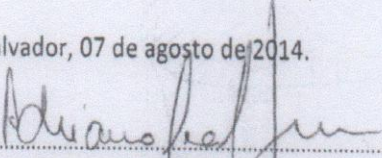


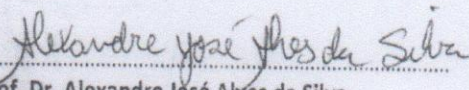
ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE FÁBIO SÃO PEDRO SANTANA ALUNO DO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DO NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

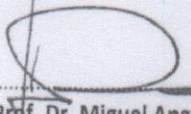
Ao sétimo dia do mês de agosto do ano de dois mil e quatorze a Banca Examinadora, eleita pelo Colegiado deste Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, composta pelo Prof. Dr. Adriano Leal Bruni (EAUFBA/NPGA), orientador do aluno, e pelos professores Dr. Alexandre José Alves da Silva (IFBA) e Dr. Miguel Angel Rivera Castro (UNIFACS) reuniu-se para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "DIZ-ME COMO TU GASTAS E DIR-TE-EI QUEM ÉS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO IFBA CAMPUS SIMÕES FILHO SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO", da autoria de FÁBIO SÃO PEDRO SANTANA. Após a defesa pública da dissertação o aluno foi submetido à arguição pela banca examinadora e ao debate. Em seguida, a banca examinadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando a conclusão que este merece ser ..... Aprovado .....

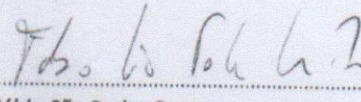
Nada mais havendo a ser tratado, esta Banca Examinadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientador e pelos demais membros da banca e pelo aluno.

Salvador, 07 de agosto de 2014.

  
Prof. Dr. Adriano Leal Bruni  
EAUFBA/NPGA - (Orientador)

  
Prof. Dr. Alexandre José Alves da Silva  
IFBA - (Convidado)

  
Prof. Dr. Miguel Angel Rivera Castro  
UNIFACS - (Convidado)

  
Fábio São Pedro Santana  
(Aluno)

*A minha mãe Lúcia, minha esposa  
Jô e meu filho Miguel, inspirações  
para sempre seguir em frente.*

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe, Lucia pelo imenso esforço em educar seus filhos, com muito carinho e amor.

A minha esposa, Jô, pela compreensão e apoio, mesmo diante das minhas ausências.

Ao meu filho, Miguel, luz da minha vida, que nasceu junto com o mestrado e a todo o momento me apontou a melhor forma de encarar esse grande desafio, apenas com um lindo sorriso de criança.

Ao Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica da Bahia (IFBA), que possibilitou esse mestrado de suma importância para mim e para os demais colegas da turma.

A todos os profissionais da Escola de Administração da UFBA, professores e funcionários, em especial os docentes do Mestrado Profissional em Administração da turma IFBA pelas experiências compartilhadas e a funcionária Cristina, pelo apoio em todos os momentos.

Aos colegas da turma do Mestrado Profissional em Administração, em especial a Cíntia e Klécia pela amizade e carinho, pela força encorajadora.

A Yara Piñeiro pelas preciosas dicas e experiência compartilhada.

Aos colegas do IFBA campus Simões Filho pelo apoio e compreensão. Em especial a Rui Mota, Cláudia e Daniel Brandão pelas ricas contribuições, e a Pasqual pelo apoio nas minhas muitas ausências.

Ao professor e orientador, professor Dr. Adriano Leal Bruni, palavras não expressariam a gratidão que tenho pela leveza que foi construir esse trabalho em conjunto com esse grande profissional.

A todas aquelas pessoas que não foram citadas aqui, mas que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução dessa empreitada, agradeço imensamente!

SANTANA, Fábio São Pedro. **Diz-me como tu gastas e dir-te-ei quem és:** Uma análise da percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho sobre a qualidade do gasto público. 182f. 2014. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

## RESUMO

A pesquisa exploratória de natureza qualitativa buscou analisar a percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho/BA em relação à adequação dos indicadores de eficiência do gasto na instituição, de acordo com os valores do gerencialismo, adotados no Brasil a partir da reforma do Estado em 1995. Por ser o IFBA *campus* Simões Filho um órgão público federal e voltado à prestação de serviço no âmbito da educação profissional, pesquisa e extensão, deve adequar sua gestão aos modelos e ferramentas de gestão que possam propiciar a avaliação de desempenho e promover a adequada qualidade do serviço público para atender às demandas da sociedade por uma educação em nível satisfatório. Nesse sentido foi utilizada a técnica Delphi para buscar o consenso entre especialistas para compreensão do processo decisório da gestão em uma instituição pública, a relevância de indicadores de desempenho e da qualidade do gasto. Foram escolhidos como especialistas os gestores da unidade analisada. Um questionário foi aplicado com perguntas relacionadas ao tema. Os dados coletados foram tratados e adiante foi elaborado um relatório consolidado das respostas, que foram novamente encaminhados para os painelistas a fim de retificar ou ratificar a opinião do grupo. Por meio da evidenciação de opiniões, foi possível constatar o alcance de níveis satisfatórios de consenso na percepção desse grupo de gestores. Os resultados foram tratados e analisados, o que revelou como os gestores realizam as tomadas de decisão, quais ferramentas gerenciais são utilizadas e a importância dos indicadores de desempenho nesse processo com a finalidade de promover o serviço público de qualidade. As conclusões apontam para a necessidade da institucionalização de métodos e procedimentos voltados para a avaliação do desempenho na organização, de modo a subsidiar adequadamente as tomadas de decisão dos gestores.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Qualidade do gasto público. Eficiência.



SANTANA, Fabio São Pedro. **Tell me how you spent and tell thee who thou art:** An analysis of the perception of managers of IFBA *campus* Simões Filho about the quality of public spending. 182f. 2014. Dissertation (Master) - School of Management of the Federal University of Bahia, Salvador, 2014.

## **ABSTRACT**

The exploratory qualitative research aimed to analyze the perception of managers of the IFBA *campus* Simões Filho/BA about the appropriateness of efficiency indicators of public spending of the institution, in accordance with the values of managerialism, adopted in Brazil from the State reform in 1995. As the IFBA *campus* Simões Filho is a federal government agency and geared to providing services in education, research and extension, must adapt their management for models and management tools that can provide a performance evaluation and provide appropriate quality public service to meet the demands of society for education at a satisfactory level. In this sense, the Delphi technique was used to seek consensus among experts to understand the decision making process of management in a public institution, the relevance of performance indicators and quality of expenditure. The analyzed unit managers were chosen as experts. A questionnaire was administered with questions related to the theme. The data collected were processed, and forth was prepared a consolidated report of the responses, which were again sent to the panelists in order to amend or ratify the opinion of the group. Through the disclosure of beliefs, it was possible to reach satisfactory levels of consensus in the perception of this group of managers. The results were processed and analyzed, which revealed how managers perform decision making, which management tools are used and the importance of performance indicators in this process in order to promote quality public service. The conclusions point to the need for institutionalization of methods and procedures related to the evaluation of performance in the organization, in order to adequately support the decision making of managers.

Key-words: Performance evaluation. Quality of public spending. Efficiency.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Abordagens do gerencialismo e características.....	26
<b>Quadro 2</b> - Nova Administração Pública versus Qualidade do Gasto. ....	30
<b>Quadro 3</b> - Princípios do Orçamento Anual. ....	37
<b>Quadro 4</b> - Análise dos Indicadores de Eficiência aplicados no IFBA em relação aos critérios e qualidades para sua escolha.....	49
<b>Quadro 5</b> - Estrutura do Instituto Federal da Bahia. ....	60
<b>Quadro 6</b> - Estrutura Organizacional do IFBA <i>campus</i> Simões Filho.....	65
<b>Quadro 7</b> - Indicadores Administrativos do TCU para Institutos Federais. ....	70
<b>Quadro 8</b> - Modelo teórico de análise. ....	77
<b>Quadro 9</b> - Diagnóstico da qualidade dos documentos selecionados com base em Scott (1990).....	79
<b>Quadro 10</b> - Anexo do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna Exercício de 2013 – IFBA.....	85
<b>Quadro 11</b> - Fontes de informações relevantes que subsidiam a tomada de decisão sobre utilização de recursos do IFBA <i>campus</i> Simões Filho. ....	86
<b>Quadro 12</b> - Questões 01 a 06 da Entrevista Técnica Delphi. ....	94
<b>Quadro 13</b> - Questões 07 a 11 da Entrevista Técnica Delphi. ....	95
<b>Quadro 14</b> - Questões 07 a 11 da Entrevista Técnica Delphi. ....	95
<b>Quadro 15</b> - Cronograma de aplicação da primeira rodada Delphi.....	96
<b>Quadro 16</b> - Cronograma de aplicação da segunda rodada Delphi.....	97
<b>Quadro 17</b> - Percepção dos painelistas sobre ferramentas de gestão.....	99
<b>Quadro 18</b> - Percepção dos painelistas sobre Finalidade das ferramentas de gestão.....	99
<b>Quadro 19</b> - Percepção dos painelistas sobre processos de tomada de decisão. ....	103
<b>Quadro 20</b> - Percepção dos painelistas sobre informações importantes para o processo decisório.....	104
<b>Quadro 21</b> - Percepção sobre Importância de reuniões nas tomadas de decisão. ....	104
<b>Quadro 22</b> - Percepção sobre importância da avaliação de desempenho no processo decisório.....	106

<b>Quadro 23</b> - Percepção sobre entraves para implantação de sistemas de avaliação do desempenho.....	107
<b>Quadro 24</b> - Falta de estímulo dos servidores para participação de avaliações de desempenho.....	108
<b>Quadro 25</b> - Ações para melhoria dos processos de gestão. ....	108
<b>Quadro 26</b> - Percepção sobre Importância da eficiência para a organização.....	110
<b>Quadro 27</b> - Percepção sobre importância da eficiência para a organização. ....	110
<b>Quadro 28</b> - Práticas para promover eficiência dos recursos. ....	112
<b>Quadro 29</b> - Corte de gastos sem critérios rigorosos. ....	113
<b>Quadro 30</b> - Importância dos Indicadores Financeiros do RG.....	114
<b>Quadro 31</b> - Influência dos Indicadores Financeiros do RG na tomada de decisões. ....	116
<b>Quadro 32</b> - Necessidade de interação entre setores para a eficiência dos recursos.....	117
<b>Quadro 33</b> - Sugestão de outros indicadores de eficiência para o IFBA.....	117
<b>Quadro 34</b> - Relação entre eficiência dos recursos e qualidade do gasto.....	120
<b>Quadro 35</b> - Atendimento ao público alvo dos programas de governo no IFBA. ....	122
<b>Quadro 36</b> - Importância da qualidade em todos os processos do IFBA. ....	122

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Indicadores Financeiros IFBA 2012.....	72
<b>Tabela 2</b> - Uso de ferramentas de gestão. ....	100
<b>Tabela 3</b> - Processo decisório.....	102
<b>Tabela 4</b> - Parâmetros de Desempenho. ....	105
<b>Tabela 5</b> - Obstáculos para implantar instrumentos de avaliação do desempenho organizacional.....	106
<b>Tabela 6</b> - Importância da eficiência.....	109
<b>Tabela 7</b> - Iniciativas da gestão para redução de custos. ....	111
<b>Tabela 8</b> - Importância dos Indicadores Financeiros do RG.....	114
<b>Tabela 9</b> - Influência dos indicadores financeiros no processo decisório.....	115
<b>Tabela 10</b> - Sugestão de indicadores de eficiência para o IFBA. ....	118
<b>Tabela 11</b> - Relação entre políticas de eficiência dos recursos e qualidade do gasto .....	120
<b>Tabela 12</b> - Importância do atendimento às demandas do público-alvo a partir dos programas de governo do IFBA. ....	121

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Processo de construção de indicadores de desempenho. ....	48
<b>Figura 2</b> - Sequência de atividades na operacionalização do método Delphi. ....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANPCONT	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
AUDIN	Unidade de Auditoria Interna
BAR	Brazilian Administration Review
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDELA	Centro de Estudos Latino-Americanos
CENTEC	Centro de Educação Tecnológica da Bahia
CGU	Controladoria Geral da União
CIA	Centro Industrial de Aratu
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para El Desarrollo
CONCEFET	Conselho de dirigentes dos Centros Federais de Educação Tecnológica
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
COTEP	Coordenação Técnica e Pedagógica
DDI	Departamento de Desenvolvimento Institucional
DEPAD	Departamento Administrativo
DEPEN	Departamento de Ensino
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
DSA	Divisão de Serviços Auxiliares
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPT	Educação Profissional e Técnica
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRA	Gerência de Registros Acadêmicos
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IF	Instituto Federal
IFBA	Instituto Federal da Bahia

IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFET	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IN	Instrução Normativa
LDB	Lei de Diretrizes e Base
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei do Orçamento Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MF	Ministério da Fazenda
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OCC	Orçamento Anual para Custeio e Capital
ONG	Organização Não Governamental
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEG	Programa de Eficiência do Gasto
PIB	Produto interno bruto
PMI	Plano de Metas Institucional
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
PROAP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Infraestrutura
PSO	<i>Public Service Oriented</i>
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAP	Revista de Administração Pública

RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RG	Relatório de Gestão
SA	Solicitação de Auditoria
SAI	Supreme Audit Institutions
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESu	Secretaria de Educação Superior
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SFCI	Secretaria Federal de Controle Interno
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TAMC	Termo de Acordo de Metas e Compromissos
TCU	Tribunal de Contas da União
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1	METODOLOGIA DE REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GERECIALISMO .....	23
2.2.1	Administração Pública no Brasil .....	27
2.3	QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO .....	32
2.4	EFICIÊNCIA E QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO NA NPM .....	41
2.5	IMPACTOS DA INFORMAÇÃO NA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO .....	51
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA CAMPUS SIMÕES FILHO.....</b>	<b>54</b>
3.1	REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPECT) .....	54
3.2	REDE FEDERAL NA BAHIA – A CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA.....	58
3.3	ORIGEM E ESTRUTURA DO IFBA - CAMPUS SIMÕES FILHO.....	62
3.4	FINANCIAMENTO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS NO IFBA .....	65
3.5	PROCESSO DE GASTO PÚBLICO NO IFBA E NO CAMPUS SIMÕES FILHO .....	67
3.6	ESFORÇOS DO IFBA E DO CAMPUS SIMÕES FILHO PARA A MELHORIA DA EFICIÊNCIA DO GASTO .....	69
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>75</b>
4.1	CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE .....	75
4.2	MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS .....	77
4.2.1	Pesquisa e Análise Documental .....	77
4.2.2	Coleta dos dados primários por meio da Técnica Delphi .....	87
4.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	92
4.3.1	Primeira Rodada .....	93
4.3.2	Segunda Rodada .....	96
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>98</b>
5.1	PROCESSO DECISÓRIO, USO DE INFORMAÇÕES E FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	98
5.1.1	Uso de ferramentas de gestão .....	98
5.1.2	Processo decisório .....	102
5.1.3	Parâmetros de desempenho .....	104
5.1.4	Dificuldades para implantação de indicadores de eficiência.....	106

<b>5.2</b>	<b>USO DE INFORMAÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA DO GASTO NA GESTÃO .....</b>	<b>109</b>
5.2.1	Percepção de eficiência .....	109
5.2.2	Políticas para racionalização dos recursos públicos .....	111
5.2.3	Utilização de indicadores de eficiência elaborados pela organização.....	113
5.2.4	Proposição de outros indicadores de eficiência .....	117
<b>5.3</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO .....</b>	<b>119</b>
5.3.1	Relação entre eficiência e qualidade do gasto público .....	119
5.3.2	Importância do atendimento aos anseios da população receptora dos serviços públicos .....	121
<b>5.4</b>	<b>SÍNTESE DE RESULTADOS DA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>129</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	129
6.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	130
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE A – Plano de Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE B – Instrumento de coleta aplicado na primeira rodada da Delphi .....</b>	<b>163</b>
	<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>166</b>
	<b>APÊNDICE D - Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão Anual do IFBA.....</b> .....	<b>169</b>
	<b>APÊNDICE E – Relatório Consolidado de Entrevistas .....</b>	<b>173</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa procura analisar as características da gestão pública aplicada no âmbito do Instituto Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica da Bahia (IFBA) *campus* Simões Filho, e se está adequada aos preceitos do gerencialismo. Tem como base a análise da percepção dos especialistas em termos de uso de ferramentas de gestão na unidade estudada, com ênfase no uso de informações inerentes aos indicadores de eficiência relativos ao uso de recursos públicos. Esses especialistas são os gestores públicos da unidade, que pertencem a um grupo de *stakeholders* estratégicos, cujo papel de atores sociais é dotado de forte influência no destino da organização, possuem conhecimentos e vivências únicas relacionadas com a atuação do *campus* Simões Filho, e representam um grande potencial de extração de informações importantes a respeito do comportamento dessa unidade.

A eficiência é, conforme Motta (1990), caminho essencial para o alcance de outras aspirações do Estado, que são a eficácia, ou seja, o alcance dos objetivos previamente estabelecidos da atividade fim, e a efetividade, responsável pelo bem estar da sociedade proveniente dos benefícios advindos do serviço público executado com qualidade. A legislação brasileira destaca intensamente o indicador de eficiência, elevado a um dos princípios da Administração Pública, através do artigo 37 da Constituição Federal. Assim, ao gestor público cabe seguir com afinco esse princípio norteador de suas atribuições, principalmente por se tratarem de recursos públicos, provenientes dos tributos pagos pelo cidadão e, ao mesmo tempo, serem escassos.

A compreensão sobre a qualidade do gasto público perpassa pelo entendimento dos processos inerentes à execução do orçamento público. É importante fazer uma análise das etapas do ciclo de governo na prática da instituição pesquisada, ciclo esse que se inicia com o planejamento, se concretiza na execução e é retroalimentado a partir da avaliação. Todas as etapas visam, em última análise, a busca pela eficiência na alocação dos recursos públicos, que, de acordo com as pesquisas científicas examinadas e legislação aplicável ao tema, conduzem inevitavelmente a uma maior qualidade de todo o processo de gasto público, inclusive no serviço prestado.

O presente estudo tem como justificativa aplicada conhecer os processos associados à análise e controle dos gastos públicos conforme a percepção dos seus gestores com papel estratégico na trajetória do *campus* Simões Filho em relação à eficiência na utilização dos gastos públicos, cuja consequência de seu alcance, dentre as principais, é resultar em maior qualidade dos gastos públicos em uma das funções essenciais do Estado, que é a educação. Além desta função, que é promovida pelo *campus* através do ensino médio, técnico profissional, de nível superior e pós-graduação, há atuações também nas áreas de pesquisa científica e programas de extensão. Dai surge a importância de uma alocação de recursos mais eficiente, considerando o potencial impacto positivo das políticas públicas do IFBA principalmente na região de Simões Filho e municípios vizinhos, carentes de uma maior atenção do Estado, por conta das dificuldades sociais e econômicas que atingem a sociedade local, tanto os cidadãos em suas particularidades quanto a economia doméstica da região.

Dessa forma tem-se como justificativa teórica para a realização da pesquisa a possibilidade de: derivar insumos para outras pesquisas similares que permitam o *feedback* dos modelos de gestão aplicados no Brasil; produzir um diagnóstico dos mecanismos de eficiência adotados em uma organização pública e sua contribuição para a eficiência dos gastos; incrementar mecanismos para a participação da sociedade na agenda de políticas públicas; propor possibilidades de utilização de outros modelos, a exemplo do Sistema de Informação de Custos do Setor Público, que já está sendo aplicado em diversos órgãos, em fase inicial; possibilitar a melhoria dos *outputs*, do serviço público prestado na área de educação, pesquisa e extensão e; gerar subsídios para inspirar a melhoria das políticas internas de instituições públicas.

Ao conhecer o entendimento que os gestores possuem acerca dos indicadores de eficiência recomendados pelo TCU e aplicados no IFBA nos processos de tomada de decisão, e dos procedimentos relativos à utilização dos recursos e alocação em gastos, poderá ser possível vislumbrar caminhos para proposição de modelos de gestão que levem a equação da eficiência para o melhor resultado racional possível, o que significa utilizar os recursos limitados em despesas públicas mais adequadas para o alcance da atividade fim da instituição que é, em última análise, promover a educação com qualidade. Assim será possível traçar um

diagnóstico da qualidade dos investimentos em educação do *campus* Simões Filho do IFBA Simões e serem obtidas informações suficientes para embasar tomadas de decisão que incrementem o potencial dos serviços executados pelo *campus*, visto sua importância estratégica para o desenvolvimento social e econômico da cidade de Simões Filho, no estado da Bahia. Isso é de suma relevância para um município que atualmente lidera o *ranking* das cidades mais violentas do Brasil, informação amplamente divulgada pelos meios de comunicação e que foi produto de pesquisa conduzida por Waiselfisz (2013). Ressalta-se a reduzida quantidade de estudos atuais similares ligados à percepção de gestores públicos sobre indicadores de eficiência dos recursos e qualidade do gasto público, conforme destacado na revisão de literatura sobre o tema abordado.

A pergunta norteadora da pesquisa é: Qual a percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho/BA em relação à adequação dos indicadores de eficiência do gasto na instituição?

Diante de tal questionamento, foi perseguido o objetivo geral de diagnosticar e avaliar a percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho/BA em relação à adequação dos indicadores de eficiência do gasto na instituição. Em outras palavras pretende-se verificar se os gastos públicos do IFBA *campus* Simões Filho estão sendo executados em consonância com os ditames da eficiência na utilização dos recursos públicos, com alicerce no modelo gerencial e nos indicadores de desempenho atribuídos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A base informacional foi a percepção dos gestores da unidade analisada em relação aos gastos públicos realizados e as ferramentas gerenciais disponíveis e aplicadas nesse âmbito. Os objetivos específicos são:

- a) Compreender a utilização de ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de gestão no processo decisório dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho;
- b) Diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto são utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho;
- c) Verificar a percepção dos gestores da unidade em relação à qualidade do gasto público.

O pressuposto básico sobre a adequação de indicadores de eficiência do gasto na instituição é que, embora haja utilização de indicadores financeiros do RG para fins de prestação de contas ao TCU, essas informações não são utilizadas efetivamente como ferramentas de gestão para subsidiar as tomadas de decisão e promover a eficiência na utilização dos recursos públicos no *campus* Simões Filho. Essa constatação tem como base o fato de ser uma instituição relativamente nova em termos de estrutura organizacional e autonomia. Nesse sentido, o RG elaborado anualmente está estruturado formalmente em conformidade com as orientações do TCU, e apresentam não apenas os indicadores recomendados por esse órgão de controle externo, mas também outros incrementados pelo IFBA. Apesar disso, a análise documental e observação revelam que essas informações institucionais não são efetivamente utilizadas como ferramentas de gestão nas unidades de forma personalizada, pois o RG contém apenas as informações consolidadas do IFBA (Reitoria e *campi*) e não por unidade gestora. No mesmo sentido, os indicadores de desempenho também não são apresentados por curso, ou por setor, ou segregados de qualquer outra forma que permitisse uma análise de gestão mais personalizada e adequada para possibilitar tomadas de decisão no *campus* baseadas nas informações disponibilizadas nos RGs.

Ferreira (2012) aproveita as palavras finais de sua pesquisa sobre indicadores de desempenho instituídos pelo TCU para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para recomendar a utilização dos indicadores recomendados pelo TCU como suporte para a autoavaliação institucional, como forma de diagnosticar o processo de gasto e melhorar a operacionalização dos departamentos e centros das IFES, recomendação plenamente adequada aos Institutos Federais (IF) por serem organizações equiparadas às universidades em termos de gestão.

Outros fatores que influenciam na assertiva pressuposta são os problemas relacionados aos insumos dos processos operacionais, a exemplo de quantidade insuficiente de servidores, falta de uniformização de procedimentos, regras internas limitadas e não institucionalizadas e assimetria de informações dos *stakeholders* internos entre si e na relação desses com outros *stakeholders* externos, a exemplo da comunidade local.

Os dados extraídos da pesquisa, ou seja, a percepção dos gestores foi confrontada com os indicadores de desempenho relacionados ao gasto público e enfatizados na eficiência, adotados pelo IFBA a partir de recomendações do TCU.

A estruturação da presente pesquisa está disposta em seis capítulos, sendo esse primeiro correspondente à Introdução, e busca apresentar o tema de forma contextual e problematizado delimitando a questão de pesquisa, expondo as possíveis contribuições pragmáticas e no âmbito da academia, além dos objetivos almejados.

O capítulo dois trata da Fundamentação Teórica onde inicialmente é apresentada a metodologia de revisão da pesquisa, com justificativa da escolha de trabalhos realizados na área do tema e, por conseguinte, a subdivisão em mais quatro temas, que são: Administração Pública e Gerencialismo, que demonstra sinteticamente a evolução e natureza atual da gestão pública no mundo e Brasil; Qualidade do Gasto Público, o qual trata dos esforços do Governo Federal para o alcance da prestação de serviço com qualidade para o cidadão, e dos processos que envolvem a captação e aplicação dos recursos públicos; Eficiência e Qualidade do Gasto Público na NPM, que abrange o conceito de eficiência no âmbito do setor público e são abordadas as práticas de mensuração e análises de desempenho, relacionadas especificamente com eficiência do gasto público; e Impactos da Informação na Qualidade do Gasto Público, com enfoque na importância e influência da informação no processo de gestão do gasto público.

No terceiro capítulo, intitulado Contextualização do Instituto Federal da Bahia *campus* Simões Filho, é apresentado um breve histórico das unidades que compõem o IFBA e mais especificamente o *campus* estudado. Em seguida a conjuntura da unidade é interpretada com ênfase no tema abordado.

O capítulo quatro traz os Procedimentos Metodológicos onde são abordados os métodos escolhidos para a promoção da pesquisa científica e as justificativas para suas escolhas. São abordados também o modelo de análise adotado, as técnicas de pesquisa, e como ocorreu a operacionalização do trabalho científico, incluindo a seleção e justificativa dos *stakeholders* analisados.

No capítulo cinco são apresentados os dados coletados e sua análise, realizada em associação com a teoria explorada.

As Conclusões são apresentadas no sexto capítulo, com os resultados encontrados, suas limitações, implicações e propostas de outras pesquisas no âmbito do tema.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 METODOLOGIA DE REVISÃO DA LITERATURA

Para explorar o recorte teórico que envolve o tema abordado, foi planejada uma revisão da literatura com o objetivo de mitigar a complexidade proveniente da amplitude dos textos científicos que abordam o assunto. Conforme Tranfield, Denyer e Smart (2003), a revisão de literatura é uma parte importante de qualquer pesquisa, inclusive na área de gestão, cujo objetivo é criar um estoque de conhecimento confiável através do mapeamento e avaliação de trabalhos relevantes. O rigor da revisão de literatura determina a eliminação de direções tendenciosas para o pesquisador e ao abranger trabalhos contraditórios entre si, determina a boa qualidade de toda a pesquisa como produção científica útil para a própria ciência e para aplicação prática.

Foi escolhida como metodologia para a presente pesquisa, aquela adotada por Valladares (2012), com base em Thorpe e colaboradores (2005) e Tranfield, Denyer e Smart (2003). O intuito é conduzir uma pesquisa sistemática e cristalina para que seja possível sua replicação em outros contextos, e evitar a parcialidade na condução da pesquisa.

Essencialmente, a pesquisa nas bases de dados teve como objetivo principal o levantamento de trabalhos científicos publicados que estão voltados para os temas “Indicadores de Desempenho” e “Qualidade do Gasto Público”, como foco na eficiência. Para obtenção de pesquisas que tratassem desses temas de forma vasta, procurou-se considerar na busca palavras e termos sinônimos, a exemplo de “avaliação de desempenho”, “mensuração de desempenho”, “qualidade do gasto público”, “recursos públicos” e “eficiência”.

Foram utilizadas as bases de dados apresentadas a seguir, nas quais foram pesquisadas as palavras-chave pertinentes ao tema abordado. O processo consistiu primeiramente no levantamento de bases de dados consideradas importantes por abarcarem trabalhos voltados para a área de administração e Gestão Pública.

No âmbito nacional foram utilizadas as bases de dados da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Teses e Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP),

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Brazilian Administration Review (BAR), Biblioteca Digital e Repositório Institucional da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Na esfera internacional foram pesquisadas bases de dados da Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Centro Latinoamericano de Administración para El Desarrollo (CLAD) e Google Acadêmico.

A pesquisa foi realizada através da utilização das palavras-chave e operadores booleanos pertinentes a seguir: “eficiência”; “gasto público” e “eficiência”, “qualidade do gasto público”, “tribunal de contas da união”, “avaliação de desempenho”, “avaliação” e “eficiência”, “indicadores” e “desempenho”, “nova gestão pública” e seus equivalentes no idioma inglês: “*efficiency*”, “*government spending*”, “*public expenditure*”; “*public spending*”, “*quality of government spending*”, “*quality of public spending*”, “*court of auditors of the union*”, “*performance*” e “*evaluation*”, “*performance indicators*”, “*new public management*”. As pesquisas foram realizadas entre 2007 e 2013. Os trabalhos que levantaram dúvidas sobre ligação com os temas abordados foram analisados com mais detalhamento a partir da leitura dos resumos e outras partes pertinentes.

Das pesquisas ligadas ao tema foram retornadas 107 referências, sendo 36 artigos científicos, um Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação, oito dissertações de mestrado, cinco teses de doutorado, dezessete livros, um ensaio, oito documentos do Governo (cartilhas, manuais, relatórios), vinte instrumentos legais (leis, manuais do governo, cartilhas, orientações), cinco documentos institucionais do IFBA, além de oito referências que compõem relatórios, matérias jornalísticas e informações constantes em sítios relevantes. Esses materiais foram importados para o software Mendeley Desktop.

Os critérios de escolha da bibliografia foram inspirados na metodologia utilizada por Valladares (2012) com base em Smith e colaboradores (2008). Foram selecionadas produções de quaisquer países. Procedeu-se com a exclusão de trabalhos que não eram voltados às organizações de um modo geral, e foram preferencialmente elegidos aqueles trabalhos ligados a instituições públicas.

Ao analisar os trabalhos selecionados, buscou-se o contato com as suas referências, também selecionadas quando pertinentes.

Com base na pesquisa de referências, afere-se que os trabalhos científicos inerentes ao tema abordado são escassos, principalmente quando se reduz ao levantamento de pesquisas voltadas aos indicadores de eficiência e qualidade do gasto dos Institutos Federais, os quais pertencem à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GERECIALISMO

A Administração Pública é conceituada a partir das funções consonantes, regras, leis, normas, cujo objetivo é organizar a máquina do Estado e ser responsável pela prestação do serviço público como forma de atender aos anseios e necessidades sociais. É dotada de patrimônio físico e intelectual e executada diretamente pelos indivíduos pertencentes ao quadro de pessoal do governo nas diversas esferas e níveis de poder. Indiretamente sofre influência de outros atores sociais, como mercado, sociedade, grupos organizados do terceiro setor. (BARLACH, 2013)

Por outro lado é considerada uma disciplina do ramo da Administração, responsável pela formação de servidores públicos e também um campo de estudo. Tais abordagens acadêmicas se consolidaram a partir de publicações de Wilson em 1887 (*The study of administration*) e Goodnow em 1900 (*Politics and Administration*), que separaram a Administração Pública da política e fincaram princípios para a nova ciência. (FARAH, 2011)

A presente pesquisa adota como conceito Administração Pública o aparato governamental, o sistema dotado de insumos físicos e intangíveis com objetivo de conduzir as atividades públicas que visam o interesse social.

Diversos modelos de gestão pública foram e são desenvolvidos ao longo do tempo, em atendimento às expectativas do Estado e da sociedade. Esses modelos variam de acordo com os contextos vivenciados e pretendem refletir a organização ideal da Administração Pública para que a mesma funcione com seu potencial maximizado, o que em tese significa alinhar os interesses do Estado com os anseios da sociedade.

No século XX, figurava preponderantemente o modelo burocrático na Administração Pública global, inspirado em Max Weber. Tem sua amplitude mundial para se adequar ao sucesso do papel intervencionista do Estado de bem-estar social, que efetivamente sensibilizava todas as camadas sociais das nações que adotaram essa postura de governo. Naquele contexto a comoção social causada pelas guerras e estagnações econômicas impactava fortemente no quadro social, e tanto a sociedade quanto o mercado aceitaram a participação ativa do Estado inclusive no ambiente do sistema econômico, com intuito de proteger o mercado doméstico das instabilidades externas que ameaçassem o equilíbrio econômico e fiscal das nações. O Estado intervencionista também promovia o estímulo a ações sociais sobre famílias necessitadas, parcerias com instituições privadas para intermediar políticas de emprego, entre outras ações regulamentadoras em âmbitos até então avessos às políticas públicas.

Uma crise econômica de amplitude mundial surgiu nos anos 1970, ocasionada em grande parte devido a duas crises do petróleo (em 1973 e 1979) e pôs em dúvida a capacidade de homeostase desses Estados keynesianos. Essas crises testaram a capacidade de gestão e de postura do Estado, e o modelo do *welfare state* revelou-se incapaz de atender a outros contextos e dinâmicas da sociedade.

Para preencher a lacuna deixada pela considerada incompetência do Estado manifestada pela inaptidão do modelo burocrático em acompanhar a dinâmica da sociedade e do ambiente econômico, tornou-se urgente repensar um modelo organizacional que permitisse recuperar o papel do Estado de atender, em última instância, às necessidades fundamentais da população, que estava prejudicada devido à decadência da conhecida “era dourada” tanto na dimensão social quanto na econômica. (SECCHI, 2009)

Reforça essa ideia a assertiva de López (2012) quando expõe que o sentimento da sociedade global era de uma Administração Pública inópia de eficiência. Assim, a máquina estatal é submetida a vivenciar um emaranhado de reformas na tentativa de modificar seu perfil e postura para uma Administração Pública com maior foco no processamento de políticas públicas mais efetivas para a sociedade ao custo da utilização dos recursos públicos com maior racionalidade, recursos esses provenientes dos tributos pagos pelos cidadãos, já insatisfeitos com a postura anterior do Estado intervencionista.

Al margen de las distintas connotaciones que suscitó la propuesta, lo cierto es que existía una percepción generalizada de falta de eficiencia de la Administración a la hora de cumplir los fines que la sociedad, a través de los ordenamientos jurídicos existentes en cada país, le había encomendado. De este modo se abrió un período caracterizado por la falta de legitimidad de la Administración Pública que, junto con el Estado en su conjunto, fue objeto de numerosas reformas. (LÓPEZ, 2012)<sup>1</sup>

A ação de promover reformas, conforme cita López (2012), permite a oportunidade de criação de outros modelos organizacionais mais eficientes para a gestão pública. Com o objetivo de superar os modelos burocráticos da Administração Pública, surge o gerencialismo, termo originado do inglês *managerialism*, ou *public management*. Abrucio (1997) contextualiza os padrões gerenciais a partir de três observações.

A primeira observação se refere à questão ideológica, a qual infere duas ideias: a ideia primordial relata que a consolidação dos projetos de reformas administrativas no mundo com cunho neoliberal, principalmente para os países em desenvolvimento, ocorreu a partir do Consenso de Washington. São reformas administrativas, previdenciárias e fiscais com forte corte de gastos; a segunda ideia é que, apesar dos modelos gerenciais terem surgidos em governos neoliberais (Thatcher e Reagan), suas discussões e implantações foram amplas e abrangentes, incluindo nações que, independente de possuírem governos progressistas ou conservadores, priorizaram tal reforma. Discutem reformas para promover sistemáticas que resultem em serviços que melhor atinjam os anseios da sociedade, com utilização de instrumentos para alcançar tal objetivo, como modelos de avaliação de desempenho em termos de eficiência e eficácia das atividades públicas. (ABRUCIO; 1997)

A segunda observação de acordo com Abrucio (1997), diz respeito do modelo de gestão burocrático weberiano, superado por envidar esforços para aumentar o controle dos processos, mas que, por outro lado, tornava morosa e ineficaz a prestação dos serviços, i.e., não enfatizava o controle e avaliação dos resultados.

---

<sup>1</sup> Além das diversas conotações que provocaram a proposta, o fato é que havia uma percepção generalizada de falta de eficiência da Administração no cumprimento das metas que a sociedade, por meio dos sistemas jurídicos em cada país, lhe havia confiado. Assim, se iniciou um período caracterizado pela falta de legitimidade da Administração Pública que, em conjunto com o Estado como um todo, foi objeto de várias reformas. (tradução nossa)

Por último, a observação do gerencialismo como doutrina flexível e aberta, pois se destaca por não ser engessada e permitir sua adequação às diversas realidades e contextos de um mundo intensamente globalizado, econômica e culturalmente. (ABRUCIO, 1997; FADUL; SILVA, 2008; MARINI, 2003)

O gerencialismo pode ser entendido a partir da observação de modelos realizada por Abrucio (1997) ao analisar a experiência anglo-saxônica. Oliveira (2012) elaborou um resumo de abordagens do gerencialismo com base em Abrucio (1997), no qual foi adicionada a governança pública, conforme pode ser constatado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Abordagens do gerencialismo e características.

Abordagens	Características
Gerencialismo Puro	Ênfase na questão financeira: corte de gastos (custos e pessoal), busca da eficiência, produtividade.  Instrumentos gerenciais: racionalização orçamentária (consciência de custos), avaliação de desempenho, definição clara de responsabilidades; administração por objetivos; descentralização administrativa; delegação de autoridade.
<i>Consumerism</i>	Ênfase na flexibilidade da gestão, lógica da estratégia, busca da qualidade dos serviços públicos, preferências dos consumidores.  Medidas Estratégicas: descentralização, competição entre as organizações, novo modelo contratual.
<i>Public Service Oriented (PSO)</i>	<i>Accountability</i> , transparência, participação política, equidade, justiça.
<i>Public Management</i> ou Governo empreendedor	Um modelo híbrido e eclético de análise (gerencialismo mais democratização), administração por objetivos/missões, mensuração do desempenho através dos resultados, busca da qualidade total, ênfase no cliente, transferência do poder aos cidadãos, tentativa de garantir a equidade.
Governança Pública	foco na distribuição de decisão pelos atores sociais, maior valor à agenda a despeito do âmbito dos processos administrativos.

Fonte: Oliveira (2012) adaptado de Abrucio (1997).

### 2.2.1 Administração Pública no Brasil

É considerada como marco inicial da inserção da New Public Management (NPM) no Brasil a implantação e operacionalização do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Sua criação ocorreu no governo do primeiro presidente eleito através de eleições diretas, Fernando Collor de Mello. Aquele governo se caracterizou pela abertura do mercado brasileiro e expôs as empresas nacionais ao mercado global. Assim, o PBQP surge com o objetivo de fortalecer as instituições privadas nacionais através de sua modernização. Contudo, também parte do programa buscou inserir o conceito de qualidade também no setor público, de modo a difundir a ideia da qualidade e habilitar a Administração Pública a interagir nessa nova realidade, apoiando as empresas até então imaturas naquele novo contexto (CASTALDELLI, 2010).

A tentativa de superação do modelo burocrático brasileiro ocorre de forma mais abrangente e efetiva no governo de Fernando Henrique Cardoso. O então ministro da Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, liderou uma Reforma do Estado materializada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995. A proposta primordial desse plano seria substituir os antigos modelos de Administração Pública (patrimonialismo e burocracia) por um modelo de gestão pautado nos resultados, a Administração Gerencial. O PDRAE possui como pilares da reforma: o ajuste fiscal; reformas econômicas para possibilitar a concorrência interna e fortalecimento para a concorrência externa; melhoria dos procedimentos de políticas públicas com objetivo de aprimorar a qualidade do gasto; e aumento da governança, i.e., a inter-relação do governo com os demais atores sociais no processo de elaboração de políticas públicas. (COSTA, 2008)

Conforme consta no Plano Diretor, o governo não necessitava de uma melhor “governabilidade”, ou seja, seu poder de governar já era suficiente. O problema estava identificado na “governança”. Havia muitos entraves, que dificultavam a consolidação de ambientes mais propícios para a interação entre o Estado e demais atores sociais. (BRASIL, 1995)

O PDRAE possui como foco o controle das despesas públicas e políticas para aumento das receitas, com vista a combater a crise fiscal, a transição do modelo burocrático para o gerencial, a ênfase nos resultados ao invés do controle rígido dos processos e aumento da qualidade do gasto através de melhoria nos mecanismos

de participação social e descentralização do governo que permita a proximidade do cidadão, em termos de participação mais ativa na discussão de demandas sociais e implantação de programas de governo. (BRESSER PEREIRA, 1998)

Corroborando com essa afirmativa Machado (2002) ao considerar imprescindível que os recentes atores sociais efetivamente deliberem a respeito das aplicações de recursos públicos realizados pelo governo e tenham noção dos benefícios gerados a partir do uso desses recursos. Dessa forma é viável a efetivação de propostas de reforma do Estado no sentido de vislumbrar a pretensão social em melhor conhecer e participar das decisões voltadas aos gastos do governo a partir de uma maior transparência das ações governamentais.

Essa reforma a partir de 1995 pode ser analisada a partir de seus dois direcionamentos: o primeiro é a tentativa de reforma da máquina administrativa do Estado com objetivo claro de incrementar o desempenho e melhorar a qualidade na prestação de serviços, ou seja, implantar o gerencialismo; e o segundo que denota a proposta de intervenção no domínio econômico, na previdência, no âmbito tributário e fiscal, de modo a possibilitar o desenvolvimento econômico, através de privatizações e aumento das parcerias com entidades privadas e sociedade, e consequente redução de tamanho do Estado. (FADUL; SILVA, 2008)

Fadul e Silva (2008) consideram que as reformas administrativas no Brasil durante o século XX tiveram caráter personalizado, apresentaram preponderantemente as vontades dos governantes implícitas nos programas de governo já no início do seu mandato para transparecer a marca de seus partidos e suas ideologias. Conforme esses autores, houve explicitamente a tentativa de passar a imagem de reforma da Administração Pública como meio de superar o arcaico modelo burocrático e sua morosidade e perda do foco nas necessidades da população. Em termos conceituais, a superação entre modelos de Administração Pública ocorre por meio da institucionalização de modelos de gestão que busquem a eficiência, eficácia, equilíbrio fiscal, racionalização dos processos, produtividade.

As reformas administrativas brasileiras são categorizadas por Fadul e Souza (2005) como reformas paradigmáticas (que foram mais abrangentes e impactaram diretamente na instituição da Administração Pública atual), e reformas não paradigmáticas (as quais tiveram um impacto mais ameno, discreto e reduzido na estrutura administrativa estatal). As paradigmáticas foram: os anos 1930, no



Governo de Vargas; o Decreto-Lei 200/1967, elaborado durante o Governo Militar; a Constituição de 1988, do Governo Sarney; e os anos 1990, com as reformas do Estado e Administração Pública dos Governos de Collor e FHC. A era Lula é entendida como mantenedora do modelo de gestão derivado da reforma de 1995, mas elabora novas ferramentas de gestão, dando ênfase à participação social, governança e transparência. O atual governo Dilma, personalizado pelo mesmo partido político, mantém o modelo do governo anterior. As reformas não paradigmáticas foram: os anos 1950 no segundo Governo Vargas; os anos Kubitschek (1957), com crescimento da industrialização; o Governo Jango de 1964; e o Governo Collor (1990-1992).

Todas as mudanças efetivas e as tentativas de mudança, calcadas nas reformas de Estado, políticas e da Administração Pública, não podem ser qualificadas simploriamente apenas como boas ou más. Cada uma das reformas, em maior ou menor grau, impactou na dinâmica política e administrativa do Estado brasileiro, à exceção de tentativas de mudança que não se solidificaram através de instrumentos legais.

Nesse sentido, à medida que o país se transformava econômica, social e politicamente, a administração pública [sic] se ampliava, se diferenciava e se aparelhava, sempre aumentando a oferta de bens e serviços. Assim, não obstante os avanços persistentes e os eventuais recuos, a administração pública se modernizou, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência. Entretanto, esse processo de transformação sempre deixou em segundo plano a questão democrática e a teleologia das reformas e da própria máquina pública. (COSTA, 2008)

Vale ressaltar a preocupação da reforma de 1995, alicerce do atual modelo de gestão pública, no sentido de combater a baixa qualidade do serviço público prestado. Marini (2003) categoriza e sintetiza os princípios da NPM advinda da reforma administrativa do Estado que explicitam a busca pela qualidade da prestação de serviço.

O Quadro 2 foi elaborado com intuito de promover a conexão entre esses preceitos e a busca da qualidade dos gastos. Os princípios da NPM citados por Marini (2003) em síntese buscam fomentar a conexão do cidadão com o Estado mediante participação nas discussões realizadas nos espaços públicos, valorização do servidor público como profissional capacitado para promover a gestão e inovação

no âmbito do Estado, e com isso possibilita reduzir a centralização de poder do governo e, em última instância vem à tona a busca pela qualidade do gasto público, atestada a partir da satisfação das expectativas da sociedade em torno do papel do Estado como promovedor do bem estar social.

**Quadro 2 - Nova Administração Pública versus Qualidade do Gasto.**

<b>Princípios da NPM</b>	<b>Atributos</b>	<b>Relação com qualidade do gasto</b>
a) Focalização da ação do Estado no cidadão	Valorização do cidadão como indivíduo com poder de decisão das ações governamentais. Isso é possível através de criação e institucionalização de ferramentas de participação e controle social e melhorias na estruturação dos espaços públicos.	Pressupõe legitimar o cidadão como principal representante de suas necessidades, o que resulta na concepção mais realista de qualidade do gasto.
b) Reorientação dos mecanismos de controle por resultados	Ênfase nos resultados a despeito do foco do controle nos processos, inerente ao anterior modelo burocrático.	O resultado, ou <i>output</i> , é exatamente o serviço prestado, que deve ser de qualidade, i.e., atender às expectativas do cidadão. Dentre mecanismos para aferição dessa qualidade há os indicadores de desempenho.
c) Flexibilidade Administrativa	Flexibilidade relativa, de acordo com as características do órgão. Busca dotar os entes de autonomia suficiente para atingir os fins para os quais foram criados.	O objetivo finalístico é a busca por resultados mais eficientes e eficazes.
d) Controle Social	Elaborar mecanismos de <i>accountability</i> . Nesse sentido, tanto internamente quanto em relação aos outros atores sociais, como o cidadão, entidades de mercado e ONGs. O intuito é promover a governança e prestação de contas dos serviços com base nos resultados.	Resgate da cidadania e do foco no resultado, para atingir a qualidade do gasto.
e) Valorização do Servidor	Considerar o servidor como cidadão, como indivíduo capacitado e participante. Nesse sentido, a valorização do servidor procura permitir que o mesmo tenha consciência de seu papel social, perceba sua capacidade, exerça seu potencial empreendedor, criativo, aumente sua autoestima, e preste o serviço público em condições favoráveis.	Essa pesquisa considera como o mais importante princípio, uma vez que qualquer tentativa de mudar leis e processos sem pensar nas pessoas que a eles se submetem e os executam, possivelmente resultará em insucesso. É óbvia a afirmação de que o serviço prestado com qualidade dependerá fundamentalmente da motivação do prestador, que está na ponta do sistema.

Fonte: Elaboração do autor baseado em Marini (2003).

Em 2003 o Governo Federal criou um plano denominado “Gestão Pública para um Brasil de Todos” com o intuito de fortalecimento da capacidade do Estado, principalmente em relação à agenda e execução de políticas públicas, com eficiência, transparência e melhor possibilidade de participação da sociedade. (BRASIL, 2003b; MARINI, 2003)

Um dos principais conceitos que são abarcados pelo modelo gerencial no Brasil é a qualidade dos serviços públicos, tendo como essência a lógica similar à da iniciativa privada, o atendimento ao cliente com intuito de suprir suas necessidades. (ABRUCIO, 1997; SECCHI, 2009)

Surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído pelo Decreto n.º 5.378 de 23 de fevereiro 2005 daquele ano, com a finalidade expressa de “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005).

Esse programa objetiva basicamente inserir a cultura de uma gestão com participação da sociedade mais plena, com transparência e ética, e visa o combate ao déficit institucional, a inclusão da governança no processo de elaboração de políticas públicas, a promoção da eficiência na aplicação de recursos e o alcance da eficácia e efetividade em conformidade com o planejamento. (ALMEIDA NETO, 2013; BRASIL, 2005)

O Gespública surge acompanhado de um modelo de gestão denominado Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) cujas diretrizes envolvem a conexão entre oito critérios categorizados dentro de quatro blocos, a saber: Bloco Planejamento (cujos critérios são liderança, cidadãos, estratégias/planos e sociedade); Bloco Execução (engloba os critérios de pessoas/servidores e processos), Bloco Controle (critério de resultados) e finalmente o Bloco Ação Corretiva (Informação e Conhecimento). (WISCHRAL, 2010)

A institucionalização do programa Gespública em alguns órgãos públicos tem ocorrido através de uma estratégia que utiliza a iniciativa voluntária de pessoas que representam as instituições públicas.

Também foi criado pelo Governo Federal o Programa de Eficiência do Gasto (PEG), programa com vista a racionalizar melhor a utilização dos recursos escassos

com objetivos dentre outros de evitar o desperdício e melhorar a qualidade do serviço público disponibilizado para a sociedade. Esse programa é coordenado pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF) que pertence ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e pretende alcançar tais objetivos através de um conjunto de boas práticas que visem à melhoria permanente da gestão de processos. A concepção do PEG se deu quando, em dezembro de 2007 o MPOG contratou uma empresa de consultoria que seria responsável pela implantação do Programa de Racionalização dos Gastos Públicos, e em 2009, após o término do serviço de consultoria, surgiu a PEG. Como o próprio nome sugere, o PEG pretende auxiliar o gestor público na gestão dos recursos disponíveis, para que esses sejam suficientes para o alcance dos objetivos planejados, e, assim como o Gespública, permitir o incremento de qualidade do gasto público. (SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL, 2013)

Sobressaem ainda nesse período o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE) e o Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX) que em síntese buscavam a modernização da Administração Pública também no âmbito dos estados e municípios. (ABRÚCIO; PEDROTI; PÓ, 2010)

Esses programas visam não só permitir a melhoria nos processos relacionados com a utilização de recursos públicos, mas também gerar informações que possam ser divulgados para a sociedade, incluindo-a como mais um ator no processo de governança. E para fortalecer esse papel mais ativo do cidadão, os países que adotaram a Nova Gestão Pública, ao executar um de seus princípios que é o controle social, incluíram como braço do Estado as chamadas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), instituições caracterizadas pela atuação no controle externo do poder público geral. No Brasil, a respectiva EFS é o TCU.

### 2.3 QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

A partir do final da década de 1990 houve a criação de expressivos programas provenientes da Reforma do Estado e da Gestão Pública, com objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão e dos processos internos necessários para o alcance das políticas públicas. Esses programas, em sua essência, adotaram

a Gestão da Qualidade, e o esforço para aumento da receita a partir da redução de despesas, esforços esses com algum impacto positivo na mudança cultural das organizações públicas. (FERNANDES; SLOMSKI, 2009; LOPÉZ, 2012)

Maia e colaboradores (2009) explicitam a preocupação na busca por uma melhor gestão dos recursos públicos como forma de atender às necessidades sociais de forma mais adequada. Consideram haver necessidade de equilibrar os recursos disponíveis limitados com a sua aplicação em gastos que resultem em produtos mais eficazes para a sociedade. Para tanto, é imprescindível rever a questão da eficiência nos processos que envolvem a utilização desses recursos. Não é a redução dos gastos isoladamente, que levaria à deterioração da qualidade na prestação de serviços públicos, mas o incremento da produtividade e efetividade na aplicação das receitas. Os autores também esclarecem que há falta de integração entre os entes públicos, i.e., falhas nas redes de relacionamento. O compartilhamento permanente de informações intragovernamentais possibilitaria a geração de benefícios para o governo como um todo.

Quanto aos problemas ligados ao financiamento, dificilmente haverá solução a partir do aumento de alíquotas dos tributos. É transparente a recusa da sociedade em aceitar aumento das fontes de recursos em razão da carga tributária brasileira já ser excessiva e incompatível com a qualidade e quantidade de serviços públicos prestados. Ou seja, para o cidadão, já é claro que um aumento de percentuais tributários não significaria a melhoria do atendimento do governo às necessidades sociais. Igualmente, os gastos não podem ser aumentados por conta das limitações impostas pelos dispositivos de controle, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que estabelece tetos para as despesas correntes. (MAIA et al., 2009)

Gasto público pode ter seu conceito compreendido a partir da análise de governo o qual compreende o *locus* onde ocorrem as disputas pelos diversos atores sociais em relação à utilização dos recursos escassos. Essas discussões são dilemas que, quando solucionados, agradam a uns e desagradam a outros. Nesse contexto, os gastos públicos são para Mariotti (2009) “a principal peça de atuação do governo” ao estabelecer, através dos seus programas, a escolha das prioridades no atendimento aos anseios sociais mediante a prestação dos serviços públicos e concretização de investimentos.

Os gastos públicos se diferem dos gastos governamentais. Enquanto os governamentais são efetuados pela administração direta, fundações e autarquias, os gastos públicos são mais amplos e envolvem os governamentais. Incluem também os dispêndios derivados das atividades produtivas desempenhadas pelas empresas estatais. (MARIOTTI, 2009; BORGES, 2010). Nas palavras de Riani (1997, p. 69):

Os gastos públicos podem, em última instância, ser conceituados como uma escolha política dos governos no que se refere aos diversos serviços que ele presta à sociedade. Representam o custo da quantidade e da qualidade dos serviços e bens oferecidos pelo governo. (RIANI, 1997, p. 69)

No Brasil, os gastos governamentais, também denominados de despesas públicas, são classificados de modos variados, mediante relação com orçamento público, natureza do gasto, modalidade de aplicação e classificação funcional programática. (ARAÚJO; ARRUDA, 2004; KOHAMA, 2010)

A classificação das despesas públicas em relação ao orçamento tem duas grandes divisões: despesas orçamentárias, previstas na Lei de Orçamento; e despesas extraorçamentárias, independentes do instrumento orçamentário. As orçamentárias dependem de autorização legislativa, estão fixadas no orçamento. Os gastos extraorçamentários estão à margem orçamento e se constituem basicamente de compensações entre ativos e passivos financeiros, representando valores recebidos pelo órgão, mas não pertencentes a ele, e que serão devolvidos em curto prazo, a exemplo de cauções, depósitos judiciais e consignações. (ARAÚJO; ARRUDA, 2004)

A classificação das despesas públicas por natureza é determinada a partir da Portaria Interministerial n.º 163/2001, que estabelece a composição em três grupos: categoria econômica, grupo de natureza da despesa e elemento da despesa. (BRASIL, 2001)

A categoria econômica elenca dois subgrupos, que são as despesas correntes e de capital. Correntes são aquelas despesas necessários para a manutenção e funcionamento do setor público, ou gastos operacionais, e se caracterizam por não serem ligadas diretamente à formação de um ativo. Já as despesas de capital são aquelas incorridas no processo de criação ou aquisição de bens de capital, i.e., bens patrimoniais. (KOHAMA, 2010)

O grupo de natureza relaciona os gastos que possuem características similares em grupos específicos. O elemento de despesa é uma classificação mais detalhada, que ainda permite uma maior subdivisão, através dos subitens (KOHAMA, 2010). Para efeito de exemplo, a aquisição de canetas para uso no setor administrativo de um órgão público teria como elemento de despesa o código 30, que se refere a materiais de consumo. Já o subitem, que possibilita maior detalhamento da despesa, seria 16, material de expediente.

Ainda há a categorização por modalidades de aplicação. Determinam a forma como os gastos serão realizados, ou seja, qual origem dos recursos que custearam as despesas. Por exemplo, se ocorrem a partir de transferência para a União, Estados, instituições privadas ou são aplicações diretas. (KOHAMA, 2010)

Finalmente existe a classificação funcional programática, a qual subdivide a despesa por função e subfunção, com base no anexo 5 da Lei. 4.320/64. Conforme Kohama (2010):

Como Função, deve-se entender o maior nível de agregação das diversas áreas de despesas que competem ao setor público, e como subfunção, uma partição da função, que visa agregar determinado subconjunto de despesas do setor público. (KOHAMA, 2010)

Utilizando como exemplo o IFBA, a função primordial dessa autarquia pública está registrada sob o código 12 (Educação) enquanto que uma das atividades preponderantes do órgão está categorizada na subfunção 363 (Ensino Profissional).

Nessa conjuntura, os programas são ao mesmo tempo os mecanismos por meio dos quais as funções serão realizadas, e também o próprio resultado final, ou *output*, que se almeja alcançar com o consumo dos recursos disponíveis. Os programas ainda são desdobrados em projetos e atividades, ambos sendo instrumentos de programação para consecução dos programas de governo. A diferença ocorre pelo fato de que, enquanto os projetos se referem à realização de um produto final, específico, cujo processo está limitado no tempo, as atividades são caracterizadas pela sinergia de várias operações com intuito de promover a manutenção da ação governamental. Para efeito de melhor entendimento, pode ser considerada como projeto para o *campus* Simões Filho a construção de um pavilhão de aulas para comportar novos cursos, enquanto as atividades seriam os gastos aplicados na manutenção dessa nova edificação. (ARAÚJO; ARRUDA, 2004)

Os gastos, ou despesas públicas, passam por três etapas distintas até a sua concretização, que são o planejamento, a execução e a avaliação. Tudo se inicia a partir da eleição de governantes, e pressupõe-se que a escolha desses ocorre por conta da inclinação do eleitor pela efetivação dos programas de governo propostos na época das campanhas eleitorais, que seria aquele mais adequado ao atendimento da sociedade. A partir da posse e início das atividades dos governantes, o setor público adentra na fase de planejamento, quando o programa de governo se solidifica nas ferramentas de planejamento e orçamentárias existentes, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA). (BORGES, 2010)

Esses mecanismos objetivam também a condução de uma política fiscal equilibrada e responsável a partir do planejamento fiscal. Destacam-se pela transparência, possibilidade de acompanhamento dos riscos relacionados com as finanças públicas, além de ensejarem permanente “avaliação, acompanhamento e execução das políticas públicas.” (STN, 2013)

O Projeto de Lei do PPA é elaborado pelo chefe do Poder Executivo e enviado para a Assembleia Legislativa no primeiro ano de mandato, que irá apreciar o instrumento e devolvê-lo ao Executivo para ser sancionado. No caso do Executivo Federal, entra em vigor a partir do segundo ano de exercício do Presidente da República e terá duração de quatro anos, até o primeiro ano do mandato seguinte. Constam no PPA as diretrizes, objetivos e metas que nortearão a utilização de recursos públicos e privados (frutos de parcerias com outras organizações) para aplicação em despesas de capital e outras despesas que decorram daquelas, e para gastos utilizados em programas de duração continuada. (STN, 2013)

A LDO orienta a elaboração dos orçamentos anuais para que esses se alinhem às diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública que constam no PPA. Esse instrumento distingue quais dos programas do PPA serão prioritariamente contemplados no exercício seguinte. Na LDO também devem estar delimitadas as metas fiscais, disposições inerentes à dívida pública e ao balanceamento entre as receitas e despesas. O projeto da LDO deve conter o Anexo de Metas Fiscais, através do qual serão estabelecidas as metas anuais de recursos e gastos, o resultado nominal e primário e montante da dívida pública, informações essas relativas ao exercício corrente e aos dois anos seguintes. Outro anexo que deve



existir na LDO é o Anexo de Riscos Fiscais, que abordará passivos contingentes e quaisquer outras possibilidades de atos e fatos que possam impactar negativamente no equilíbrio das contas públicas, tais quais a queda da arrecadação e redução da atividade econômica. (ARAÚJO; ARRUDA, 2004)

No orçamento anual, a LOA, as receitas são estimadas e das despesas são fixadas pela periodicidade de um ano em atendimento às necessidades do governo para aquele período. Por ser um instrumento de execução do planejamento, segue o norteamento da LDO e do PPA referente a determinado exercício financeiro. Em última instância, o orçamento aspira viabilizar e concretizar um conjunto de ações e objetivos planejados para atender aos anseios da sociedade. (ARAÚJO; ARRUDA, 2004)

O orçamento público é regido por princípios que, conforme Kohama (2010), são indispensáveis para que expresse concretamente um determinado programa governamental, que seja um instrumento efetivo da ação do governo, que reflita e atenda as demandas sociais e que demonstrem fielmente as reais condições financeiras do ente para se alcançar os objetivos predeterminados. O quadro 3 destaca esses princípios que intentam balizar a interpretação de todas as normas jurídicas que envolvem as ações do governo em relação ao orçamento público, principalmente para evitar brechas nos dispositivos jurídicos.

**Quadro 3** - Princípios do Orçamento Anual.

<b>Princípio</b>	<b>Essência</b>
Programação	O caráter de programação permite destacar os objetivos a serem alcançados e as ações necessárias para o sucesso daqueles objetivos.
Unidade	Significa que as despesas e receitas devem ser incorporadas em um único instrumento. Também se refere à política orçamentária, que deve ser estruturada de maneira uniforme, por todo o setor público.
Universalidade	No orçamento devem constar todos os aspectos inerentes aos programas dos órgãos, inclusive as fontes de financiamento.
Anualidade	Refere-se ao tempo do orçamento, equivalente a um exercício financeiro. Adotar esse lapso temporal significa possibilitar comparação entre entes públicos, e também da iniciativa privada, que em sua maioria utiliza esse período para a elaboração de demonstrações contábeis, financeiras e econômicas.
Exclusividade	O orçamento trata exclusivamente de despesas e receitas, e nele não devem conter outros aspectos diferentes destes.

Clareza	As informações e linguagem do orçamento devem ser claras, organizadas e completas. O objetivo é reduzir a assimetria de informações, melhorar a interação entre os entes, e aproximar a sociedade das discussões e acompanhamento da execução orçamentária.
Equilíbrio	Deve haver um sentido de harmonia entre as receitas previstas e as despesas fixadas de forma que se evite ou reduza a influência de fatores que criam situações de déficit. A adoção de uma política que visa a saúde econômica e financeira possibilita o combate ao endividamento congênito, causado pelo estado de déficit, que, por seu turno, obriga o ente a constituir dívida.

Fonte: Elaboração do autor baseado em Kohama (2010).

Na sequência de etapas do ciclo de governo, há a execução dos gastos que foram planejados e expressos nos instrumentos PPA, LDO e LOA.

As receitas constam no orçamento inicialmente com status de previsão. São em maior parte tributárias, mas também provenientes de renda, alienações, transferências. A concretização desses recursos ocorre a partir de quatro fases, iniciando com a própria **previsão** ou expectativa do ente público em recolher valores para os cofres públicos, passando pelo **lançamento** dos valores conhecidos e identificação do contribuinte, a **arrecadação** que se configura como o pagamento efetuado pelo contribuinte em instituição financeira ou para agente arrecadador, e finalmente o **recolhimento**, quando os valores são transferidos para o Tesouro Público. (KOHAMA, 2010)

No que tange às despesas públicas, conforme a doutrina contábil há cinco estágios para a consecução da mesma, que são a programação, licitação, empenho, liquidação e pagamento. Após a sanção do orçamento, a fase de **programação** diz respeito ao cronograma para execução das despesas em conformidade com os programas de governo, considerando as receitas que também serão utilizadas conforme planejamento de execução periódica dos desembolsos e programação financeira. A fase de **licitação** se refere aos procedimentos regidos pela Lei n.º 8.666 de 21 de junho de 1993 para a escolha dos fornecedores de bens e serviços para o Estado, baseados nos princípios básicos da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, proibidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, i.e., o edital. O **empenho** é a fase onde surge a obrigação recíproca entre o Estado e o fornecedor. Na prática a parte da despesa fixada no orçamento passa a ser crédito específico para tal

fornecedor. Esse ato é materializado através de um documento denominado Nota de Empenho, que é publicado e conhecido pelo fornecedor que venceu a fase de licitação e fica obrigado a prestar o serviço ou entregar o material em conformidade com o que foi previamente acordado. Ao fazê-lo, e após a autoridade competente atestar a conformidade do produto entregue ou serviço prestado, se inicia a fase de **liquidação** da despesa, quando o órgão público registra a obrigação de pagar o fornecedor. Por fim, respeitando o cronograma de programação financeira, o débito é quitado configurando a última fase da execução da despesa pública, o **pagamento**, ou transferência do recurso financeiro do ente público para a entidade fornecedora. (KOHAMA, 2010)

Até então foram abordadas duas das três etapas do ciclo de governo: o planejamento, através dos instrumentos PPA, LDO e LOA; e a execução, através da efetivação das receitas públicas e da aplicação desses recursos nas despesas públicas, em atendimento aos programas estabelecidos na etapa de planejamento. A terceira etapa é a avaliação, concretizada pela atuação dos órgãos de controle interno e externo, para verificação da correta utilização dos recursos.

A Carta Maior de 1988 já institui a obrigatoriedade de sistemas para avaliação, conforme artigo 74:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º - Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 1988)

Ressalta-se nesse dispositivo a preocupação do Estado em legitimar o poder do cidadão para participar da prestação de contas da atividade estatal, inclusive denunciar qualquer indício de inconformidade, junto ao TCU.

Conforme Mariotti (2009), há, atualmente, diversas discussões sobre déficit público (orçamentário) e endividamento do setor público. Esse déficit decorre do desequilíbrio das contas públicas, na dinâmica de arrecadação de recursos (por meio de receitas tributárias e outras) e a aplicação desses recursos nos gastos inerentes ao governo. Os resultados dessa dinâmica são separados em nominal, operacional e primário, divisão esta motivada pela necessidade de análise da execução orçamentária do governo ora incorporando a dívida pública, ora a excluindo.

O resultado nominal inclui a dívida pública e os juros da dívida em seu cálculo. O resultado operacional exclui a atualização monetária da dívida. O resultado primário exclui os juros da dívida pública do período anterior. O objetivo do resultado primário é analisar as contas públicas no seu presente, sem impacto de juros que representam déficits de outros períodos. A constatação de resultados primários positivos denota a capacidade de o governo pagar parte de sua dívida e promover investimentos. O esforço fiscal do governo, mantendo superávits primários, e pagando suas dívidas, além da redução de gastos com capital, mesmo causando resultados adversos, possibilitaria equilibrar as contas e permitir margens financeiras para melhoria de qualidade do gasto público. (MARIOTTI, 2009)

Para proceder com a análise da qualidade do gasto público, é imprescindível a compreensão do que é qualidade nessa esfera. Qualidade é um termo derivado do latim que possui várias dimensões, contudo sua definição está sempre ligada a valores atribuídos a algo ou alguém. Um recorte que aborda qualidade no Dicionário Michaelis reflete a abrangência da palavra:

1 Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza. 2 **Excelência** (grifo nosso), virtude, talento. 3 Caráter, índole, temperamento. 4 Grau de perfeição, de precisão, de **conformidade a um certo padrão** (grifo nosso) (MICHAELIS, 2009b)

Sendo um conceito subjetivo, a qualidade tem variação de acordo com a percepção de cada indivíduo sobre algo ou alguém. Essa variação é influenciada em

maior ou menor grau por fatores internos e externos, como necessidades, desejos, cultura, contexto político, processos de produção e prestação de serviço. Conforme Moura (2009), seu conceito é “subjectivo, heterogêneo [sic] e multidimensional.”

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a qualidade é o “grau no qual um conjunto de características [...] inerentes satisfaz a requisitos”, os quais dizem respeito à expectativa do receptor do bem ou serviço. A qualidade, independente da dimensão a que pertence, pode vir acompanhada de adjetivos como má, boa, péssima, ótima. (ABNT, 2005)

Dentre as definições, o presente trabalho científico adota o sentido de qualidade como a valoração atribuída ao serviço público.

Tironi e colaboradores (1991) tratam a questão dos critérios e procedimentos adotados para a elaboração de indicadores de qualidade no serviço público sugerindo a verificação individual da qualidade do processo (atividades executadas para se chegar ao serviço), serviço (satisfação do usuário) e da organização (conjunto de atividades que geram o serviço).

A qualidade, no campo da Administração Pública, está presente nas mudanças propostas pela NPM, mediante a concepção da estratégia da Gestão da Qualidade. Nesse sentido, a qualidade está contida em uma dimensão estratégica quando da sua aplicação aos serviços públicos. A NPM induz à prestação de contas dos órgãos públicos à sociedade, convertendo os cidadãos de meros administrados para clientes participantes e a Gestão de Qualidade busca subsidiar os gestores que perseguem a prestação de serviços públicos cada vez maiores e melhores em termos de eficiência. (LÓPEZ, 2012)

#### 2.4 EFICIÊNCIA E QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO NA NPM

O gerencialismo abordado em capítulo anterior, base de teorias e paradigmas que estabeleceram modelos de Administração Pública adotados por governos de muitas nações, procura alcançar ideais de sistemas mais eficientes, superação das crises fiscais por intermédio do equilíbrio das contas públicas, possibilidade de aumentar a competição política e de atender às permanentes demandas sociais. (GOMES, 2009)

O modelo gerencial desde sua consolidação na chamada década perdida de 1980 com o gerencialismo puro já continha como premissa o aumento da eficiência e produtividade como forma de aproximar a operacionalização do setor público à dinâmica do mercado, principalmente em decorrência do contexto de crises ao qual estava inserido o Estado, com intensa escassez de recursos. (ABRUCIO, 1997)

Os países anglo-saxões adotavam a NPM diante da argumentação de incompetência do Estado, com objetivo de estabelecer o *downsizing* a partir da transferência de muitas atribuições suas para outras entidades externas ao governo até então centralizador. Em outros momentos, a busca foi pela reestruturação do Estado não necessariamente para sua redução, mas para transformação de seu tamanho em um ideal que pudesse consolidar a eficiência do gasto. (GOMES, 2009)

Nesse ínterim também se implanta na Administração Pública a busca pela excelência do serviço público e a orientação para o cliente, esse sendo o cidadão caracterizado como um consumidor do serviço público, com características mais claras de participação e interação no que tange à aplicação das políticas públicas. (FERLIE et al., 1999)

Essa onda de mudanças atinge inclusive o conceito e natureza de governo, que deixa de concentrar o poder e inclui a sociedade como participante de suas decisões concedendo aos cidadãos o status de atores sociais, a partir de uma estrutura de governança onde o papel de cada ator é legitimado como parte do governo para fins de decisões políticas. (GOMES, 2009)

Conforme Gomes (2009), as “preocupações, preceitos e objetivos presentes nos modelos anteriores de reforma do Estado” convergiram para o modelo denominado Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management, um modelo de Gestão por Resultados, caracterizado pelos processos mais flexíveis, menor apego às normas e procedimentos, e norteamento das instituições e pessoas para que busquem os resultados.

O termo resultado pode causar dúvidas quanto ao seu significado, que varia de acordo com o contexto ao qual está inserido. Pode refletir desde o produto final de um processo de fabricação, quanto a consecução parcial desse produto no decorrer de tal processo. Pode significar o serviço já executado e analisado, ou mesmo os impactos causados por tal serviço no escopo ao qual foi direcionado. (RUA, 2007)

Relativamente ao contexto estatal, os resultados são definidos por Pollitt (1995) como os serviços prestados pelo Estado cujo escopo é a resolução dos desarranjos econômicos e sociais. Rua (2007) reforça esse entendimento ao considerar resultado como o produto final de um processo sistemático, que seja uma saída direta, e que seja possível sua identificação objetiva. Com exemplo para o contexto do IFBA, podem ser identificadas como resultado ou produto final (*output*), a certificação dos alunos, a melhoria na infraestrutura e qualificação de servidores. Esse conceito é o adotado na presente pesquisa.

A materialização do resultado se faz a partir da construção de indicadores para esses resultados. Por meio da operacionalização e mensuração desses indicadores, é possível quantificar, qualificar e avaliar os *outputs*. O modelo de Gestão por Resultados se apresenta como adequado para a implantação de indicadores de desempenho em decorrência da flexibilidade e autonomia conferida aos gestores públicos em relação aos processos e utilização de recursos. Nesse sentido o indicador de eficiência se comportaria positivamente motivado pela transparência dos planejamentos e processos, incorrendo em redução de déficit informacional e maior racionalização dos sistemas, além de incremento de controle por outros atores sociais, a despeito da centralização de poder burocrático. (GOMES, 2009)

A NGP busca a eficiência dos processos mediante modificação da sistemática interna, mas para além, ao considerar o novo conceito de governo abrangido pelos diversos atores sociais, procura uma maior competição política, inserção de uma *accountability* mais efetiva e melhor integração com atores do mercado, como forma de criar mecanismos para estabelecer políticas públicas de gestão, que busquem incessantemente o uso racional dos recursos. (GOMES, 2009)

Em termos legais, a eficiência passa a ser adotada pela Administração Pública brasileira como princípio a partir da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, que altera o artigo 37 da Constituição Federal, o qual consolida os princípios da Administração Pública, incluindo como tal a eficiência, além da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Na verdade esse princípio já existia implicitamente na legislação brasileira antes de sancionada a Lei Maior, com base teórica na figura do bom administrador caracterizado por Fayol, na intenção de Taylor em determinar os melhores meios para se alcançar um fim e na descrição das organizações sociais

sob o foco da eficiência como um princípio a ser perseguido em decorrência da finalidade pública dessas entidades. (BRASIL, 1988; VETORATTO, 2001)

A palavra eficiência é proveniente do latim *efficientiae* e seu significado faz menção ao esforço para se produzir determinado efeito. Esse esforço ocorre mediante a disponibilidade que se tem de alguém ou de algo para chegar a um efeito determinado, ou seja, um objetivo elaborado previamente (MICHAELIS, 2009a). A eficiência é realizada a partir da potencialização no uso dos recursos, sejam humanos, financeiros, materiais, de modo a viabilizar o consumo mínimo dos insumos, mas adequados para se alcançar os propósitos. (DRUCKER, 1993)

No campo da Administração, a eficiência adota um sentido específico que remete à forma como os recursos disponíveis são utilizados. O alcance da eficiência ocorre com a aplicação dos recursos no intuito de realizar os objetivos da organização, mediante a adoção da melhor relação entre custo e benefício. Em outras palavras, a eficiência se refere ao processo de gastar melhor os recursos disponíveis (insumos) no esforço de produção dos bens e serviços (resultado) da entidade. (BOYNE, 2002, *apud* GOMES et al., 2013, p. 4)

Também se torna interessante conceituar a eficiência no âmbito do setor público, a partir da sua relação com os conceitos de eficácia e efetividade, como aspectos diferentes de um mesmo contexto, por serem indicadores de resultados dos processos organizacionais. A eficiência é refletida por indicadores da devida aplicação dos recursos de forma racional e aumento de potencial dos processos, com base em estimativas iniciais. A eficácia se refere à consecução dos objetivos pré-determinados, ou seja, o alcance dos objetivos relativos ao atendimento das demandas sociais, em termos quantitativos e qualitativos. Já a efetividade analisa a satisfação dos usuários cidadãos diante das políticas públicas executadas, se essas promoveram o bem estar da sociedade, ou seja, os resultados econômicos e sociais pretendidos. (CAIDEN; CAIDEN, 2001; MOTTA, 1990)

Para efeito de exemplo, no caso dos gastos públicos com educação profissional do Governo Federal de uma Instituição Federal qualquer, a eficiência pode ser considerada como o equilíbrio racional entre a utilização dos recursos limitados na condução dos gastos das atividades meio e fim das instituições de ensino e os objetivos determinados, i.e., a execução das políticas públicas, sendo considerados como recursos aqueles provenientes de fonte própria do Ministério da



Educação (MEC), ou outras fontes, por exemplo convênios com outras entidades. Ao tomar o mesmo exemplo, eficácia seria distinguida a partir do alcance de objetivos planejados para a formação de determinada quantidade de alunos, com a qualidade vislumbrada. A efetividade está ligada à garantia dos egressos se manterem no mercado com autossuficiência e qualificados profissionalmente, por conta do serviço recebido pela instituição.

Gomes (2009) considera como conceito de eficiência o esforço para o alcance de resultados do processo ou a criação de produto. Na equação da eficiência (eficiência = objetivos ÷ recursos) os objetivos são esses resultados ou produtos perseguidos enquanto os recursos poderiam ser o conjunto dos insumos disponíveis (dinheiro, materiais, pessoas, informações) e até mesmo recursos políticos, no que se refere à Administração Pública.

A racionalidade da eficiência está na intenção de aumento do numerador **objetivo** ao mesmo tempo em que visa à redução do denominador **recursos**. Apesar de se apresentar como uma fácil equação, a realidade trás à tona a complexidade das variáveis que envolvem esses termos, como o tempo, formas de planejamento ou litígios políticos. (GOMES, 2009)

A compreensão de eficiência é possível também a partir da análise de Grateron (1999) sobre a falta desta. Para o autor a ineficiência ocorre quando:

- a) o resultado de uma atividade ou trabalho não tem utilidade alguma;
- b) produz-se excesso ou déficit de produtos ou serviços;
- c) incrementa-se a quantidade e qualidade dos materiais e não é obtida a melhoria desejada na qualidade e quantidade do produto ou serviço;
- d) mantendo os mesmos recursos, em termos relativos, diminui a quantidade ou qualidade dos produtos e serviços. (GRATERON, 1999)

A busca pela eficiência na Administração Pública brasileira tem sua exigência reforçada pela base legal do artigo 74 da Constituição Federal, que, em seu inciso II, exige a observação do princípio da legalidade e avaliação dos resultados sob o foco da eficiência e eficácia, nas organizações pertencentes à administração e entidades privadas, no uso e aplicação dos recursos públicos. (BRASIL, 1988)

O principal órgão do governo federal que fomenta a avaliação de desempenho no trato da eficiência é o TCU, que determina cálculos básicos

personalizados por áreas, incentiva a elaboração de outras fórmulas de cálculo, e cobra das entidades a prestação de contas, que é base para ressalvas, orientações, retroalimentação, indicações de falhas e transparência para o cidadão.

Em nível federal, o Tribunal de Contas da União possui dois indicadores de seu portfólio completo, que avaliam a execução do que foi planejado: 1º) Eficiência na aplicação de recursos orçamentários: relação entre o percentual de cumprimento das metas do plano anual de diretrizes e o percentual da execução dos recursos orçamentários da instituição; 2º) Índice de execução orçamentária: relação entre a execução orçamentária e o orçamento da instituição. (BORGES, 2010)

Mas para se entender a mensuração da eficiência em uma organização, é imprescindível a compreensão de desempenho e seus indicadores. Indicar desempenho de uma organização significa mensurar o rendimento desta em termos de capacidade em relação aos seus processos naturais. Em outras palavras, é acompanhar o funcionamento de uma organização, com a utilização de indicadores que permitam a representação do desempenho organizacional. Os indicadores são representados por números, porcentagens ou razões que permitem a medição de algum aspecto do desempenho e a avaliação deste em confronto com referências estabelecidas por meio de valores previamente elaborados. (GHISI; 2000)

Ghisi (2000) aponta cinco dimensões que relacionam o desempenho de uma entidade aos objetivos e metas projetados. São essas dimensões a economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e qualidade. Os indicadores de realização dessas dimensões seriam variados em função do custo, tempo, quantidade e/ou qualidade.

Esse processo periódico equivale não tão somente à comparação, mas também a medidas de gestão que permitam alterar esses indicadores através de políticas de gestão com objetivo de melhorar o desempenho da organização. (CASTADELLI; 2010; GHISI; 2000; GRATERON; 1999)

Para possibilitar a geração de indicadores que possam efetivamente ser utilizados pelos gestores, deve haver características comuns aos indicadores: deve haver padrão no método de mensuração e cálculo no decorrer do tempo para possibilitar a comparação do desempenho em períodos diversos e; tal padrão deve se aproximar dos parâmetros utilizados por outras organizações, o que viabiliza o confronto de informações entre entidades.

Todo desempenho realizado pelas organizações ocorrem a partir das entradas (*inputs*), i.e., dos recursos (materiais, financeiros, força humana) consumidos, do processo de transformação (*process*), que, ao consumir os recursos, visa transformá-los em outros bens ou serviços, das saídas (*outputs*) que são os produtos finais do processo, ou seja, os bens acabados ou serviços prestados, cujo valor agrega todo o esforço empregado nas fases anteriores, e dos resultados (*outcomes*) ou impactos (*impacts*) de todo o processo para o receptor do bem ou serviço. (CASTADELLI, 2010; SIMONS, 2000)

A adoção e tratamento de indicadores de desempenho que sejam confiáveis requerem a adoção de uma estrutura de controles internos consistente. (INFOSAI, 2001)

A interação ideal entre os quatro níveis que compõem um processo organizacional deve condizer com entrada que represente nas tarefas e em termos de qualidade e quantidade, processo de transformação eficiente, saída que atenda minimamente ao planejado e resultados que impactem positivamente para o receptor. Deve haver também a determinação de valores padrões para serem confrontados com os resultados de avaliação periódica do processo organizacional e a manutenção de vias de retroalimentação para acompanhamento das variações e ajustes tempestivos. (SIMONS, 2000)

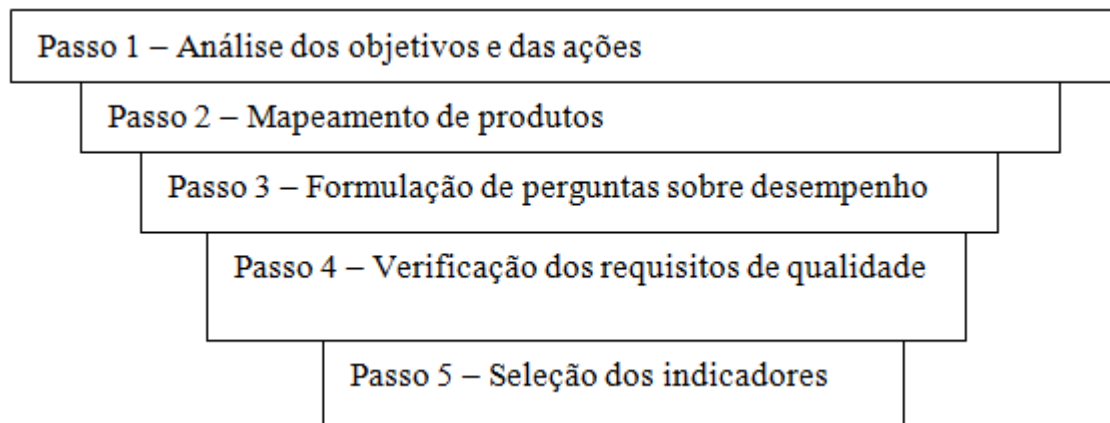
Conforme Simons (2000), a utilização dos indicadores deve considerar qual processo se pretende controlar, já que a relevância do indicador está diretamente ligada à sua influência no desempenho. A escolha de indicadores de desempenho que permitam uma real utilidade em termos de geração de dados e informações para o processo decisório em uma organização não é aleatória e deve envolver estudos criteriosos relacionados à sistematização e qualidade desses indicadores.

É importante atentar para indicadores de desempenho com informações discordantes e inabilidade técnica do gestor para ler e interpretar esses indicadores. Esses fatores incidem em risco de tomar decisões equivocadas ou divergentes em relação à realidade da organização. Em suas considerações finais, A pesquisa de Pereira e Pinto (2012) aponta para a necessidade de investimentos das instituições de ensino públicas no sentido de construção de indicadores mais elaborados, inclusive para incentivar a adoção desses pelos gestores de modo mais efetivo como ferramentas de gestão.

Conforme Brignall e Modell (2000), programas de governo bem executados e que alcançam níveis desejáveis de qualidade do serviço provavelmente possuem bons processos de administração financeira e contábil, e o inverso também é verdade, o que reforça a preocupação de Pereira e Pinho (2012) sobre maiores investimentos em sistemas de indicadores de gestão e capacitação de usuários para manuseio desses sistemas.

O processo de construção de indicadores de desempenho como ferramentas de gestão efetivas exige a sistematização de determinados critérios que culminem com a escolha de indicadores que melhor representem o desempenho de uma organização. O TCU elaborou um passo a passo para construção de indicadores de desempenho nesse sentido:

**Figura 1** – Processo de construção de indicadores de desempenho.



Fonte: TCU (2010)

A elaboração de indicadores de desempenho perpassa pela necessidade de criação de um grupo comprometido e coeso. A figura a seguir expõe os passos para elaboração de indicadores de desempenho no sentido de promover sua utilização efetiva para o bem da gestão de uma organização. O primeiro passo é analisar os objetivos e ações da entidade, o que inclui os resultados esperados e delimitação do público-alvo que se deseja beneficiar, o que permite estabelecer o que mensurar e a que tempo; o segundo passo é o mapeamento de produtos o que significa denotar os serviços prestados e insumos utilizados no processo; o terceiro passo é a formulação de perguntas sobre desempenho, o que permite conhecer as dúvidas a serem dirimidas por indicadores; o quarto passo é a verificação da qualidade dos indicadores (ver Quadro 4 adiante); e o quinto passo que é escolher dentre os

indicadores possíveis, aqueles que se adequam melhor à realidade da organização e que poderão promover geração de melhores informações para auxiliar no processo decisório. (TCU, 2010)

Grateron (1999) considera viável a adoção de indicadores que possuam como qualidades serem relevantes, pertinentes, objetivos, sensíveis a variações, precisos e com boa relação entre custo e benefício. No mesmo sentido Simons (2000) elenca quatro critérios para a seleção de indicadores: a possibilidade técnica de monitoramento e mensuração, a compreensão de causa e efeito, custo para gerar informação e nível desejado de inovação.

Tanto as qualidades de indicadores pontuadas por Grateron (1999) quanto os critérios para escolha de indicadores elencados por Simons (2000) estão apresentados no Quadro 4, com as respectivas definições, e utilizados como parâmetro para qualificação dos indicadores de eficiência adotados pelo IFBA nos modelos de RG.

**Quadro 4** - Análise dos Indicadores de Eficiência aplicados no IFBA em relação aos critérios e qualidades para sua escolha.

<b>Qualidade</b>	<b>Significado</b>	<b>Avaliação qualitativa dos Indicadores de Eficiência adotados no RG do IFBA</b>
Relevância (GRATERON,1999).	Valores fundamentais como base para avaliação, monitoramento, controle, tomada de decisões.	Indicadores imprescindíveis como base para os processos de gestão dos recursos disponíveis.
Pertinência (GRATERON,1999).	Utilização de indicador ideal para atender ao objetivo do que se quer medir tempestivamente.	Atende ao objetivo de utilidade para medição do uso de recursos públicos de maneira oportuna.
Objetividade (GRATERON,1999).	Clareza e foco do indicador, para evitar falhas na interpretação.	Indicador com teor de compreensão simples e nítido.
Sensibilidade (GRATERON,1999).	Exposição de variações em conformidade com as unidades de medida.	É perceptível qualquer alteração relacionada com as unidades de medida de eficiência.
Precisão (GRATERON,1999).	Minimização da margem de erro para permitir a informação mais confiante possível.	Os índices de erro são reduzidos por conta da confiabilidade nas bases de informações, como o SIAFI e DGP.

Custo-benefício (GRATERON,1999).	Processos de geração de indicadores benéficos em relação ao custo de sua implantação.	Os indicadores de eficiência possuem custo consideravelmente reduzido em comparação com os benefícios advindos seu uso no processo decisório.
Possibilidade técnica de monitoramento e mensuração (SIMONS, 2000).	Capacidade de observar o processo no momento de sua ocorrência ou mensuração do mesmo a partir do <i>output</i> .	A verificação da eficiência é possível em concomitância com o processo de aplicação dos recursos públicos, por estarem as informações registradas no SIAFI.
Compreensão de causa e efeito (SIMONS, 2000).	Visão clara das relações de causa e efeito entre o processo e o resultado desejado e possibilidade de mensuração e monitoramento.	Em conformidade com o planejamento, é transparente a visão do impacto da utilização de recursos no resultado, ou seja, no serviço público.
Custo (SIMONS, 2000).	Gastos inerentes à geração de informações dos indicadores. Dentre informações que tenham a mesma relevância na gestão, a escolha fica para aquelas cujo custo é inferior.	Similar à qualidade de custo-benefício de Grateron (1999), a aplicação do indicador de eficiência é vantajoso em relação ao gasto para sua operacionalização.
Nível desejado de inovação (SIMONS, 2000).	Faz referência ao perfil da organização. Aquela que busca constante inovação deve evitar padronização de procedimentos, por inibir a capacidade de inovação dos colaboradores. Na organização que busca a inovação, o foco do controle deve ocorrer no monitoramento das saídas.	O indicador de eficiência monitora os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> , contudo não prejudica o perfil de busca pela inovação no IFBA, pois não há padronização de processos para obtenção dos indicadores.

Fonte: Elaboração do autor baseado em Grateron (1999) e Simons (2000).

Apesar da percepção sobre a relação direta entre mecanismos para aumento de eficiência e quantidade de desses recursos, algumas pesquisas científicas demonstram que altos níveis de eficiência nem sempre explicam ou são explicadas pela quantidade de recursos disponíveis. Da mesma forma, os insumos disponíveis, ou seja, os recursos físicos, humanos e financeiros, não significam garantia de serviços prestados com qualidade para o cidadão. Esses estudos apontam que outros fatores que influenciam negativamente na eficiência dos gastos e na qualidade do serviço público são ligados às questões de gestão, tais como

capacitação de gestores, mudanças de gestão e políticas como, por exemplo, as coligações partidárias. (HAUNER; KYOBE, 2010; QUEIROZ, 2012)

## 2.5 IMPACTOS DA INFORMAÇÃO NA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

A questão da qualidade do gasto perpassa pela gestão da informação. Em um governo democrático, onde se objetiva a prestação de serviço essencialmente com atributos para possibilitar o bem estar social, deve haver atenção para a disseminação e gerenciamento da informação.

Essa afirmativa é fortemente embasada pelas discussões da Teoria da Agência, a qual discorre sobre a conflituosa relação entre o principal e o agente, que gera custos inerentes à tentativa de sintonia, e trata dos mecanismos que possibilitam a mitigação desse conflito de interesses. (JENSEN; MECKLING, 1976)

No âmbito do Estado à luz dessa teoria, na relação entre governo e sociedade, o primeiro é caracterizado como o agente, pois foi legitimado pelo principal (cidadão) para tomar decisões que impactem em proveito da coletividade. Em outras palavras, o governo é o prestador de serviço, executor das políticas públicas. Já a sociedade figura como o diretor, o contribuinte dos recursos públicos, cliente conforme a NPM, eleitor que escolhe seus representantes, tem a expectativa de receber desses o serviço público adequado e possui o dever de pressionar e propor ideias mediante utilização de espaços públicos e mecanismos de participação social. (BORGES, 2010)

Um aspecto a ser destacado nessa relação é fenômeno estudado pela Ciência da Economia, a informação assimétrica. Numa relação entre partes, refere-se à vantagem quantitativa e/ou qualitativa que uma dessas partes possui sobre a outra no que tangem às informações. No caso da relação entre governo e sociedade, o primeiro detém a informação mais relevante, privilegiada, enquanto ao segundo está relegada uma parcela menor de informação, em termos quantitativos e qualitativos. (BORGES, 2010). Também se revela existente a assimetria de informação internamente nas instituições públicas, entre os diversos colaboradores, em decorrência de níveis hierárquicos diferentes e interesses variados relacionados a acesso a informação e poder político de decisão.

Alguns autores ainda se reportam à Teoria da Agência para analisar a relação entre os gestores públicos e os políticos investidos em cargos públicos através de

voto. Os gestores figuram como agentes, que executam as tarefas e os políticos seriam os principais, que acompanham a atuação dos agentes. (ZAMBONI FILHO, 2012)

Somado a isso, na dinâmica do processo político e comportamento dos agentes públicos, esses não agirão natural e harmoniosamente em função das preferências do cidadão eleitor, pois as funções-objetivos desses dois atores são divergentes. Para Stiglitz (2002), as autoridades públicas se inclinam a impelir políticas que sejam de seus interesses a despeito das ações que sejam mais relevantes para o eleitor.

Corroborando com essa visão Oates (1999), ao afirmar que o cenário atual revela que procedimentos ou instituições estão distantes de um cenário de informação perfeita, ou seja, atores diferentes com mesmo nível e acesso às informações pertinentes. Isso em decorrência dos elevados níveis de assimetria da informação nas organizações públicas.

Mitigar a assimetria de informações significa aproximar o principal e o agente em termos de conhecimentos inerentes, ou no caso do Estado, dotar o cidadão de mais informações acerca dos processos relacionados ao gasto público. Possibilita a redução dos custos de transação. No caso da prestação de serviço público, esses custos são inerentes a todo dispêndio de esforço necessário para se atingir o resultado, o produto ou serviço a ser entregue ao cidadão. Para reduzir esse custo, podem existir políticas de integração vertical, ou, conforme o gerencialismo, a descentralização do Estado e a criação de mecanismos para participação mais efetiva da sociedade e dos atores do mercado. (BORGES, 2010)

Esse combate ao desequilíbrio de informações entre Estado e sociedade num ambiente democrático é propiciado a partir de políticas que envolvem maior transparência das ações e decisões do governo, criação de melhores espaços públicos para a participação da sociedade nas agendas, prestação de contas do governo com ênfase na responsabilização, i.e., a *accountability*, regulamentos mais claros e efetivos dos meios para garantir o acesso à informação, garantia da liberdade de imprensa e de expressão. (LOPES, 2007; BORGES, 2010)

Estudos científicos demonstram que há uma relação inversamente proporcional entre a adoção de instrumentos de divulgação e transparência das informações



provenientes das ações do governo e os casos de corrupção e fraudes do governo. Nos governos onde há intensa assimetria de informações entre agentes governamentais e cidadãos, há uma maior incidência de clientelismo, corrupções e crimes contra o erário. Nas regiões onde a administração promove a transparência de informações, os casos de prejuízos aos cofres públicos ocasionados por ações e omissões de agentes públicos são reduzidos. (LOPES, 2007; STIGLITZ, 2002)

O acesso à informação impacta positivamente a elaboração, execução e acompanhamento das políticas públicas, assim como permite um aumento do controle social sobre a forma como os recursos públicos são alocados, conforme Borges (2010):

Além de uma maior eficiência das políticas públicas, o objetivo de se estimular o acesso à informação é propiciar a correta alocação dos recursos, visando a combater a corrupção e seus impactos econômicos (redução dos investimentos, por exemplo) e sociais (prejuízo à educação, saúde, entre outros serviços públicos). Nesse sentido, mecanismos que aumentem a responsabilidade dos gestores públicos, através da punição dos corruptos ou de aumento da transparência governamental, devem ser estimulados. (BORGES, 2010)

Borges (2010) ainda alerta para que, em uma nação democrática, o ciclo de governo “Programa de Campanha → Programa de Governo → Execução → Resultados → Prestação de Contas” não pode ser olvidado. Os melhores resultados desse ciclo requerem redução da distancia da informação para uma participação da sociedade mais ampla e efetiva, e, dentre outros resultados inerentes, está a melhor racionalização da aplicação dos recursos em gastos públicos, evitando desperdícios e outros vícios, e promovendo um serviço público de alta qualidade, que derive no bem estar social e desenvolvimento social e econômico.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA CAMPUS SIMÕES FILHO**

#### **3.1 REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPCT)**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (Lei Federal n. 9.394/1996) deixa clara a intenção de considerar a educação profissional como base para fomentar a inserção do indivíduo no mercado de forma apropriada, por conta do desenvolvimento de competências e aptidões suficientes para atuação profissional, tendo em vista o ambiente altamente competitivo que determina as regras atuais do mercado de trabalho. (SILVEIRA, 2006, p. 81)

A Educação Profissional e Técnica (EPT) no Brasil é atualmente baseada na Lei n.º 11.741/2008, que altera dispositivos da LDB original, a lei n.º 9.394/96 e “estabelece diretrizes e bases da educação nacional”. A norma legal de 1996 já inovava em termos de educação profissional, que até então constava parcialmente nos dispositivos legais, mas com a nova lei passa a ter um capítulo próprio. O contexto de inserção da LDB é o mesmo da Reforma do Estado, inserida em 1995. A nação brasileira incorporava o ideário neoliberal abrangido no mundo, e também reorganizava a dinâmica de produção em sua forma e gestão. A Lei de Diretrizes surge para promover a “educação profissional integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência, e à tecnologia”, como forma de fixar uma cultura de constante desenvolvimento do conhecimento profissional para fins de fomento da produção doméstica. (BRASIL, 1996; BRASIL, 2008)

O Decreto n.º 2.208/97 efetiva a separação entre a educação profissional e o ensino médio, e estabelece a formação do nível médio como pré-requisito básico para o curso técnico. Além disso, cria três níveis para a EPT, conforme seu artigo 3.º:

I - básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;

II - técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto;

III - tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico. (BRASIL, 1997)

Em 2004, o Decreto 5.154, sancionado em 23 de julho substituiu o decreto anterior, e retorna a possibilidade de haver curso integrado de ensino médio e educação profissional.

A Lei 11.741 de 2008 tece mudanças à educação profissional contemplada na LDB original no sentido de “redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica.” (BRASIL, 2008). Essa forma de educação é oferecida no Brasil no nível federal pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), assim como por instituições estaduais, municipais e entidades privadas do Sistema S, constituído pelo SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SEBRAE, instituições privadas, filantrópicas, sindicais, dentre outras. (DORNELES, 2011)

O início do processo de consolidação dos Institutos Federais (IF) como organizações integradas por meio de uma rede de ensino profissional tem como marco legal o Decreto 6.095/07, que cria diretrizes para promover a coesão entre os até então existentes Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Agrotécnicas, Escolas Técnicas e Escolas Vinculadas às Universidades Federais, todas sendo instituições que promoviam a EPT em nível nacional e orientadas por tal dispositivo para se reorganizar como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs). (BRASIL, 2007)

Anteriormente ao esforço de Expansão da Rede Federal e consolidação dos IFETs, o governo brasileiro adotava o “modelo inglês” de políticas para a educação profissional. Esse modelo, baseado em estudos realizados na Europa na Confederation of British Industry e na European Information Technology Observatory, diagnosticava que o Estado seria incapaz de possibilitar um ensino técnico profissional que atendesse às demandas do mercado por qualificação, o que acarretaria em entraves para o crescimento econômico por conta da perda de “competitividade dos produtos com maior valor tecnológico agregado”. No Brasil,

essa postura abalou o que seria a estrutura das escolas técnicas federais, no momento em que o governo incentivava a criação de unidades de EPT sob a responsabilidade municipal e estadual, motivava o surgimento dessas entidades no âmbito privado, e também a partir de organizações não governamentais, a despeito das entidades federais que por dispositivos de lei eram impedidas de expandir. (TREVISAN, 2001)

Por conta de pressões advindas principalmente dos educadores, sindicalistas, e sociedade civil organizada, o governo do então Presidente Lula cedeu e em 2005 publicou a lei 11.195, de 18 de novembro de 2005, que altera a lei 8.948/1994 a qual apenas permitia criação de novas instituições federais de ensino se atendidos os difíceis requisitos de haver parceria com níveis de governo municipal, estadual, e com entidades privadas, desde que a União não se responsabilize pela gestão e manutenção. (DORNELES, 2011)

A partir da promulgação da Lei 11.195/2005, o quadro de escolas técnicas federais mudou radicalmente. Essas entidades que foram criadas em 1909, até o ano de 2002 eram contadas em 140 unidades. Com a expansão, até 2013 já existem 354 unidades em todos os estados brasileiros e há previsão planejada de surgirem mais 208 escolas até 2014, o que totaliza 562 unidades. A expansão da Rede Federal é acompanhada da publicação da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que efetivamente institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs). Essa é uma ação ousada do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), elaborado pelo Governo Federal, que visou alterar a ênfase da educação profissional e tecnológica para um processo educativo e de investigação, de forma a universalizar o acesso a esse conhecimento com objetivo de promover a profissionalização e a produção científica. (FARTES; MOREIRA, 2009)

Os Institutos Federais passam a ter *status* equiparado às universidades. Destarte alcança-se o desenvolvimento econômico a partir do incremento da produtividade, assim como qualificação para propensos docentes de áreas como a matemática, biologia, física e química, com alcance desde a educação básica, passando pelo nível superior, até a educação continuada. (FARTES; MOREIRA, 2009)

De acordo com Leal Neto, Brito e Antoniazzi (2009), o Governo Federal propõe, com a criação da RFEPTC, estabelecer base para a institucionalização de um modelo de educação profissional e tecnológica que se unifique plenamente à educação nacional. Os IFETs atuam em amplos níveis de escolaridade, desde o ensino médio, técnico-profissional, superior até a pós-graduação. A citada lei 11.892/2008 ressalta a importância da educação profissional dos IFETs para desenvolvimento social e econômico de forma regionalizada. Da mesma forma fortalece a intenção de promover a inovação tecnológica assim como a sustentabilidade.

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL, 2008)

A lei de criação dos IFETs também impõe que metade das vagas seja voltada para a educação profissional técnica de nível médio, preferencialmente através da modalidade integrada, e para programas de educação de jovens e adultos, além de um mínimo de vinte por cento de vagas para curso de licenciatura e programas de formação pedagógica, para formação e qualificação de professores do ensino fundamental e de educação profissional. (BRASIL, 2008)

### 3.2 REDE FEDERAL NA BAHIA – A CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA

A Rede Federal de EPT foi instituída na Bahia em 1909, com a criação da primeira Escola de Aprendizes Artífices, na cidade de Salvador. No decorrer de sua história, essa entidade passou por inúmeras modificações em relação aos cursos ofertados, locais de atuação e denominações:

Liceu Industrial de Salvador, em 1937; Escola Técnica de Salvador (ETS), em 1942; Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA), em 1965, surge o Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC) em 1976, e Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET-BA), a partir de 1993 - resultado da fusão entre o CENTEC e a ETFBA. Finalmente, em 2008, recebeu o nome de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. (IFBA, 2009)

Na Bahia, além do IFBA, existe o Instituto Federal Baiano, resultado do processo de transformação em Rede Federal, das Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios baianos de Catu, Guanambi, Santa Inês e Senhor do Bonfim.

O ano de 2009, no qual é comemorado o centenário da instituição baiana, marca também a sanção da Lei 11.892, em 29 de dezembro de 2008, que, ao criar a Rede Federal e os Institutos Federais, atribuiu a nova nomenclatura ao IFBA. (FARTES; MOREIRA, 2009). O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) é uma das autarquias do Governo Federal criadas pela Lei n.º 11.892/2008, e é subordinado ao Ministério da Educação (MEC). É uma instituição multicampi pluricurricular que tem como atividade principal a promoção do ensino básico, cursos do nível médio, técnico-profissional, superior (cursos de Administração, Engenharia Industrial Elétrica e Engenharia Industrial Mecânica), até a pós-graduação (mestrado em Engenharia Mecânica, entre outros), além de atuar na área de pesquisa, sempre com foco principal no desenvolvimento social e

econômico das regiões baianas onde está inserida. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

Os cursos de nível médio e técnico são oferecidos pelo IFBA através de duas modalidades, o integrado, no qual o aluno estuda o ensino médio e, por conseguinte, o técnico, e a modalidade subsequente, para alunos com nível médio de escolaridade, que irão frequentar apenas o curso técnico.

É missão do IFBA, sua razão de ser: “Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país.” (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

Atualmente o IFBA é composto pela Reitoria (órgão central do IFBA e mais dezesseis *campi*, quais sejam: Salvador (incluindo o Núcleo Avançado em Salinas da Margarida), Camaçari (incluindo o Núcleo Avançado em Dias D’Ávila), Santo Amaro, Simões Filho, Valença, Vitória da Conquista (incluindo o Núcleo Avançado em Brumado), Eunápolis, Barreiras, Porto Seguro, Feira de Santana, Jequié, Ilhéus, Jacobina, Irecê, Paulo Afonso (incluindo o Núcleo Avançado em Euclides da Cunha e Núcleo Avançado em Juazeiro) e Seabra, totalizando dezesseis *campi* e cinco núcleos avançados. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

Cada *campus* possui relativa autonomia orçamentária, financeira, política, desde 2009 quando deixou de existir a antiga estrutura de CEFETs. Até aquele período havia total dependência dos *campi* em relação a suas respectivas Reitorias. A referida Lei 11.892/2008 resultou na redução dessa dependência por conta da nova proposição de estrutura advinda da RFEPCT.

Essa independência ainda é relativa, por se tratar de pleno processo de mudança e adequação à nova realidade, o que resulta ainda em interferência da Reitoria em certa medida, em procedimentos que seriam exclusivos de cada *campus*, já que há deficiência de estrutura física e de pessoas na maioria das unidades de ensino e aquele órgão central do IFBA é demandado para suprir as lacunas das unidades deficientes no âmbito administrativo. Essa realidade provavelmente é transitória, e deve ser modificada logo que a estrutura do instituto permitir, principalmente no que se refere à melhor quantificação e qualificação de servidores habilitados para dotarem os *campi* de estrutura mínima para o

funcionamento das unidades sem necessidade de recorrer a órgãos superiores para solução de demandas básicas.

A atual estrutura administrativa do IFBA é composta pela Reitoria, os *campi* e também os órgãos colegiados. O Quadro 5 apresenta a disposição desses órgãos e setores na organização.

**Quadro 5** - Estrutura do Instituto Federal da Bahia.

Estrutura Organizacional	Órgãos e Setores
Órgãos Colegiados	Conselho Superior e Colégio de Dirigentes
Reitoria	Gabinete Assessoria para Assuntos Internacionais Pró-Reitoria de Ensino Pró-Reitoria de Extensão Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Pró-Reitoria de Administração Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação Diretoria de Gestão de Pessoas Diretoria de Gestão da Infraestrutura Departamento de Comunicação Auditoria Interna Procuradoria Federal
<i>Campi</i>	Salvador (além de Núcleo Avançado em Salinas da Margarida), Camaçari (além de Núcleo Avançado em Dias D'Ávila), Santo Amaro, Simões Filho, Valença, Vitória da Conquista (além de Núcleo Avançado em Brumado), Eunápolis, Barreiras, Porto Seguro, Feira de Santana, Jequié, Ilhéus, Jacobina, Irecê, Paulo Afonso (além de Núcleo Avançado em Euclides da Cunha e Núcleo Avançado em Juazeiro) e Seabra.

Fonte: Elaboração do autor baseado em IFBA (2009).

Os órgãos Colegiados são formados por pessoas que representam classes diversas (sejam do setor público ou privado) e as decisões são tomadas em grupo. Também conhecidos como Conselhos, Comitês, Juntas, Câmaras, Colégios, Comissões, Equipes e Grupos de Trabalho. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

O Conselho Superior, órgão máximo do IFBA, possui caráter deliberativo e consultivo. O Colégio de Dirigentes age de maneira normativa e consultiva, acerca



de matéria administrativa, econômica, orçamentária e financeira e sobre relações sociais, de trabalho e de vivência. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

A Reitoria é o centro administrativo do instituto. A Assessoria para Assuntos Internacionais trata dos relacionamentos internacionais, seja em relação ao IFBA no exterior, ou de estrangeiros que vem ao IFBA para intercâmbio. A Pró-Reitoria de Ensino é responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação das atividades didático-pedagógicas, de controle escolar, de contratação de docentes, de ingresso de discentes e de acervo bibliográfico. Subsidia e assessora os Colegiados e a Reitoria na definição de políticas de ensino. As Pró-Reitorias de Extensão e de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação trabalham na orientação e acompanhamento de atividades inerentes. À Pró Reitoria de Administração e Planejamento compete planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária e financeira do IFBA, executar o planejamento nos níveis tático e operacional, executar as licitações, executar os contratos e a realização de outras atividades delegadas pelo Reitor. É missão da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, disseminar e fortalecer a identidade institucional do IFBA, com base nos princípios da Gestão do Conhecimento, contribuindo para a descentralização e melhoria da gestão pedagógica e administrativa. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

Cabe à Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação promover apoio técnico, administrativo e operacional, fornecendo suporte de hardware, software e serviços de TI. A Diretoria de Gestão de Pessoas tem como competência as atividades relacionadas com o recrutamento, seleção, admissão, pagamento e cadastro de pessoal, interpretação e aplicação das normas jurídicas relacionadas inerentes, classificação de cargos e demais encargos correlatos. A Diretoria de Gestão da Infraestrutura coordena os sistemas relativos à infraestrutura, viária, urbanística, paisagística, de água tratada, esgoto, drenagem, logística, limpeza e conservação e de gestão de resíduos; gerencia contratos; elabora projetos básicos de terceirização; mantém atualizado o arquivo de projetos; desenvolve ações voltadas à preservação ambiental; realiza análise técnica em processos com emissão de parecer. É responsabilidade do Departamento de Comunicação intermediar a comunicação oficial do IFBA internamente, e com o público externo. O Departamento divulga aos meios de comunicação as ações desenvolvidas pela

instituição, leva a todo o público interno as informações do IFBA, além de ser responsável pelo intermédio de entrevistas feitas pelos profissionais da imprensa com os pesquisadores da instituição e servidores. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

A Auditoria Interna, que é autônoma em relação aos outros órgãos do instituto, tem como função básica a constante análise dos controles internos da instituição, de modo detectar possíveis falhas. Cabe à mesma também o papel de consultoria para os diversos setores, inclusive a alta administração no sentido de auxiliar na tomada de decisões. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

A Procuradoria Federal é o órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal (PGF) junto ao IFBA, cuja competência engloba a representação judicial e extrajudicial do Instituto e atividades de consultoria e assessoramento jurídicos. Por isso seus servidores não fazem parte do quadro funcional do instituto e sim da PGF. O objetivo inicial é dar publicidade à atuação da Procuradoria Federal no âmbito do Poder Judiciário, bem como às orientações jurídicas. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2009)

### 3.3 ORIGEM E ESTRUTURA DO IFBA - *CAMPUS* SIMÕES FILHO

O IFBA *campus* Simões Filho está localizado do município de Simões Filho, na Região Metropolitana de Salvador (RMS). Surgiu após a criação do CENTEC, em 06 de julho de 1976 através da lei n.º 6.344, uma instituição de ensino que tinha como objetivo promover cursos de formação tecnológica, sendo que os primeiros cursos disponibilizados no Estado da Bahia foram Processos Petroquímicos, Manutenção Petroquímica e Telecomunicações, instalados na capital Salvador. (AVENA, 2009)

Em 1978 foram disponibilizados mais outros cursos para somar com os já existentes: manutenção mecânica, manutenção elétrica, produção siderúrgica, formação de docentes em mecânica e eletricidade, e um curso de administração hoteleira, através do convênio com o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). (AVENA, 2009)

Por conta da deficiente estrutura física e de pessoal, foi imprescindível a criação de um espaço à parte da estrutura do ETFBA, para basilar os cursos do CENTEC. Em paralelo, existia um programa para acompanhamento e assistência no desenvolvimento social por região e que vislumbrava a expansão da indústria, e,

com o objetivo de aumentar a oferta de cursos na área de tecnologia, vários outros municípios baianos foram contemplados com unidades de ensino. (IFBA, 2013)

Assim, em 1978, foram iniciadas as obras para um *campus* que alocasse o CENTEC da Bahia, em um terreno desapropriado pelo Governo do Estado da Bahia no município de Simões Filho, localizado a 21 quilômetros de Salvador, com extensão de 340.000 metros quadrados. A obra teve como objetivo a construção de área equivalente a 16 mil metros quadrados. No segundo semestre de 1981 acontece, de fato, a mudança da sede para o novo *campus* de Simões Filho, em um local próximo ao Centro Industrial de Aratu (CIA), um polo com grande potencial para o desenvolvimento econômico da região. Todas as diretorias do órgão passam a funcionar naquele local. (IFBA, 2013)

A manutenção do *campus* era responsabilidade direta do MEC, e esse ministério a realizou por anos. Contudo com o passar do tempo, os recursos com manutenção foram sendo reduzidos gradativamente e a entidade já não tinha capacidade para atender às demandas da região, inclusive a quantidade de professores já não era adequada para a devida prestação de serviços da área educacional. Naquela situação as atividades da instituição foram suspensas, em decorrência de estar totalmente ociosa. (IFBA, 2013)

Em 1993 com a criação do CEFET-BA, o CENTEC é incorporado à ETFBA, se tornando um *campus* totalmente subordinado ao poder centralizado na Escola Técnica, localizada em Salvador. No ano de 1999 o *campus* reiniciava timidamente as atividades, através de parcerias com a prefeitura de Simões Filho e a secretarias do Estado da Bahia, como a Secretaria do Trabalho e Ação Social, por meio do programa governamental da Comunidade Solidária e parceria com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). (IFBA, 2013)

No ano de 2001, com a transferência dos cursos para o Centro de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, não existia mais qualquer influência do CEFET na estrutura social de Simões Filho.

Esse quadro mudou por conta da citada Lei sancionada n.º 11.195 de 18 de novembro de 2005, que derruba a rigidez para criação de novas instituições federais de educação profissional. Novas unidades do CEFET-BA foram surgindo, nos municípios de Barreiras, Valença, Vitória da Conquista e Eunápolis, e houve a

reativação da unidade de Simões Filho, com oferta de cursos de nível superior e tecnólogos, relacionados com as novas demandas por cursos que atenderiam aos anseios do mercado: eletromecânica, manutenção mecânica industrial, metalurgia e petróleo e gás. Os cursos desde então seguem a divisão em duas modalidades: ensino técnico integrado, para os alunos que pretendem cursar o ensino médio e a seguir o profissionalizante; e o ensino técnico subsequente, para os alunos que já possuem nível médio e apenas pretendem obter a formação técnica. (DORNELES, 2011)

Com a já citada criação da Rede Federal, o *campus* de Simões Filho passou a ser denominado oficialmente IFBA *campus* Simões Filho, a partir de 2009. O poder decisório dos IFETs se tornou mais descentralizado, e uma relativa autonomia do *campus* possibilitou a expansão com aumento de vagas, possuindo 16 turmas da modalidade integrada, nos turnos matutino e vespertino, criação de turmas de pesquisa e extensão (4.º ano), turno noturno com turmas da modalidade subsequente, e criação da primeira turma de nível superior, no curso de licenciatura em eletromecânica, em 2012. (IFBA, 2013)

Conforme informações do setor de recursos humanos do *campus* Simões Filho atualizadas em dezembro de 2013, o quadro funcional é composto por quarenta e dois técnicos administrativos, sessenta e dois servidores docentes, um professor em cooperação técnica com o Instituto Federal Baiano, nove professores substitutos, dois prestadores de serviço temporários e oito estagiários. Há ainda quarenta e quatro prestadores de serviço por meio de terceirização nas áreas de vigilância, manutenção, limpeza e apoio administrativo.

Atualmente são oferecidos cursos em duas modalidades que são o ensino técnico integrado ao médio e o ensino técnico subsequente (para aqueles que já possuem o ensino médio concluído). São quatro os cursos técnicos oferecidos atualmente: eletromecânica, manutenção mecânica industrial, metalurgia e exploração de petróleo e gás. No ano de 2012 foi inserido o curso superior de Licenciatura, obrigatório para todos os *campi*. A estrutura organizacional do *campus* Simões Filho, conforme Quadro 6, é composta tanto os setores voltados para a administração e funcionamento do órgão quanto aqueles com dedicação para a atividade fim, i.e., a educação, pesquisa e extensão.

**Quadro 6** - Estrutura Organizacional do IFBA *campus* Simões Filho.

Direção Geral – Composta pelo Diretor Geral e pelo Chefe de Gabinete.
Diretoria de Recursos Humanos (DIREH) - Faz intermediação dos assuntos ligados ao pessoal, cujo pagamento é centralizado na Reitoria.
Departamento de Ensino (DEPEN) - Voltado às atividades acadêmicas.
Coordenação de Eletromecânica
Coordenação de Manutenção Mecânica
Coordenação de Metalurgia
Coordenação de Petróleo & Gás
Coordenação Técnica e Pedagógica (COTEP) – Abarca atividades de Assessoria Pedagógica, Serviço Social e Serviço de Psicologia.
Biblioteca – Administra o acervo de livros.
Gerência de Registros Acadêmicos (GRA) – Setor responsável pela organização de registros de alunos.
Serviço Social e Psicologia.
Serviço Médico.
Departamento Administrativo (DEPAD) - O Departamento de Administração trata de assuntos relacionados a planejamento, compras, patrimônio, almoxarifado e limpeza e manutenção do <i>campus</i> .
Divisão de Serviços Auxiliares (DSA) – Responsável pelo acompanhamento de serviços, principalmente realizados por terceirizados.
Setor de Transporte – Responsável pelo transporte dos servidores e terceiros em atividades de interesse do IFBA.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IFBA (2013).

### 3.4 FINANCIAMENTO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS NO IFBA

O Estado brasileiro por meio da Constituição Federal determina que os recursos direcionados para a manutenção e desenvolvimento do ensino que compete à União não deverão ser inferiores a 18% das receitas resultantes de impostos. Historicamente os índices de aplicação de recursos pela União têm superado esse mínimo obrigatório. (SCHWARTZMAN, 2003)

Para os IFs, a maior parcela de recursos transferidos ocorre através do MEC. Até a fase onde existiam os CEFETs e escolas agrotécnicas, a transferência de recursos ocorria de forma descentralizada e separadamente. A partir da mudança

para IFs, os recursos passam a ser enviados para as Reitorias, que os repassam para seus respectivos *campi*. Importante ressaltar que esses recursos não envolvem as despesas com pessoal, que são controladas e pagas de forma centralizada nas Reitorias.

Os recursos financeiros são diretamente ligados aos créditos orçamentários, e estes estão pré-determinados nos orçamentos anuais. Cada orçamento tem seus valores determinados a partir de previsão de gastos com base em dispêndios ocorridos em anos anteriores.

Melo (2009) demonstra como os CEFETs utilizavam metodologias diversas entre si para determinar os valores necessários para custear seus gastos em um determinado exercício. Enquanto alguns utilizavam o modelo CONCEFET, elaborado a partir de reuniões do Conselho de dirigentes dos Centros Federais de Educação Tecnológica, outros possuíam modelos próprios personalizados. Já alguns CEFETs utilizavam um modelo misto, que envolvem parâmetros do modelo CONCEFET com modelos próprios. Ainda havia os CEFETs que não possuíam modelos de distribuição de recursos, e a utilização dos recursos ocorria através de decisões das diretorias por conta das necessidades apresentadas. Especificamente o CEFET-BA utilizava o modelo CONCEFET. Esse modelo CONCEFET se caracteriza por vincular a quantidade de matrículas ponderadas, i.e., em relação aos tipos de cursos, como referência para a distribuição e alocação dos recursos. Para cada tipo de curso é determinado um peso baseado no nível de custo necessário para manter tal curso, variando entre nível baixo, médio e alto.

Para os IFs como parte da Rede Federal, a base para determinação de valores do orçamento é atualmente fundamentada na determinação da Secretaria de Educação Superior (SESu), órgão vinculado ao MEC, que criou uma Matriz de Alocação de Recursos Orçamentários que pudessem estabelecer de forma racional os montantes adequados para promover as despesas de custeio e investimentos das instituições de ensino. Esses montantes são estabelecidos com base em informações institucionais, em forma de indicadores, que exprimem necessidades mais próximas da realidade de cada organização. Um dos principais indicadores é o denominado Aluno Equivalente, representado pelo valor dado ao aluno em relação ao tipo de curso, que possui peso variável proporcional ao custo de cada área de conhecimento e curso. Na complexa fórmula para cálculo do Aluno Equivalente, há

dentre outros fatores informações sobre turnos dos cursos, alunos ingressantes, concluintes, diplomados e os já mencionados pesos por áreas do conhecimento. (MELO, 2009)

A base das informações acadêmicas para os IFs é determinada pelo ofício nº 1.157/2010 da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), órgão subordinado ao MEC e responsável por emanar diretrizes para fomento da educação profissional e tecnológica e fortalecer a RFEPCT dentre outras atribuições. Esse ofício define o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) como o sistema oficial para a coleta de dados que alicercem o cálculo da matriz orçamentária dos IFs. O SISTEC permite a centralização e controle de dados registrados inerentes à educação profissional e tecnológica brasileira. Basicamente são dados que envolvem a movimentação de alunos, desde inscrições, matrículas, concluintes dos cursos, evasão e retenções, ou seja, alunos que repetiram alguma série. O cálculo de recursos a serem alocados é realizado mediante avaliação desses dados constantes no SISTEC para se ter um parâmetro de valores necessários para custearem os orçamentos anuais para custeio e capital (OCC). (IFBA, 2012)

As unidades gestoras a exemplo do *campus* Simões Filho, recebem os recursos que são alocados em atendimento às solicitações do setor financeiro, em decorrência dos documentos fiscais direcionados àquele setor, no momento em que esses são registrados no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) na fase orçamentária da liquidação de despesa, após o ateste das notas fiscais pelo setor que informa haver conformidade entre as despesas recebidas e elencadas no documento fiscal.

Essa mecânica deixa clara a ausência nas unidades do IFBA de métodos e modelos que utilizem indicadores para que seja realizada a distribuição interna dos recursos públicos tendo em vista a eficiência e eficácia.

### 3.5 PROCESSO DE GASTO PÚBLICO NO IFBA E NO *CAMPUS* SIMÕES FILHO

Por ser o IFBA uma autarquia pertencente ao Governo Federal, também segue a legislação pertinente no que diz respeito a todo o processo de gestão pública aplicada no Brasil. Além das normas aplicáveis aos órgãos federais, há no IFBA os instrumentos gerenciais que derivam documentos institucionais estratégicos, como

segue: o Estatuto, o Regimento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Expansão. Esses instrumentos são discutidos nos *campi* e na Reitoria e se tornam base para a criação do Planejamento Bianual Institucional, formado por objetivos e metas, e se constitui como ferramenta de gestão do IFBA.

O PDI do IFBA é um instrumento de planejamento estratégico com vigência para cinco anos, cujo objetivo de acordo com o Relatório de Gestão Institucional 2012 é “planejar o seu futuro desejável a curto, médio e longo prazo, traduzindo uma visão clara dos objetivos, das diretrizes, das estratégias e de metas exequíveis”. O atual PDI se refere ao período 2009-2013. Objetiva orientar e padronizar todos os processos do instituto, através da inserção do planejamento institucional e das ferramentas de avaliação à rotina do órgão. Os programas e ações de governo constantes no PPA são base para a efetivação do PDI. (IFBA, 2013)

O PDI é responsável pela política de gestão e norteia os gestores quando da execução dos Planos de Metas e Ações, com foco em ações como “a adequada alocação de recursos, ordenando o pleno equilíbrio entre receita e despesa e cumprindo as metas físicas e financeiras estabelecidas na Proposta Orçamentária da Instituição”. (IFBA, 2013)

O instituto revela a sua incorporação ao gerencialismo com foco na eficiência, conforme conta no Relatório de Gestão Institucional IFBA 2012:

O Instituto Federal da Bahia - IFBA utiliza como estratégia na execução das políticas públicas processos **gerenciais** (grifo nosso) focados na **eficiência** (grifo nosso) de seus resultados, aplicando ferramentas como planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar. Seu Planejamento tem como foco o alcance de metas a partir de ações definidas e sequenciadas, direcionando os rumos da Instituição, fazendo com que o Instituto se torne mais hábil na busca de soluções para os seus desafios e adotando decisões integradoras, que determinam e revelam o propósito deste, em conformidade com os valores, missão e estratégias estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, bem como cumprindo o estabelecido pelos Programas e Ações do Governo, proposto pelo Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal. (IFBA, 2013)

O Plano de Metas do IFBA é elaborado por vinte e quatro setores estratégicos da organização: a Reitoria, cinco Pró-reitorias, dezesseis *campi* e duas diretorias sistêmicas. Orientam a elaboração desse instrumento o PDI, os programas e ações de governo que constam na LOA, o PPI e a parte do orçamento que cabe ao IFBA



relativo ao Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF). O responsável de cada setor estratégico deve discutir amplamente as suas metas com sua equipe, incluindo professores, técnicos administrativos e alunos.

Ressalta-se que cabe ao Diretor Geral do *campus* Simões Filho a responsabilidade pela condução da construção das metas da unidade em integração com os *stakeholders* internos da unidade, inclusive os docentes, técnicos e alunos. Da mesma forma cabe ao *campus* o acompanhamento e avaliação da execução das metas.

### 3.6 ESFORÇOS DO IFBA E DO *CAMPUS* SIMÕES FILHO PARA A MELHORIA DA EFICIÊNCIA DO GASTO

O IFBA, no empenho de mensurar o desempenho organizacional e proceder com análises comparativas das políticas públicas, adotou uma ferramenta gerencial com esse propósito, denominada pelo instituto como Indicadores Gerenciais. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2013)

Em termos de qualidade do gasto, o IFBA explicita que a ferramenta serve para “analisar a eficiência na aplicação dos recursos públicos, no caso específico dos indicadores apresentados a sua relação com os objetivos fins da instituição”. Contudo o próprio instituto expressa, através do último Relatório de Gestão Institucional, que ainda está numa fase inicial de utilização do mecanismo, que é criar formas mais precisas de coletar e analisar os dados, para, em um segundo momento, propiciar o acompanhamento desses indicadores e diagnosticar áreas que necessitem de melhor aplicação de recursos e as ações que precisam ser reparadas. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2013)

O instrumento denominado Indicadores Gerenciais segue os ditames do Acórdão n.º 2.267/2005 do TCU, regra que determina os “Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica” e que são atualmente utilizados pelo IFBA em sua prestação de contas para tal órgão.

Esses indicadores são recomendados pelo TCU, mas esse órgão não aponta quais seriam os resultados ideais, os parâmetros para comparação. Essas recomendações parecem ter como finalidade apenas o incentivo à observação e monitoramento do comportamento desses resultados nos IFs.

A metodologia indicada no acórdão determina cálculos que comparem variáveis em termos de indicadores acadêmicos e indicadores administrativos.

Os indicadores acadêmicos utilizam determinadas fórmulas que permitem comparações como: relações entre vagas e candidatos, de concluintes, reprovações e trancamentos de matrículas em relação ao total de alunos totais, e quantidade de alunos divididos por docentes. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2013)

Já os indicadores administrativos dizem respeito ao tema da pesquisa, pois relevam questões que envolvem o tratamento dos gastos realizados. O Quadro 7 foi elaborado a partir desses indicadores atribuídos pelo TCU, para efeito de melhor visualização dos mesmos e das equações utilizadas. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2013)

**Quadro 7** - Indicadores Administrativos do TCU para Institutos Federais.

<b>Indicador Administrativo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Definições</b>	<b>Método de Cálculo / Fórmula</b>
Gastos Correntes por Aluno	Quantificar os Gastos por Aluno, por Região e para o País.	Consideraram-se todos os gastos, exceto investimento, capital, precatórios, Inativos e pensionistas. O número de alunos em cada ano corresponde ao total de matrículas no mesmo ano.	Divisão do total de gastos pelo número de matrículas do mesmo ano. $\text{Gastos Totais} \div \text{Alunos Matriculados}$
Percentual de Gastos com Pessoal	Quantificar o gasto total com pessoal em relação aos gastos totais.	Gasto com pessoal: Gastos com servidores ativos, inativos, pensionistas, sentenças judiciais e precatórios. Gastos Totais: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	Percentual de gastos com pessoal = $\frac{\text{Total de Gastos com Pessoal}}{\text{Gastos Totais}} \times 100$
Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios)	Quantificar o percentual de gasto com Outros Custeios	Gastos com Outros Custeios: (gastos totais de OCC) menos (-)	Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios)

	em relação aos gastos totais.	(benefícios e PASEP, investimentos e inversões financeiras) Gastos Totais: Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	= Total de Gastos com Outros Custeios ÷ Gastos Totais x 100
Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais)	Quantificar o percentual dos gastos em Investimentos e Inversões Financeiras em relação aos gastos totais	Investimentos: despesas para realização de obras. Inversões Financeiras: Despesa com aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização.	Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais) = Total de gastos com despesas de Investimentos e Inversões Financeiras ÷ Gastos Totais x 100

Fonte: Elaboração do autor baseado no Acórdão n.º 2.267/2005 do TCU

Além desses indicadores, o IFBA inseriu outros similares, por exemplo: percentuais gastos em relação às fontes de recursos específicas; relação entre gastos com mão de obra e metro quadrado construído e gastos com passagens e diárias por docentes.

A Tabela 1 apresenta informações dos indicadores de desempenho baseados na metodologia do TCU, extraídas do relatório de Gestão Institucional do IFBA 2012. Na tabela constam todos os indicadores financeiros adotados pelo IFBA e apresentados por ano, entre 2010 e 2012. São informações consolidadas de todo o IFBA e permitem constatar o comportamento de determinados gastos e compará-los em razão desses anos.

O custo anual por discente demonstra a representação monetária do gasto efetivado pelo IFBA com base no orçamento do exercício diluído por aluno matriculado no mesmo período. Os valores do custo englobam o total disponível no orçamento. A comparação entre anos diversos permite verificar a evolução dos gastos do IFBA em relação aos alunos que dispõem dos serviços prestados pelo órgão.

Os indicadores de comparação entre gastos permite atestar a participação de gastos específicos em relação a gastos gerais, a exemplo da comparação entre despesas gerais com pessoal e despesas com servidores inativos. A título de exemplo, também é possível verificar quanto dos gastos totais do Instituto estão

sendo aplicados em investimentos e inversões financeiras, ou seja, em ativos permanentes como obras, equipamentos e máquinas.

**Tabela 1 - Indicadores Financeiros IFBA 2012.**

<b>Descrição</b>	<b>Ano 2010</b>	<b>Ano 2011</b>	<b>Ano 2012</b>
Custo anual discente (R\$/aluno)	R\$ 7.897,27	R\$ 7.613,73	R\$ 9.015,48
Comparativo de gasto com pessoal	68,58%	60,34%	50,94%
Comparativo de gasto com pessoal inativo	18,14%	16,66%	15,84%
Comparativo de gasto com pessoal ativo	65,03%	66,96%	67,85%
Comparativo de gasto com outros custeios	14,43%	17,54%	26,10%
Comparativo de gastos com custeio básico	77%	48,88%	65,9%
Comparativo de gasto com investimentos	11%	13,98%	25,73%
Comparativo de gasto com investimento (Em Relação à OCC)	35%	79,49%	83,84%
Comparativo de gastos com recursos de outras Fontes	3,00%	1,56%	23,83%
Comparativo de gastos com recursos de Convênio	1,75%	0,90%	18,35%
Gastos com locação de mão de obra por m2 construído.	R\$ 8,30 / m2	R\$ 10,80 / m2	R\$ 14,20 / m2
Gastos com energia por m2 construído	R\$ 14,8 / m2	R\$ 15,40 / m2	R\$ 19,44 / m2
Comparativo de gastos com passagens e diárias por Docente	R\$ 1.232,91	R\$ 950,40	R\$1.098,03

Fonte: Relatório de Gestão Institucional IFBA 2012.

Os indicadores que refletem os gastos em relação ao espaço físico da entidade possibilitam desvelar se há uma distribuição coerente dos gastos em conformidade com as dependências do IFBA.

Os gestores do IFBA externam preocupação em relação ao gasto público na instituição, por meio do Relatório de Gestão 2012:

Nas áreas da administração houve uma busca para a **melhoria da eficiência dos gastos públicos** (grifo nosso) e conseqüentemente um maior investimento na área fim, com ênfase nas compras sustentáveis. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, p. 130, 2013)

Igualmente, na parte final do Relatório é enfatizada novamente a preocupação com a qualidade do gasto, e seu incremento a partir de qualificação de servidores, inserção de mecanismos de controle e acompanhamento:

Para o ano de 2013 foi determinado também o fortalecimento do treinamento e capacitação dos servidores buscando a **eficiência dos processos administrativos** (grifo nosso) e uma **melhor otimização dos gastos** (grifo nosso) do IFBA, bem como a execução do Sistema de Gestão do Planejamento e acompanhamento do módulo orçamentário, que além de ser uma ferramenta a tomada de decisão por parte dos gestores, vislumbra a melhoria do desempenho institucional e, por conseguinte, a consecução da nossa Missão. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, p. 153, 2013)

Importante destacar na citação anterior que os procedimentos para busca da eficiência dos gastos visam alcançar a missão do IFBA, dada a importância dessa entidade pública como formadora de cidadãos participantes das agendas políticas, profissionais qualificados e com maior autonomia frente ao mercado.

Se por um lado o IFBA expõe o esforço de melhorar seus processos para avançar na racionalização dos gastos, por outro lado assume que modelos de gestão utilizados pelo IFBA ainda são pouco explorados em todo seu potencial.

Alguns modelos de gestão e instrumentos foram institucionalizados por conta de imposição de normas legais e institucionais, do TCU e de outros órgãos de controle. Os indicadores administrativos são usados no IFBA com ênfase maior no atendimento às demandas do acórdão do TCU a despeito de efetivamente servir de instrumento de gestão. Esses modelos abordam poucas variáveis em relação ao universo de gastos existentes no IFBA. São simples, principalmente em comparação com aqueles adotados pela iniciativa privada, e também por outros órgãos públicos que em muito avançaram na criação e utilização efetiva de modelos de gestão que

visem à qualidade do gasto público. E mesmo os existentes são pouco explorados em termos de melhoria da gestão pública no IFBA.

Almeida Neto (2013) corrobora com essa assertiva em seu estudo sobre gestão organizacional na RFEPCT no qual levanta dúvidas sobre a efetivação das orientações emanadas pelo TCU, conforme Relatório de Auditoria TC 026.062/2011-9. O autor avalia a utilização dos relatórios de gestão deveriam se adequar ao MEGP, o que poderia permitir a “homogeneidade de dados, indicadores e abordagem gerencial que favoreceria as inter-relações, comparações, intercâmbio e melhorias, sempre respeitando a idiosincrasia e heterogeneidade cultural”.

A motivação para aplicar métodos que envolvam indicadores de desempenho se reduz mais quando considerada a ausência de padronização dos sistemas de indicadores utilizados pelas diversas unidades do IFBA, e, em sentido mais amplo, das organizações que compõem a RFEPCT. Essa falta de parâmetros nas metodologias de cálculo dificulta a possibilidade de comparação entre as unidades similares, mesmo levando em conta diferenças regionais, e prejudica, por exemplo, a adequada adoção do *benchmarking*<sup>2</sup> como técnica para melhoria das práticas de gestão da rede, não só internamente, mas em comparação também com entidades internacionais (IFAC, 2001), ou mesmo a utilização de técnicas como Análise por Envoltória de Dados<sup>3</sup> (da sigla DEA), que em síntese também vislumbra a comparação de desempenho entre unidades e organizações, em termos de eficiência. (BEUREN; KLOEPPEL; MOURA, 2013)

---

<sup>2</sup> Benchmarking, traduzido livremente para marca de referência, é um processo que consiste na comparação contínua de organizações com líderes globais em termos de desempenho. Esse método possibilita a melhoria do desempenho organizacional referenciada mundialmente.

<sup>3</sup> DEA é a sigla de Data Envelopment Analysis, termo traduzido no âmbito da Ciência Administrativa como Análise Envoltória de Dados. Criado por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), é uma técnica matemática que busca a avaliação da eficiência das organizações. Possui dois modelos básicos: CCR ou CRS (Constant Returns to Scale) avalia a eficiência total, identifica e segrega unidades eficientes das ineficientes e; BBC (BANKER; CHARNES; COOPER, 1984), que possibilita projetar as unidades ineficientes sobre a linha de fronteira (envoltória) que representa as unidades eficientes.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa usa o método dedutivo, pois parte da teoria do gerencialismo e todo arcabouço teórico que envolve a evolução e a execução dos processos relacionados ao gasto público e à mensuração e análise de indicadores de desempenho com ênfase na eficiência para investigar a realização desses gastos por uma instituição de ensino que compõe o Governo Federal.

Trata-se de um estudo de caso, pois analisa uma unidade específica, que é o IFBA *campus* Simões Filho, através de uma investigação mais intensiva e focada de uma quantidade reduzida de indivíduos especialistas no tema, no decorrer de suas atividades laborais cotidianas.

É uma pesquisa *ex post facto*, o que denota relevância no sentido de evitar intervenção do pesquisador em relação às variáveis analisadas. Trata-se de estudo descritivo exploratório, pois descreve a percepção dos especialistas entrevistados e infere nas variáveis. Em relação à dimensão de tempo, é um estudo transversal, pois é utilizado recorte temporal, entre 2009, quando o *campus* Simões Filho passou a ser estruturado efetivamente como um IF, e 2013. Em relação ao ambiente, é uma pesquisa de campo.

### 4.1 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

A elaboração o desenho metodológico da pesquisa teve inspiração em Quivy e Campenhoudt (1998). Inicialmente os mencionados autores propõem a constituição de conceitos envolvidos, e, a partir desses, a sinalização de indicadores, os quais possibilitam a representação da realidade, cuja complexidade exige a escolha de parâmetros que denotem dimensões específicas do mundo real.

A questão de pergunta aborda a utilização dos indicadores de eficiência do gasto propostos pelo TCU e adotados pelo IFBA em seu relatório anual de gestão, indagando se os gestores do *campus* Simões Filho utilizam esses indicadores e em que nível, para efeito de subsídios no processo decisório no âmbito da unidade.

Na construção do modelo de análise houve preocupação com a utilização de indicadores que pudessem confrontar as informações do modelo de análise com a realidade. Examinar os indicadores nesse contexto significa avaliar os parâmetros

utilizados pelo IFBA e a influência deles na qualidade do gasto público da unidade analisada. Em relação aos gestores entrevistados, a avaliação de uso dos indicadores foi realizada a partir da exposição de seus comentários ao responder às questões, e essas respostas coletadas foram tratadas com base nas teorias de gestão. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998)

Os indicadores de gestão recomendados pelo TCU às IFETs possuem ênfase gerencial e pretendem suportar os gestores nos processos de decisão e avaliação de resultados. Devem compor o Relatório de Gestão anuais e servir para explicitar a execução financeira e operacional da entidade. Dos doze indicadores de gestão, quatro são indicadores administrativos, e tratam do confronto entre dados acadêmicos, orçamentários, financeiros, e de recursos humanos. O IFBA insere esses indicadores no relatório de gestão anual que é exigido pelo TCU, e inclui ainda outros denominados no relatório como indicadores financeiros, e que tratam em linhas gerais dos gastos efetivados em relação a alunos, recursos humanos, custeio, investimentos e outros. No total há treze indicadores de desempenho voltados para a avaliação da eficiência no IFBA.

As práticas de gestão foram analisadas a partir dos comportamentos e procedimentos dos gestores do *campus* em conformidade com ferramentas de gestão disponibilizadas pela instituição. Também foi verificado como ocorre processo de tomada de decisões, quais elementos compõem as deliberações do alto escalão da entidade e as informações adotadas como subsídios. Buscou-se diagnosticar entraves para a implantação mais efetiva de indicadores de desempenho, não apenas pró-forma, mas principalmente como insumo dos processos de gestão e especificamente como ferramenta para promover uso de recursos com mais eficiência e que permitam incremento na qualidade do gasto. Da mesma forma, foi ponderada a utilização de ferramentas de gestão disponibilizadas pelo IFBA.

Na realização da revisão de literatura, foi detectada a pesquisa de Oliveira (2012) que analisou a relação entre políticas de custo e processos de gestão em uma instituição pública. Esta dissertação de mestrado se mostrou adequada para ser utilizada como base para o modelo de análise no presente trabalho científico, contudo com alterações para adequação ao tema abordado, já que no trabalho de Oliveira (2012) houve preocupação com a análise de sistema de custos, o que se



mostra inviável para a realidade do IFBA por não haver inserção dessa organização em programas de gestão pública do governo. O Quadro 8 apresenta o desenho do modelo de análise utilizado na pesquisa científica.

**Quadro 8** - Modelo teórico de análise.

Conceito	Dimensão	Indicadores
Qualidade do Gasto Público	Critérios de Avaliação	Eficiência - percentuais de gasto.
	Utilização de informações de desempenho no processo de gestão	Práticas de Gestão - Ferramentas de gestão, tomada de decisão e parâmetros de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2012).

Buscou-se a adaptação para um modelo de análise que trabalhe com o conceito geral de qualidade do gasto como objetivo final de uma entidade pública no sentido de prestar o serviço público adequado para suprir as necessidades sociais. As dimensões exploradas foram: os critérios de avaliação, com na eficiência no uso dos recursos públicos e; o uso das informações provenientes das avaliações de desempenho como subsídios para as tomadas de decisão dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho, com ênfase nas práticas de gestão.

Para operacionalização da pesquisa, a seguir são apresentadas as duas formas de coletas de dados para a pesquisa que são a análise documental e a técnica Delphi, e as justificativas para as escolhas.

## 4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS

### 4.2.1 Pesquisa e Análise Documental

A pesquisa adotou, em um primeiro estágio, a técnica da análise de documentos em decorrência da necessidade de compreender como é formada a estrutura básica de informações que alicerçam as atividades administrativas dos

gestores do *campus* Simões Filho do IFBA. O objetivo principal foi diagnosticar e entender melhor o contexto dos indivíduos pesquisados através do levantamento e análise do material empírico institucionalizado e utilizado pelos gestores da unidade e obter dados para o enriquecimento dos instrumentos que foram aplicados no segundo estágio da pesquisa, com uso da técnica Delphi, abordada na sessão seguinte. (FLICK, 2009)

O conceito de documentos no âmbito da pesquisa científica foi fundamentado em Prior (2003). O autor alerta para o fato de que os documentos não são meramente artefatos rígidos, estáticos, mas que devem ser conceituados de forma relativa, em atinência ao contexto onde estão inseridos, “em termos de campos, de estruturas e de redes de ação”.

Os documentos analisados nessa pesquisa foram selecionados de acordo com a sua relevância no sentido de dar suporte às ações dos gestores no exercício de suas atividades profissionais. Essa relevância foi mensurada a partir de questionamentos sobre importância dos documentos em relação ao tema pesquisado, como aconselha Flick (2009) ao afirmar que é importante entender os motivos da elaboração dos documentos, quais objetivos se pretendiam alcançar e a quem estavam dirigidos. Em outras palavras, quais documentos eram realmente direcionados aos setores ligados à utilização de recursos e impactavam na qualidade do gasto público do *campus* Simões Filho.

A análise documental também foi realizada com base na avaliação proposta por Scott (1990), que qualifica os documentos a partir de sua autenticidade, credibilidade, representatividade e significação. O pesquisador realizou a análise da qualidade da base documental individualmente, por tipo de documento. Primeiro foram elencadas as quatro atributos indicados por Scott (1990). Em um segundo momento buscou-se interpretar esses atributos à luz do contexto e especificidades do IFBA *campus* Simões Filho. Por fim os documentos institucionais da unidade foram avaliados com base nesses quatro atributos. Todos os documentos institucionais adotados nessa pesquisa foram diagnosticados positivamente quando avaliados na perspectiva de qualidade documental baseada em Scott (1990).

Nesse sentido, o Quadro 9 apresenta de forma sintética o diagnóstico dos documentos em termos de qualidade. A síntese é possível porque os documentos

possuem a mesma natureza e características, i.e., emanados e publicados a partir de instituições públicas:

**Quadro 9** - Diagnóstico da qualidade dos documentos selecionados com base em Scott (1990).

Qualidade do Documento	Características	Diagnóstico dos documentos do IFBA selecionados.
Autenticidade	Primário (original, genuíno) ou Secundário (produzido por terceiros, de origem questionável).	Documentos primários elaborados e divulgados por órgãos públicos de controle (externos) e setores do IFBA competentes (internos).
Credibilidade	Integridade do documento, confiabilidade do elaborador e incidência de erros.	Documentos confiáveis e emitidos por órgãos e setores com competência reconhecida. Documentos aceitos e seguidos. Sem detecção de erros.
Representatividade	Se as informações contidas são típicas em relação ao documento geral.	Todos os elementos informativos analisados se referem à tipicidade dos documentos.
Significação	Significado do documento em relação a seus usuários.	Os usuários dos documentos elegidos são os gestores públicos, os servidores da instituição de modo geral, os alunos e toda a sociedade. Enquanto os gestores e outros servidores executam ações e utilizam os documentos como norteadores, as sociedades os têm como parâmetros legais e normativos para verificar as ações do IFBA.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Scott (1990).

No processo de escolha dos documentos a serem analisados, Scott (1990) os classifica em relação à autoria na sua produção e ao acesso. Quanto à autoria os documentos podem ser pessoais ou oficiais, sendo esses últimos subdivididos em públicos ou privados. Já em termos de acesso, estes podem ser fechados (em relação a terceiros), restritos (acessíveis apenas a grupos específicos), arquivos abertos (acessíveis a qualquer indivíduo em arquivo específico), ou publicações abertas (publicados e acessíveis para quaisquer indivíduos).

Assim, os documentos selecionados para essa pesquisa são públicos e acessíveis a quaisquer cidadãos, não havendo no caso do IFBA a necessidade de aplicação da exceção à Lei de Acesso à Informação, ou seja, o sigilo como forma de proteção à sociedade ou ao Estado. Portanto, em termos da classificação por autoria os documentos relevantes adotados pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho no campo da qualidade do gasto público são oficiais públicos, e em relação ao acesso são documentos de publicação aberta, ou seja, estão publicados e podem ser consultados a qualquer momento por qualquer cidadão interessado. (BRASIL, 2011; SCOTT, 1990)

Nesse sentido, com inspiração em Quivy e Campenhoudt (1998), foi escolhida a análise documental como forma de verificação dos dados preexistentes e disponibilizados pelos gestores da instituição por se tratar de entidade pública, e como tal, seguir as normas constitucionais que impõem a adoção dos princípios da Administração Pública como cobertura para quaisquer atos administrativos, destacadamente a legalidade, a qual exige a previsão em lei de todas as realizações do governo, e a publicidade, por meio da qual toda e qualquer ação governamental deve ser acompanhada de sua transparência como forma de fomentar a *accountability*, à exceção das já citadas informações sigilosas que possam afetar a segurança nacional. Assim grande parte dos documentos adotados pelos gestores públicos para nortear suas ações e decisões devem perpassar pela consulta às normas legais vigentes. (BRASIL, 1988; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998)

Cabe ainda ressaltar que não se deve pressupor que os documentos irão por si só retratar e explicar toda a dinâmica da organização, ou seja, a realidade factual. Por outro lado, também não devem ser considerados como discricionários, mesmo em parte. Conforme Flick (2009), os documentos são especificamente “dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na construção de versões sobre

eventos”, e não meramente armários ou caixas onde são acumulados dados e informações. Esse critério na análise documental visa evitar uma utilização errônea das informações extraídas e distorções na contextualização do ambiente.

Os gestores do *campus* Simões Filho se valem de diversas fontes que norteiam suas ações, tanto externas quanto internas. Foi realizada uma busca das fontes externas em diversas bases de dados do governo como Controladoria Geral da União (CGU), TCU, Secretaria do Tesouro Nacional (STN), e, mais especificamente, no próprio IFBA, com análise de documentos produzidos por setores tais como Unidade de Auditoria Interna (AUDIN), Pró-Reitoria de Administração (PROAP) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Infraestrutura (PRODIN).

Das fontes externas, uma das mais confiáveis e objetivas é o Portal da Transparência, instituído pela CGU, onde é possível consultar a execução do orçamento, transferências de recursos, informações de convênios, de forma detalhada e de todos os órgãos públicos federais, assim como dos estados e municípios brasileiros. A ressalva se faz para algumas informações não disponíveis em níveis analíticos. Por exemplo, as receitas do IFBA são apresentadas acumuladas de toda a instituição, e não por unidades gestoras, compostas pela Reitoria e cada *campus*, o que prejudica uma análise gerencial mais apurada por unidade. É observado que no *campus* Simões Filho, esse portal é utilizado de forma mais corriqueira pelos servidores que possuem atribuições de execução do orçamento. (CGU, 2014)

Há também os resultados de auditoria promovidos pelo TCU e suas respectivas recomendações voltadas à utilização das receitas disponibilizadas, a exemplo dos indicadores instituídos pelo TCU para a Rede Federal por meio do acórdão TCU n.º 2.267/2005. (TCU, 2005)

Outro órgão importante no direcionamento das ações de gestão no IFBA é a STN, órgão do Poder Executivo Federal que pertence à estrutura do Ministério da Fazenda (MF) e posicionado como centro do Sistema de Administração Financeira Federal e do Sistema de Contabilidade Federal. A partir desse órgão são emanadas normas voltadas para o “fortalecimento das finanças públicas do país, consolidando a modernização institucional e a sistematização da gestão responsável dos recursos públicos”. Dentre tais normas, tem destaque o Manual SIAFI, o Manual de

Contabilidade Aplicada ao Setor Público e Manual dos Demonstrativos Fiscais. (STN, 2014)

O SIAFI, cuja versão operacional é utilizada pelos órgãos do Governo Federal, é instrumento aplicado para registrar e controlar a execução do orçamento, a movimentação financeira e patrimonial. Os gestores possuem perfil abrangente para utilização do SIAFI, o que permite a visualização detalhada de todas as ações relacionadas com utilização dos recursos públicos e movimentação patrimonial da entidade. Há ainda o SIAFI gerencial, versão do SIAFI que agrega as informações baseadas no SIAFI operacional, e que permite a elaboração de relatórios gerenciais para apoiar as decisões. O SIAFI gerencial não tem sido utilizado habitualmente unidade analisada. (STN, 2014)

O Manual SIAFI é proveniente da necessidade de institucionalização de diretrizes para os usuários daquele sistema. Ao utilizar o SIAFI para a realização de atos e mesmo para consulta de informações, o gestor usuário se depara com diversos mandamentos que o orientam em conformidade com a legislação e as boas práticas de gestão do orçamento e recursos públicos. (STN, 2014)

Tanto o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) quanto o Manual dos Demonstrativos Fiscais foram criados pela STN por meio de grupos de trabalho formados com o objetivo de emanar normas que atendessem às recentes demandas da Nova Gestão Pública, destacadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e pela necessidade de convergência da Contabilidade Pública brasileira aos padrões internacionais. Foram os resultados dos trabalhos dos assim chamados Grupos Técnicos de Padronização de Relatórios e de Padronização de Procedimentos Contábeis que deram origem a esses manuais. (STN, 2014)

O MCASP é material imprescindível a ser adotado principalmente pelos servidores que atuem no cargo de contadores das unidades gestoras. Por se tratar de um cargo pertencente ao controle interno das entidades públicas, suas ações devem interferir nos atos administrativos que envolvem a utilização das receitas públicas e a movimentação patrimonial. Baseado no MCASP e em outras regras, o contador é dotado de conhecimento para orientar e assistir os gestores da instituição. O Manual de Contabilidade determina e delimita procedimentos específicos, a sistemática de contabilização do patrimônio público, modelagem das

demonstrações contábeis e a prática dos registros contábeis, que produzem informações gerenciais importantes para o processo de gestão. (BRASIL, 2013)

Já o Manual de Demonstrativos Fiscais, também alçado por meio das orientações dos grupos técnicos do STN, tem objetivo de modernizar os relatórios exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que são o Anexo de Riscos Fiscais, Anexo de Metas Fiscais, Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal, documentos valiosos para promoção de maior racionalização no uso dos recursos públicos e transparência da gestão. (BRASIL, 2012)

Os programas de governo Gespública e PEG, que seriam fontes externas de documentos importantes para a gestão pública do poder executivo federal e foram mencionadas no capítulo sobre fundamentação teórica, não foram adotados pelo Instituto Federal da Bahia, e, portanto foram excluídas dessa análise.

Em termos de fontes internas que norteiam as ações dos gestores do IFBA em termos de melhorias dos gastos públicos, foram verificados importantes documentos principalmente no Portal do IFBA.

No site da PROAP há diversos documentos elaborados e institucionalizados para todo o conjunto de unidades gestoras do IFBA, que refletem o esforço de padronizar procedimentos administrativos e reforçar os controles internos. Existem pequenos aplicativos e manuais para inserir dados extraídos do SIAFI diretamente no site do IFBA, e que possibilitam aos gestores do *campus* e à PROAP a análise e acompanhamento das ações, como aquelas ligadas ao desempenho orçamentário, verificação de andamento dos contratos com empresas e ações planejadas e seu cumprimento no Plano de Metas Institucional (PMI). (IFBA, 2014)

A PRODIN também é uma âncora em termos de balizadora de ações dos gestores do IFBA, tendo em vista seu objetivo dentre outros de promover melhorias na gestão administrativa e integração entre as diversas unidades da organização. Essa Pró-Reitoria tem a preocupação de realizar interação entre gestão e avaliação. Daí parte a tentativa de institucionalizar e efetivar o entendimento e o uso de indicadores de desempenho por parte dos colaboradores da instituição, como forma de aferir e avaliar, tentativa essa expressa no conceito de indicadores, disponibilizado no site da PRODIN:

Conceituam-se como uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significados particulares que organiza e capta informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. Tem como funções subsidiar as atividades de planejamento, permitir monitoramento, além de colaborar na definição de prioridades e alocação de recursos. (PRODIN, 2014)

Dentre as iniciativas da PRODIN em institucionalizar avaliações de desempenho nos *campi*, há como um dos mais efetivos o Projeto Ciranda, realizado por um de seus setores, o Departamento de Desenvolvimento Institucional (DDI). Esse projeto tem como escopo promover a interação entre os setores da administração sistêmica da Reitoria e os *campi*, realizando discussões no âmbito da gestão, da avaliação de desempenho, informação e planejamento institucional. As ações buscam fomentar debates acerca da elaboração do planejamento da organização, do acompanhamento do Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC), firmado entre o IFBA e o MEC, bem como da averiguação do PDI, instrumento de planejamento elaborado para o IFBA e para cada *campus*, que corresponde a período de cinco anos. (PRODIN, 2014)

A auditoria do IFBA é realizada pela AUDIN, a qual produz documentos valiosos como subsídios para as tomadas de decisões que envolvem utilização de recursos públicos. Dentre os documentos, há a elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), cuja base é o Programa de Auditoria Descentralizada do PAD/Padrão, da Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI), conforme Instrução Normativa nº 01 de 06 de abril de 2001. A produção desse trabalho ocorre por meio de fiscalizações e auditorias, sobretudo decorrentes de solicitações da CGU e do TCU. O resultado produzido é composto de descrição das ações executadas, avaliação dos riscos, setor demandante da ação, objetivos pretendidos com a ação, finalidade, período, locais físicos e servidores envolvidos no processo. (AUDIN, 2012; IFBA, 2014)

A execução da auditoria em si já promove demandas que são levadas diretamente aos diretores dos *campi*, efetuadas por meio de documentos denominados Solicitação de Auditoria (SA), e cujo teor corresponde a um pedido de justificativa para inconformidades contábeis e de gestão registradas no SIAFI. No mesmo sentido é elaborado o documento Relatório Preliminar de Auditoria com ações em setores específicos de cada setor e *campus*, contendo informações detalhadas sobre processos e recomendações para melhorias, fundamentadas em



normas legais. Todas essas demandas, documentos e recomendações causam um impacto positivo na gestão de cada unidade gestora devido à qualidade das atividades de auditoria, muitas das quais que envolvem processos ligados à execução orçamentária, financeira e patrimonial, e ao controle contábil, o que gera a obrigação de resposta do gestor e esse se vê compelido a não apenas responder, mas rever os processos de gestão e controle da instituição. (IFBA, 2014)

Como intuito de exemplificar as ações da AUDIN, a seguir é apresentado recorte do PAINT de 2013, inerente à gestão financeiro contábil em toda a estrutura do IFBA. Nesse quadro foram recortadas as realizações da AUDIN no ano de 2013 diretamente ligadas à utilização de recursos públicos na organização. O processo ocorreu mediante formulação de ações do setor, avaliação de riscos no âmbito de cada ação, o setor demandante dos controles, os objetivos, ou seja, a motivação para se proceder com determinada ação, e a forma como a AUDIN fará tais procedimentos.

**Quadro 10** - Anexo do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna Exercício de 2013 – IFBA.

Gestão Financeira e Contábil					
Ação		Avaliação Sumária do Risco	Demanda	Objetivos	Escopo
N.º	Descrição				
08	Acompanha mento das Metas estabelecidas na Lei Orçamentária Anual	Não cumprimento das metas estabelecidas	AUDIN	Acompanhar a execução do Plano de Metas por meio das ações de Programa de Governo e verificar se as execuções orçamentárias e financeiras estão de acordo com a programação; Analisar a arrecadação de receitas próprias	Comparar as metas estabelecidas na LOA com as inseridas no Plano de Metas do IFBA e este com a execução das despesas; Verificar se o ingresso dos recursos provenientes da receita própria.
09	Exame dos pagamentos e execução das despesas conforme LOA	Não observância de impedimento de emissão das certidões Negativas	CGU/AU DIN	Acompanhar os procedimentos de pagamentos tomando por critério a documentação fiscal e os dispositivos da Lei nº. 4.320/1967, bem como outras legislações	Acompanhamento mensal, por UG, da existência de restrição contábil no SIAFI - solicitando providências quando necessário;

		dos fornecedores ; Não aplicação da legislação tributária		tributárias; assegurar a legalidade e conformidade dos processos.	Selecionar processos de pagamento e efetuar a análise;  Verificar os documentos suporte das conformidades diárias
10	Acompanhamento da aplicação das despesas realizadas através do Cartão de Pagamento do Governo Federal - CPGF	Desconhecimento da identificação das despesas;  Pagamento indevido de multas e encargos pro [sic] meio do CPGF;  excesso de percentual de compras, de acordo com o orçamento.	CGU/AU DIN	Verificar a natureza dos processos, sua legalidade e fidedignidade na aplicação e prestação de contas das despesas realizadas; evitar a fragilidade dos controles; evitar gastos em discordo com as normas vigentes.	Selecionar processos referentes ao CPGF e proceder análise [sic] da formalização dos processos, dos valores envolvidos, do teor das notas fiscais e dos gastos em função da natureza da despesa

Fonte: Adaptado de Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna Exercício de 2013 do IFBA

O Quadro 11 sintetiza e esquematiza as principais e mais relevantes bases de informações utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho no processo decisório. As fontes externas de informação são provenientes de órgãos públicos destacadamente de controle externo, que emanam regras determinantes para a aplicação dos recursos públicos em instituições do governo. As fontes internas dizem respeito a documentos institucionais, informativos, instruções normativas e orientações, gerados e divulgados por setores estratégicos do IFBA.

**Quadro 11** - Fontes de informações relevantes que subsidiam a tomada de decisão sobre utilização de recursos do IFBA *campus* Simões Filho.

	Órgão / Setor	Fonte principal (normas, documentos)
<b>Fontes Externas</b>	CGU	Portal da Transparência
	TCU	Acórdão TCU n.º 2.267/2005.
	STN/MF	Sistema SIAFI, Manual SIAFI, MCASP, e Manual dos Demonstrativos Fiscais.
<b>Fontes</b>	IFBA / PROAP	Site da PROAP, PMI.

<b>Internas</b>	IFBA / PRODIN	Site da PRODIN, Projeto Ciranda, PDI.
	IFBA / Unidade de Auditoria Interna	Solicitações de Auditoria, PAINT, IN n.º 01/2001 da SFC.

Fonte: elaborado pelo autor.

No IFBA há carência de manuais de procedimentos para toda a rede, por setores e atividades. Essa ausência de manuais ocasiona dificuldade na padronização de atividades comuns nas diversas unidades gestoras da rede IFBA. Alguns documentos institucionais denominados de manuais são meros instrumentos informativos para preenchimentos de planilhas no Portal do IFBA, a exemplo do Manual de Orçamento, Manual do PMI e Manual do Fiscal de Contratos, disponíveis no site da PROAP. (PROAP, 2014)

#### **4.2.2 Coleta dos dados primários por meio da Técnica Delphi**

A pesquisa buscou conhecer a percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho em relação aos indicadores de eficiência do gasto aplicados na unidade. Subsidiariamente envolveu também conhecer a aplicabilidade desses indicadores pelos gestores como matéria prima para a tomada de decisão.

Para alcançar o objetivo de responder a pergunta norteadora da pesquisa, foi eleito o método Delphi como forma de extrair e tratar as opiniões expressas dos gestores para conhecer o entendimento desse grupo de especialistas sobre a qualidade do gasto e a aplicação dos recursos em uma instituição pública brasileira.

Esse método foi difundido nos anos 1960 a partir de trabalhos realizados por Helmer e Dalker (1963), que desenvolveram a técnica para melhoria de uso da opinião consensual de determinado grupo de especialistas como forma de se obter previsões tecnológicas. Esses autores partem da premissa de que a opinião coletiva é melhor que a opinião individualizada, desde que devidamente organizada e tratada.

No método clássico, eram utilizados três critérios para a realização da técnica: manutenção do anonimato entre os entrevistados; tratamento e representação estatística dos resultados e; retroalimentação das respostas como forma de avaliação em conjunto dos resultados do grupo. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000)

A escolha do método Delphi teve forte motivação a partir dos resultados obtidos com a aplicação do método de análise documental, o qual revelou a deficiência de registros históricos, instrumentos e mecanismos organizacionais que possibilitassem uma análise quantitativa da conjuntura em conformidade com o tema. Além disso, o *campus* Simões Filho uma entidade com formatação recente em termos de estrutura institucional e pertencente à Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, constituída em 2008, tempo relativamente curto para institucionalização das novas propostas para a educação técnica e da RFEPECT, mormente a gestão dos Institutos Federais e adoção de adequados instrumentos de mensuração e análise dos gastos de acordo com as diretrizes da NPM.

Dessa forma a aplicação da técnica Delphi possibilitou suprir a deficiência de dados desvelada a partir da avaliação de documentos inerentes ao tema da pesquisa e permitiu traçar as perspectivas de transformações na estrutura da organização em decorrência da aplicação efetiva das novas tecnologias e o atual contexto socioeconômico ao qual o IFBA *campus* Simões Filho está inserido, que acompanham os parâmetros da Nova Gestão Pública, tais como a mensuração e avaliação dos indicadores de desempenho ligados à utilização de recursos públicos e a institucionalização de metodologias de gestão mais inclinadas para promover a qualidade do gasto público em prol do cidadão. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000)

Em síntese, a Delphi possibilita traçar cenários e tendências em ambientes onde prevalece a incerteza, através da sondagem de opinião de determinado grupo de especialistas no tema explorado. No caso do IFBA *campus* Simões Filho, o cenário a ser traçado se refere à relevância e aplicabilidade dos indicadores de desempenho relacionados com utilização de recursos públicos a partir do entendimento dos gestores públicos da unidade e sua aplicação no processo decisório.

A técnica Delphi consiste na aplicação de roteiros sucessivos compostos por perguntas aplicadas a um determinado grupo de especialistas em um tema. As entrevistas são realizadas de forma individual, recolhidas pelo pesquisador e analisadas separadamente e em conjunto, com intuito de se verificar pontos convergentes e divergências entre os entendimentos dos especialistas. Em seguida o pesquisador readapta as perguntas em função das respostas obtidas e procede

com uma segunda rodada com intenção de arguir os pesquisados a respeito dos resultados obtidos e consolidados na rodada anterior. Ao responder o questionário da segunda rodada, os pesquisados são levados a analisar os consensos do grupo e os pontos discordantes, inclusive em relação à sua resposta anterior, e os retificam ou ratificam, com as devidas justificativas. Os resultados da segunda rodada serão tratados pelo pesquisador, que avalia novamente os consensos e divergências e caso haja pontos conflitantes nas opiniões, irá mensurar o nível de sintonia das posições e a necessidade ou não de aplicação de uma terceira rodada, e assim por diante, até que se alcance o máximo de entendimento possível do grupo, de forma consolidada e com o mínimo de discordâncias. As divergências persistentes devem ser relevadas e consideradas ao se proceder com as conclusões da pesquisa. (DALKEY; HELMER, 1963)

Conforme Kayo e Securato (1997), é importante salientar que a técnica deve ser aplicada de forma adequada, o que requer a atenção para fatores que podem afetar o grau de viés da pesquisa e proceder com a minimização de seus efeitos. Os autores alertam para os cuidados ao se elaborar o questionário, pois devem ser evitadas perguntas que levem o respondente a uma interpretação errônea e que acarretem respostas não condizentes com aquilo que ele pretenderia expressar acerca do seu entendimento sobre a realidade. Nesse sentido há necessidade de evitar embutir opiniões pessoais do pesquisador nas questões elaboradas. Também é imprescindível dar a devida atenção aos pontos discordantes, o que evita o direcionamento do resultado da pesquisa a um consenso dissimulado. Apesar de essa técnica buscar a concordância entre opiniões, os resultados finais de inúmeras rodadas de perguntas podem não ser consensuais ou mesmo não ser aqueles esperados ou desejados.

O método Delphi se mostra vantajoso por expressar confiança no sentido de explorar opiniões de especialistas e obter consenso da opinião desses grupos, e mesmo não sendo possível um consenso satisfatório, pelo menos há levantamento de comentários ricos que permitam traçar aspectos de um cenário futuro que se deseja construir. Também tem como vantagem sua operacionalidade ser pouco custosa já que pode ser feita virtualmente. Por outro lado tem como desvantagem ser um processo um tanto demorado em relação a outras técnicas para extrair

percepções, e, além disso, requer do pesquisador certa habilidade na interpretação dos dados coletados. (KAYO; SECURATO, 1997)

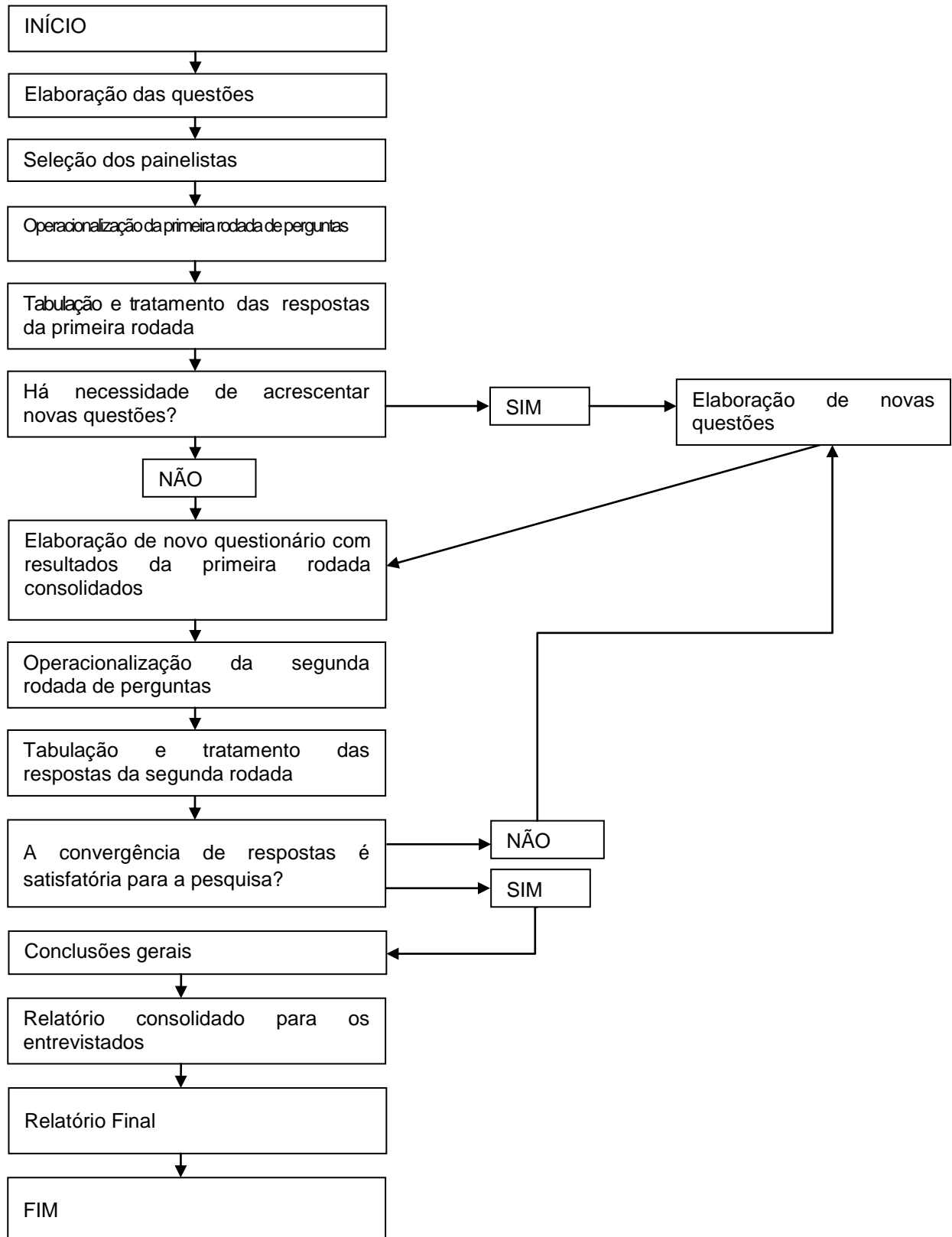
A busca pelo consenso em decorrência de avaliação conjunta de opinião de diversos especialistas em determinado tema, ou pelo menos, o máximo de concordância entre esses especialistas, segue o entendimento de muitos cientistas sobre a maior importância de ser o julgamento coletivo mais valoroso do que a expressão de ideias de forma individualizada. A utilização da técnica Delphi se mostra ideal para avaliação de um ambiente o qual é pouco dotado de dados quantitativos, o que impossibilita a utilização desses dados devido à ausência de representatividade. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000)

Há uma sequência lógica de procedimentos a ser adotada na aplicação da técnica Delphi. Wright e Giovinazzo (2000) esclarecem cada fase, que é interligada com as demais:

- a) Elaboração de questões;
- b) Seleção de painelistas (entrevistados);
- c) Operacionalização da primeira rodada (aplicação das questões e respostas);
- d) Tabulação e tratamento das respostas da primeira rodada;
- e) Elaboração da segunda rodada, com inserção de novas perguntas se houver necessidade;
- f) Tabulação e tratamento das respostas da segunda rodada;
- g) Avaliação das respostas (convergências e divergências), e verificação da necessidade de uma terceira rodada;
- h) Após verificação de consenso esperado, o trabalho é finalizado com elaboração de conclusões gerais, elaboração de relatório com os resultados para serem encaminhados aos painelistas e elaboração do relatório final.

A Figura 2 representa o fluxograma de ações a serem realizadas no sentido de operacionalizar a aplicação do método Delphi. Tal desenho foi desenvolvido com base nos estudos de Wright e Giovinazzo (2000), Skulmoski, Hartman e Krahn (2007) e Paixão (2012). Cada atividade está correlacionada com as outras e há uma interdependência entre elas.

**Figura 2 -** Sequência de atividades na operacionalização do método Delphi.



Fonte: Adaptado de Wright e Giovinazzo (2000), Skulmoski, Hartman e Krahn (2007) e Paixão (2012)

Em termos de preparação do questionário, a quantidade de perguntas é assunto divergente entre os diversos autores especialistas no método. Alguns como Vichas (1982, p. 209) consideram ser suficiente a quantidade de até quinze questões, e que devam possibilitar a utilização de dois a três minutos para as respostas. Já Wright e Giovinazzo (2000, p. 59) entendem que a quantidade de questões influencia no nível de atenção conferida pelos entrevistados, e o número seria de aproximadamente 25 questões.

Em termos de operacionalização, há três formas habituais para se proceder com a coleta de dados no âmbito da técnica Delphi: o método convencional, Delphi em tempo real e utilização da internet.

O primeiro método consiste em entrega dos questionários diretamente aos respondentes, e posterior retorno. Tem a característica de ser muito dispendioso e sua análise demorada. O segundo método se vale de instrumentos como equipamentos de informática para o processo de respostas concomitante e em tempo real, independentemente de distâncias geográficas. Menos custoso, contudo é dificultado pela falta de disponibilidade coincidente entre os entrevistados. Já o terceiro método se utiliza dos recursos da rede internacional para a coleta de dados, processamento e disponibilização dos resultados (KAYO; SECURATO, 1997).

#### 4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

##### COPIADO PARA O

O universo analisado na pesquisa correspondeu aos especialistas nos temas recursos públicos e qualidade do gasto no IFBA *campus* Simões Filho. Esses especialistas são os gestores da unidade, com cargos de direção cujas decisões impactam fortemente nos processos intrínsecos à entidade analisada, e mais especificamente, ao destino dado aos recursos disponíveis para manutenção do *campus* e prestação do serviço público.

Esses gestores são: a) o diretor geral, superior hierárquico máximo do *campus* Simões Filho; b) a diretora de ensino, chefe do DEPEN subordinada ao diretor geral, cujas atribuições são relacionadas à educação, pesquisa e extensão e; c) o diretor



de administração, chefe do DEPAD, também diretamente subordinado ao diretor geral, trata das questões administrativas do *campus*.

O método operacional elegido foi o convencional, também denominado papel-e-lápis, o qual consistiu na entrega dos questionários impressos em mãos aos respondentes. A opção por esse método se deu por conta da quantidade reduzida de entrevistados e a proximidade geográfica desses com o pesquisador. (KAYO; SECURATO, 1997)

#### **4.3.1 Primeira Rodada**

A primeira rodada de questões envolveu evidenciar o uso de indicadores de gestão elaborados pelo IFBA no processo de tomadas de decisão no *campus* Simões Filho, no que tange ao controle dos recursos públicos em termos de eficiência. Também se buscou verificar a utilização de outras ferramentas de gestão, quais são utilizadas, em que âmbito, com que importância, quais entraves para adoção dos mecanismos de gestão, quais políticas são aplicadas com intuito de promover a eficiência do gasto, propostas de outros indicadores a serem elaborados e aplicados e a dimensão da importância na relação entre eficiência e qualidade do gasto público.

Alguns termos mais específicos constantes nas questões, que porventura pudessem suscitar dúvidas e falhas em interpretação, foram seguidos de informações adicionais, a exemplo do termo “assimetria de informação”.

As questões das entrevistas foram elaboradas e sequenciadas em torno dos objetivos específicos estabelecidos para pesquisa, com intuito de responder a esses objetivos e principalmente se buscar respostas consolidadas para o problema abordado deste trabalho científico. Essa categorização possibilita sintetizar o conteúdo a ser analisado em razão do modelo de análise e dos objetivos a serem alcançados. (FLICK, 2009). Por se tratarem de três objetivos específicos, as questões foram divididas em três blocos.

As questões de 01 a 06 pretenderam identificar e diagnosticar a compreensão e uso de indicadores de desempenho na unidade analisada pelos gestores, o processo decisório na organização e a suposta relação entre indicadores de desempenho e outras ferramentas de gestão com a tomada de decisões. Também

se buscou verificar a opinião dos gestores sobre possíveis entraves que impedissem uma melhor operacionalização de indicadores de desempenho na gestão.

A ordem das perguntas busca uma sequência lógica de ideias que amarram o entendimento dos gestores sobre as especificidades no uso de ferramentas de gestão como instrumentos para as decisões estratégicas. A seguir se procura saber as formas através das quais ocorrem os processos decisórios e quais as informações pertinentes para subsidiar as decisões. Por fim é questionado o uso de parâmetros de desempenho para mensurar resultados na instituição e quais seriam os obstáculos na tentativa de implantar instrumentos de mensuração e avaliação da eficiência no uso dos recursos. O Quadro 12 apresenta as perguntas desse primeiro bloco.

**Quadro 12** - Questões 01 a 06 da Entrevista Técnica Delphi.

<b>Questões 01 a 06 da entrevista</b>
1) Quais ferramentas de gestão são utilizadas em sua unidade em decorrência de suas atribuições?
2) Essas ferramentas de gestão são utilizadas com que finalidade?
3) Como ocorrem os processos de tomada de decisão em sua unidade?
4) Quais as informações na sua unidade que você julga como as mais importantes para o seu processo de tomada de decisão? Liste essas informações em ordem de prioridade.
5) Quais os parâmetros de desempenho adotados em sua unidade para a medição dos resultados?
6) Na sua opinião, quais são os obstáculos na implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na sua unidade (falta de servidores, normas incipientes, falta de padronização nos processos, assimetria de informações)?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2012).

Por meio das questões 07 a 11 foram perseguidos os entendimentos mais específicos acerca da importância e do uso de indicadores de eficiência no processo de aplicação de recursos públicos no *campus*. Os denominados indicadores administrativos recomendados pelo TCU serviram de âncora para essa sequência de perguntas, pois foram adotados pelo IFBA no RG e ainda houve incremento de outros indicadores de eficiência. Logo, teoricamente há uma institucionalização de uso desses indicadores, e se procurou revelar se há a efetiva utilização deles no processo de gasto público. Também se procurou desvendar políticas de redução de gastos na unidade gestora e abriu-se espaço para proposição de outros indicadores de eficiência para serem adotados.

Dessa forma, as questões foram elaboradas com intuito de se conhecer a relevância do indicador eficiência no uso dos recursos públicos, mediante entendimento do conceito e práticas já realizadas na instituição na busca da melhor aplicação do erário. Os Indicadores Financeiros dos RG tiveram atenção especial nesse bloco de perguntas em decorrência de serem atestados como os únicos instrumentos de gestão dos recursos oficializados no IFBA, conforme a análise documental. Assim, foi solicitado aos respondentes que expressassem sua compreensão acerca da importância desses indicadores para a gestão e seu uso na tomada de decisão do *campus*. Finalmente foi solicitada a sugestão para utilização de outros indicadores além daqueles constantes no RG na gestão da unidade. No Quadro 13 são demonstradas as perguntas para se alcançar tais objetivos.

**Quadro 13** - Questões 07 a 11 da Entrevista Técnica Delphi.

<b>Questões 07 a 11 da entrevista</b>
7) Como você percebe a importância de fazer mais com a mesma quantidade recursos disponíveis na sua unidade?
8) Existe algum tipo de iniciativa na busca de redução de custos em sua unidade? Qual?
9) Qual a importância dos Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual elaborado pelo IFBA com objetivo de prestação de contas ao TCU e aplicação na gestão institucional, em termos de eficiência do gasto?
10) Os Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual (indicadores de eficiência) influenciam na sua tomada de decisão? Quais os mais relevantes?
11) Quais outros indicadores de eficiência do gasto público ainda não utilizados você proporia para serem adotados pelo IFBA por considerar relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2012).

As perguntas 12 e 13 objetivaram conhecer a percepção dos painelistas sobre a relação entre eficiência na utilização de recursos públicos e qualidade do gasto, e a importância de alcançar os objetivos da atividade fim da instituição, quais sejam em síntese, a prestação de serviço de educação com qualidade para o cidadão.

Por meio dessas perguntas procurou-se conhecer a importância da qualidade do gasto e sua relação com a aplicação eficiente dos recursos públicos. Essas questões são apresentadas no Quadro 14.

**Quadro 14** - Questões 07 a 11 da Entrevista Técnica Delphi.

<b>Questões 12 e 13 da entrevista</b>
12) Como você percebe a relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto?

13) Como você percebe a importância de atender a demanda da população-alvo dos programas de governo do IFBA *campus* Simões Filho?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2012).

Os questionários foram entregues pessoalmente pelo pesquisador aos entrevistados e aquele momento se mostrou oportuno para as dúvidas serem esclarecidas acerca de conceitos e definições constantes nas perguntas, assim como quaisquer outras dúvidas que porventura se apresentassem. O Quadro 15 apresenta o cronograma de aplicação da primeira rodada de questões e devolução das respostas para análise.

**Quadro 15** - Cronograma de aplicação da primeira rodada Delphi.

Data	Ação
10/04/2014	Aplicação das entrevistas da primeira rodada
23/04/2014	Término das entrevistas da primeira rodada

Fonte: Elaboração do autor

Todos os entrevistados responderam as questões. Após o recebimento das respostas da primeira rodada, todo o material foi organizado e então sua análise foi realizada mediante utilização da técnica de análise de conteúdo. A técnica de síntese de análise, desenvolvida por Flick (2009) foi utilizada nesse processo, e consistiu no exame de material textual e sua separação em categorias de análises, como forma de reduzir e sintetizar os dados resultantes das respostas. Destarte, se procedeu com a tabulação e análise das respostas da primeira rodada mediante associação dos resultados por semelhanças de argumentos.

Em se tratando de respostas abertas, o tratamento dos dados foi realizado a partir da consolidação dos resultados e determinação da frequência de comentários e justificativas. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). As técnicas estatísticas de medianas e quartis não foram utilizadas em decorrência da reduzida quantidade de painelistas e respostas para cada questão.

#### 4.3.2 Segunda Rodada

Foi elaborado um relatório com as respostas consolidadas por questão e separadas em três partes relativas aos objetivos específicos da pesquisa. Não houve necessidade de incrementar novas questões para a segunda rodada. Para

cada parte do relatório foi solicitada a reavaliação das respostas em confronto com o resultado do grupo, e as justificativas em casos de desacordo. O objetivo foi verificar os níveis de consenso e a necessidade de promover uma terceira rodada de perguntas ou encerrar o processo Delphi em decorrência de níveis de consenso, ou esgotamento de novas possibilidades de respostas. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000)

A segunda rodada da técnica Delphi foi aplicada para os mesmos respondentes de acordo com o cronograma do Quadro 16. No final do relatório foi solicitado aos respondentes que acrescentassem outras informações no âmbito dos temas eficiência e qualidade do gasto público, caso julgassem necessário.

**Quadro 16** - Cronograma de aplicação da segunda rodada Delphi.

Data	Ação
28/04/2014	Envio do relatório consolidado de respostas da primeira rodada para
09/05/2014	Devolução das respostas da segunda rodada.

Fonte: Elaboração do autor

Todos os painelistas responderam a segunda rodada. Após a entrega das respostas da segunda fase pelos entrevistados, foi possível inferir que, no geral, não foram detectadas divergências em relação à primeira rodada de perguntas, o que foi suficiente para determinar que não haveria necessidade de aplicação de uma terceira rodada da técnica Delphi.

Os resultados finais da pesquisa foram apresentados a partir de tabelas contendo as perguntas, respostas e frequências. A apresentação dessas tabelas foi organizada de forma macro por meio dos objetivos específicos e numa abordagem micro a partir de categorias de assuntos.

Na apresentação dos dados foram confeccionados quadros contendo as transcrições literais dos relatos mais pertinentes das duas rodadas para as considerações da pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos dados coletados que se referem às respostas dos painelistas para as questões que foram aplicadas nas entrevistas. Os resultados das duas rodadas da técnica Delphi são apresentados a seguir, por meio de sua exposição correlacionada com a teoria científica abordada no primeiro capítulo e tendo em vista responder aos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

### 5.1 PROCESSO DECISÓRIO, USO DE INFORMAÇÕES E FERRAMENTAS DE GESTÃO

Com o intuito de alcançar o objetivo de compreender a utilização de ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de gestão no processo decisório dos gestores, foram elaboradas as questões de 01 a 06, cujas respostas dos entrevistados possibilitaram traçar quais instrumentos gerenciais subsidiam as tomadas de decisão dos gestores no âmbito do *campus* Simões Filho.

A análise de documentos disposta no subcapítulo 4.2.1 sobre pesquisa e análise documental havia revelado que algumas informações gerenciais não eram utilizadas nos *campi* do IFBA. Especificamente, os indicadores gerenciais constantes no RG não poderiam servir de subsídios para a gestão dos *campi* haja vista se tratassem de informações consolidadas do IFBA como um todo, e não segregadas por *campus* ou por cursos. (INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA, 2013)

As reformas administrativas determinaram o surgimento de modelos de gestão e suas ferramentas de gestão que propiciariam a institucionalização e execução de ações do governo em atendimento às novas demandas da sociedade, às determinações legais e ao controle de órgãos públicos criados para tal fim, conforme os ditames da NPM. (CASTALDELLI, 2010; FADUL; SOUZA, 2005; TCU, 2014)

#### 5.1.1 Uso de ferramentas de gestão

Em relação às ferramentas de gestão utilizadas no IFBA *campus* Simões Filho, todos os respondentes mencionaram com destaque o uso do planejamento estratégico. Este é representado institucionalmente pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento de planejamento estratégico que abrange o período de cinco anos. Contudo o uso outras ferramentas também foram citadas por alguns respondentes. Foram destacados como ferramentas institucionais além do PDI, o

Plano de Metas e o Planejamento Pedagógico. Outras ferramentas também adotadas foram o método *benchmarking*, o processo de *feedback* de desempenhos e o método denominado Ciclo PDCA<sup>4</sup>.

O Quadro 17 sintetiza o uso primordial do planejamento estratégico no processo decisório do *campus*.

**Quadro 17** - Percepção dos painelistas sobre ferramentas de gestão.

<p>Primeira Rodada Técnica Delphi</p> <p>Entrevistado 3: O Instituto como um todo adota o planejamento estratégico.</p>
---

Fonte: Elaboração do autor

As principais finalidades de adoção das ferramentas de gestão na unidade analisada são voltadas para as metas e ações no sentido de planejar, organizar, acompanhar, avaliar e melhorar as metas e ações. Outras finalidades citadas com peso menor foram: identificação de cenários, proposição de soluções para fraquezas internas e exploração de pontos fortes da organização. No Quadro 18 é possível observar a ênfase no acompanhamento das metas e ações institucionais.

**Quadro 18** - Percepção dos painelistas sobre Finalidade das ferramentas de gestão.

<p>Primeira Rodada Técnica Delphi</p> <p>Entrevistado 1: melhorar e acompanhar as metas e ações de gestão.</p> <p>Entrevistado 2: Com o objetivo de planejar, organizar, acompanhar e avaliar as ações do setor</p>
---

Fonte: Elaboração do autor

---

4 Também conhecido como “Ciclo de Deming”, o PDCA é uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade (ou ferramentas gerenciais) e permite o controle do processo.

O PDCA foi criado na década de 20 por Walter A. Shewart, mas foi William Edward Deming, o “guru do gerenciamento da qualidade”, quem disseminou seu uso no mundo todo (por isso, a partir da década de 50, o ciclo PDCA passou a ser conhecido como “Ciclo Deming”).

“PDCA” é a sigla as palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo:

“Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva. O PDCA é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis (FARIA, 2010)

A Tabela 2 retrata as respostas sobre uso de ferramentas de gestão e finalidade, no âmbito da unidade analisada.

**Tabela 2** - Uso de ferramentas de gestão.

<b>1) Quais ferramentas de gestão são utilizadas em sua unidade em decorrência de suas atribuições?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Planejamento Estratégico	3
Plano de Metas	1
Benchmarking	1
PDCA	1
Feedback	1
PDI	1
Planejamento Pedagógico	1
<b>TOTAL 1</b>	<b>9</b>
<b>2) Essas ferramentas de gestão são utilizadas com que finalidade?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Planejamento (melhoria, acompanhamento, organização, avaliação de metas e ações)	2
Identificar cenários	1
Propor soluções para fraquezas internas	1
Explorar pontos fortes	1
<b>TOTAL 2</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaboração do autor

O citado Plano de Metas faz referência ao PMI. Sua elaboração norteada pelo PDI, LOA, PPI e parte do orçamento do CONIF que compete ao IFBA. É construído a partir de decisões tomadas em 24 setores estratégicos do IFBA: a Reitoria, cinco pró-Reitorias, dezesseis *campi* e duas diretorias sistêmicas, quais sejam a Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Gestão de Infraestrutura. (IFBA, 2014)

Apesar de não institucionalizado no IFBA, o *benchmarking* é possível em decorrência da maior transparência exigida para o setor público, o que oferece o compartilhamento de informações entre organizações desse setor. Sua prática se torna viável a partir da iniciativa dos gestores em buscar o conhecimento de práticas e métodos com altos níveis de qualidade identificados em outros órgãos que possuam estrutura e atividades similares à sua organização.



O ciclo PDCA e o *feedback* são inter-relacionados no sentido em que a ferramenta PDCA envolve quatro eixos de atividades a serem executadas na organização e estes eixos são conectados mediante a retroalimentação do ciclo. Esses quatro eixos formam a sigla em inglês que dá nome à ferramenta, onde o P deriva de “*Plan*” (planejamento), D é abreviação de “*Do*” (execução), C é “*Check*” (avaliação) e A significa “*Act*” (ação). O *feedback* pode ainda ser utilizado em outras abordagens externas ao PDCA, mas sempre no sentido de possibilitar o retorno de informações relativas a uma conduta, ação, desempenho, de forma que essas informações possibilitem melhorias futuras na instituição. (TAJRA et al., 2012)

O planejamento pedagógico é conhecido no IFBA como Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Esse instrumento tem periodicidade anual e possui três abordagens: pedagógica, política e institucional. O âmbito pedagógico se refere à definição dos rumos educacionais do IFBA. A abordagem política reafirma o compromisso da organização com a formação do cidadão para interagir na sociedade, em conformidade com a missão do IFBA e institucional reveste de sentido as práticas da organização e a norteia. O PPI orienta a elaboração do regimento interno e do PDI. (IFBA, 2013)

Conforme os entrevistados, a principal finalidade do PMI é exatamente a gestão das metas e ações constantes nesse instrumento. O Plano de Metas e Ações é orientado pelo PDI para sua execução, com ênfase na alocação de recursos tendo em vista o equilíbrio das despesas e receitas orçamentárias e cumprimento de metas físicas e financeiras constantes na Proposta Orçamentária do IFBA. (IFBA, 2013)

A identificação de cenários reflete a importância de prever as mudanças econômicas e políticas que envolvem projetar a realidade futura à qual o *campus* Simões Filho estará inserido, de forma que haja possibilidade de obter informações mais precisas para a tomada de decisões, com a consideração os riscos e observação das oportunidades que podem ser abraçadas. Conforme Schwartz (2004) os “cenários são uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer”. Nesse mesmo sentido, ao utilizar a teoria de cenários, há a possibilidade de se diagnosticar e solucionar as fraquezas internas do *campus* e

explorar os pontos fortes da organização no processo decisório a curto e longo prazo para benefício da gestão.

### 5.1.2 Processo decisório

O processo de tomada de decisão atende aos preceitos de busca pelo aprimoramento de métodos para racionalização no uso dos recursos disponíveis para a atividade da organização, em acordo com seu planejamento estratégico.

Os modelos de gestão provenientes do gerencialismo, apesar das várias características diferentes, têm em comum o esforço de aperfeiçoar os sistemas de avaliação de desempenho, os quais possibilitam o refinamento no processo de tomada de decisões, com ênfase na prestação de serviço público de qualidade em benefício da sociedade. (ABRUCIO, 1997; OLIVEIRA, 2012). De acordo com Grateron (1999), os indicadores de desempenho devem possuir entre suas características a relevância em termos de utilização como base para tomadas de decisão. A Tabela 3 corresponde às respostas relacionadas com o processo de tomadas de decisão e as informações mais relevantes para esse processo na unidade analisada.

**Tabela 3** - Processo decisório

<b>3) Como ocorrem os processos de tomada de decisão em sua unidade?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Reuniões do grupo gestor	2
Reuniões entre as partes envolvidas	1
Reuniões com todos os servidores para assuntos gerais	1
Reuniões entre direção e setores subordinados	1
Decisões em prol do planejamento realizado	1
Observação de prioridades em decorrência das limitações econômicas	1
<b>TOTAL 3</b>	<b>7</b>
<b>4) Quais as informações na sua unidade que você julga como as mais importantes para o seu processo de tomada de decisão? Liste essas informações em ordem de prioridade.</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Informações do orçamento (Recursos Financeiros, orçamento previsto)	2
Informações de planejamento (Análise de metas planejadas em exercício anterior, Metas do PDI)	2
Demandas da comunidade	1
Aplicabilidade	1
Necessidade	1

Viabilidade econômica	1
Abrangência	1
Nível de aprendizagem dos alunos	1
Disponibilidade de docentes e técnicos para as ações	1
<b>TOTAL 4</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaboração do autor

Em termos de tomada de decisões, fica evidenciada a ênfase nas reuniões como forma de se obter soluções coletivas para as demandas da unidade. Assim, o processo decisório envolve reuniões principalmente do grupo gestor, quando são abordados assuntos mais abrangentes e estratégicos. Quando o assunto é de interesse da comunidade, as reuniões envolvem toda a comunidade do *campus*. Em situações mais específicas, as soluções ocorrem a partir de reuniões setoriais, onde participam apenas as pessoas envolvidas. Um respondente enfatizou a importância do processo decisório por conta dos benefícios para o planejamento realizado e a observação das prioridades para a organização por causa das limitações econômicas. O Quadro 19 aponta algumas respostas relacionadas com o processo decisório.

**Quadro 19** - Percepção dos painelistas sobre processos de tomada de decisão.

<p>Primeira Rodada Técnica Delphi</p> <p>Entrevistado 1: sempre que possível o grupo gestor e ou as partes se reúnem e discutem o que fazer ou que decisão tomar.</p> <p>Entrevistado 2: Em geral são realizadas reuniões com os servidores para decidir questões que dizem respeito a todos. As questões mais específicas e imediatas são decididas entre direção e coordenações.</p>
--

Fonte: Elaboração do autor

Já em relação às informações mais relevantes para a tomada de decisões, houve citação de dois entrevistados para a importância do controle orçamentário da unidade, o qual contém informações e limitação inerentes aos recursos a serem utilizados, e para a avaliação das metas a serem alcançadas, mormente aquelas constantes no PDI. Um respondente mencionou as qualidades que julga mais relevantes em relação às informações que subsidiam o processo decisório, quais sejam: aplicabilidade, necessidade, viabilidade econômica e abrangência. Outro entrevistado destacou como informação relevante aquela proveniente das demandas da comunidade. Por fim um entrevistado mencionou serem importantes as informações ligadas à atividade finalística da instituição como nível de aprendizagem

dos alunos e disponibilidade de docentes e técnicos para as ações. O Quadro 20 reflete as informações mais importantes de acordo com os gestores do *campus* nas decisões administrativas.

**Quadro 20** - Percepção dos painelistas sobre informações importantes para o processo decisório.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 2: Nível de aprendizagem dos alunos, disponibilidade de docentes e técnicos para as ações, Metas do PDI, recursos financeiros.
Entrevistado 3: Orçamento previsto, demandas da comunidade, análise de metas do planejamento do exercício anterior.

Fonte: Elaboração do autor

De acordo com dois respondentes, as informações consideradas mais influentes na tomada de decisão estão ligadas ao aspecto instrumental e operacional da execução do orçamento. Essa questão denota a forte influência dos mecanismos formais nos processos de gestão pública. Isso decorre das exigências legais que envolvem o uso de recursos públicos e dos controles internos e externos que delimitam sua aplicação. Da mesma forma uma resposta considerou que há uma tendência cada vez maior de controle social através da *accountability* no âmbito do setor público.

Na segunda rodada há ênfase na ratificação da importância de reuniões como formas de melhor tomar as decisões estratégicas no âmbito do IFBA *campus* Simões Filho, como sugere comentário expresso no Quadro 21.

**Quadro 21** - Percepção sobre Importância de reuniões nas tomadas de decisão.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 1: [...] quer seja como uma política correta. as consultas nos seus mais variados níveis para as tomadas das decisões no âmbito escolar

Fonte: Elaboração do autor

### 5.1.3 Parâmetros de desempenho

Os parâmetros de desempenho passam a ser mais fortemente utilizados na Administração Pública a partir da NPM por conta do redirecionamento dos mecanismos de controle para o resultado, a despeito dos modelos burocráticos que enfatizavam o controle nos processos. A avaliação do resultado das organizações

públicas ocorre mediante utilização instrumentos de controle que aferem e orientam na avaliação das entidades. (ABRUCIO, 1997)

Na Tabela 4 constam as ocorrências de respostas acerca da utilização de parâmetros de desempenho no IFBA *campus* Simões Filho.

**Tabela 4** - Parâmetros de Desempenho.

5) Quais os parâmetros de desempenho adotados em sua unidade para a medição dos resultados?	Frequência de respostas
Os indicadores do Relatório de Gestão (mensuração e análise entre o que foi previsto e o executado, eficácia)	2
Não há critérios formalizados	1
Indicadores de desempenho na área de ensino: Índice de evasão e retenção, desempenho dos alunos, número de alunos atendidos pelos programas de assistência estudantil, número de professores e alunos participando de projetos de pesquisa e extensão.	1
<b>TOTAL 5</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaboração do autor

Em relação à pergunta sobre adoção de parâmetros de desempenho utilizados na unidade para mensuração de resultados, foi mencionado o uso daqueles indicadores constantes no Relatório de Gestão como forma de comparação entre o que foi planejado e o executado, momento no qual são relevados os motivos para a não execução de algumas ações planejadas. Em outras palavras, fica explícita a utilização dos indicadores para o alcance da eficácia. Houve também destaque para os indicadores de desempenho voltados para a atividade da educação: índice de evasão e retenção de discentes, desempenho dos estudantes, número de alunos atendidos pelos programas de assistência estudantil e número de professores e alunos participando de projetos de pesquisa e extensão. Um respondente alertou que, apesar de haver utilização dos indicadores para medir resultados, não há nenhum critério formalizado pelo IFBA, ou seja, essas ações de utilizar indicadores são de iniciativa dos gestores da unidade.

A não oficialização de utilização dos indicadores de desempenho no IFBA fica evidenciada conforme Quadro 22. Também é revelado que ao elaborar o RG, os gestores passam a confrontar planejamento com objetivos, o que reflete a avaliação da eficácia.

**Quadro 22** - Percepção sobre importância da avaliação de desempenho no processo decisório.

Primeira Rodada Técnica Delphi
E3 – Formalmente não foi adotado nenhum critério, porém, como se mensura a realização de metas cumpridas em oposto às não realizadas, fica claro o critério de eficácia.
E1 – Geralmente a cada final de ano. Fazemos o relatório de gestão, onde analisamos tudo o que foi proposto e tudo que foi executado, fazendo uma referência aos pontos que ficaram para depois e o porquê.

Fonte: Elaboração do autor

#### 5.1.4 Dificuldades para implantação de indicadores de eficiência

Quanto aos obstáculos que dificultam a implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na unidade, dois entrevistados relataram a falta de servidores suficientes. Duas respostas apontaram também para a falta de padronização de processos, sendo que um dos entrevistados a colocou como ausência de normas escritas na organização. Houve uma frequência de respostas para: assimetria de informação entre servidores e setores, insuficiência de interesse de alguns servidores nos processos avaliativos e falta de inserção de um sistema de gestão de forma mais clara e efetiva. Na Tabela 5 são evidenciadas as frequências de respostas sobre esses empecilhos.

**Tabela 5** - Obstáculos para implantar instrumentos de avaliação do desempenho organizacional.

6) Na sua opinião, quais são os obstáculos na implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na sua unidade (falta de servidores, normas incipientes, falta de padronização nos processos, assimetria de informações)	Frequência de respostas
Falta de servidores	2
Falta de padronização nos processos / Falta de normas escritas	2
Assimetria de informações	1
Falta de interesse de alguns servidores com processos avaliativos	1
Falta de implemento de sistema de gestão, com clareza e efetividade	1
<b>TOTAL 6</b>	<b>7</b>

Fonte: Elaboração do autor

O problema da falta de servidores vem de encontro com o programa de expansão da RFEPTC, já que impossibilita um crescimento das unidades de IFs com uma capacidade estrutural adequada para promover a educação de qualidade, principalmente em termos de força de trabalho qualificada e em quantidade

adequada. A quantidade reduzida de servidores promove o acúmulo excessivo de atividade, o que acarreta aumento do risco de erros e impossibilidade de maior dedicação para as qualificações profissionais que se fazem necessárias para institucionalizar efetivamente os novos modelos de gestão. Também é fator para a desmotivação dos poucos servidores no que tange à percepção do suporte organizacional.

A falta de padronização nos processos é denotada pelas falhas localizadas nas redes de relacionamento do setor público, o que resulta na falta de integração entre as organizações públicas (MAIA et al., 2009). Já as normas são reduzidas e não padronizadas. Essa afirmação fica clara ao se revelar no IFBA falta aprovação de um regimento interno contendo as atribuições de setores e funções, um organograma e um manual de procedimentos. A relativa autonomia administrativa da qual o *campus* é dotado fica enfraquecida em decorrência da ausência de institucionalização de normas mais efetivas.

A informação assimétrica no contexto da unidade pesquisada se refere tanto ao desequilíbrio de informações entre os funcionários do *campus*, quanto na relação entre o *campus* e as demais unidades do IFBA, e a relação com a Rede Federal. A falta de acesso à informação em qualquer nível organizacional impacta negativamente na institucionalização de procedimentos de gestão. Portanto é imprescindível o equilíbrio e mitigação da assimetria de informações entre os diversos núcleos internos e externos do *campus*. (OATES, 1999; BORGES, 2010; STIGLITZ, 2002; ZAMBONI FILHO, 2012)

No Quadro 23 é possível perceber que os entraves para implantação de sistemas apropriados para avaliar desempenho institucional em síntese se referem preponderantemente a falta de servidores e falta de padrão nos procedimentos organizacionais.

**Quadro 23** - Percepção sobre entraves para implantação de sistemas de avaliação do desempenho.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 2: Falta de Servidores, falta de padronização nos processos, assimetria de informações, falta de interesse de alguns servidores com processos avaliativos.
Entrevistado 1: Falta de servidores é a causa número um e isto leva a não ter normas efetivas escritas para que todos possam seguir.
Entrevistado 3: A falta de implemento de um sistema de gestão de forma mais clara e efetiva.

Fonte: Elaboração do autor

O entrevistado 3 revelou que há falta de interesse de alguns servidores com processos avaliativos. Esse aspecto diz respeito à resistência dos colaboradores em relação ao processo de superação do modelo burocrático e implantação de um modelo de gestão proveniente do gerencialismo, sendo essa resistência às mudanças uma característica preponderante justamente nos governos onde prevalece o modelo burocrático, as denominadas disfunções burocráticas. (SECCHI, 2009). Na segunda rodada outro entrevistado ratifica a desmotivação dos servidores em relação a avaliações de desempenho, conforme Quadro 24:

**Quadro 24** - Falta de estímulo dos servidores para participação de avaliações de desempenho.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 3: [...] Os servidores não se sentem envolvidos e nem estimulados a participar de um processo de avaliação.

Fonte: Elaboração do autor

Outro respondente expôs como obstáculo a falta de realização de sistema de gestão, com clareza e efetividade. Essa resposta tem uma forte relação com a falta de padronização dos processos e a falta de normas escritas suficientes, contudo é mais específica como sendo uma ferramenta de gestão própria para se operacionalizar a gestão do *campus*, inclusive com a utilização de indicadores de desempenho para mensurar e avaliar o comportamento do órgão.

Na segunda rodada, os painelistas reafirmaram a necessidade de institucionalizar padrões e processos, principalmente mediante a interação entre setores da organização, já que se percebe a similaridade de problemas por conta dos resultados da pesquisa, independente das atribuições de cada setor. O Quadro 25 representa essa constatação.

**Quadro 25** - Ações para melhoria dos processos de gestão.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 2: O cruzamento de informações permitiu perceber que os problemas, independente do setor e suas particularidades, são comuns. Me fez ver a necessidade de organizarmos nossas ações, criando padrões e processos.

Fonte: Elaboração do autor



## 5.2 USO DE INFORMAÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA DO GASTO NA GESTÃO

As questões de 07 a 11 foram organizadas para atingir o objetivo de diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto que são utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho, cujos resultados das entrevistas puderam traçar as informações utilizadas pelos gestores da unidade com ênfase na eficiência do gasto.

O conceito de eficiência utilizado nessa pesquisa é inerente à Ciência da Administração e se refere à utilização dos recursos disponíveis por uma organização, escassos por natureza, para o alcance dos resultados pretendidos, os quais são a razão da existência dessa organização (atividades meio e atividades finalísticas). A eficiência é alcançada em níveis desejáveis ao se realizar o consumo desses recursos da maneira mais racional possível e ao mesmo tempo obtendo os resultados pretendidos com a qualidade necessária para atender aos anseios da instituição e do público-alvo. (CAIDEN; CAIDEN, 2001; DRUCKER, 1993; GOMES, 2009; MOTTA, 1990)

### 5.2.1 Percepção de eficiência

Em relação à importância da eficiência na utilização de recursos públicos, duas respostas indicam a valorização do planejamento como forma de explicitar as limitações financeiras e auxiliar na execução financeira com economicidade, o que se constata uma associação entre eficiência e economicidade, apesar de serem indicadores de desempenho distintos. Um respondente citou a importância dos indicadores de eficiência para a prestação do serviço público com qualidade e em decorrência da responsabilidade dos gestores em relação ao erário. Por outro lado, um respondente destacou que ações que requerem uso de recursos deixam de ser executadas na organização por falta de informações e conhecimento inerente à área financeira. A Tabela 6 reproduz a pergunta e respectivas respostas sobre esses aspectos.

**Tabela 6** - Importância da eficiência.

7) Como você percebe a importância de fazer mais com a mesma quantidade recursos disponíveis na sua unidade?	Frequência de respostas
É importante para o planejamento	2

É importante por causa das limitações financeiras / para manter a economicidade	1
Objetivos e metas deixam de ser alcançados devido à falta de informações/conhecimento sobre a área financeira.	1
É importante para a prestação de serviço de qualidade.	1
É importante por conta da responsabilidade dos gestores com o erário.	1
<b>TOTAL 7</b>	<b>6</b>

Fonte: Elaboração do autor

A importância da eficiência para os entrevistados enfatiza a preocupação com o planejamento, tendo em vista as limitações em termos de recursos disponíveis. Conforme Gomes (2009), a transparência no planejamento afeta positivamente a eficiência do gasto. As fases seguintes da aplicação dos gastos públicos, ou seja, a execução e a avaliação não foram diretamente mencionadas, mas fica clara preocupação de um entrevistado ao associar a racionalização dos recursos com a qualidade do serviço prestado e a responsabilidade com o erário (BORGES, 2010).

O Quadro 26 reflete bem a opinião dos gestores sobre a importância do uso de recursos públicos com ênfase na eficiência.

**Quadro 26** - Percepção sobre Importância da eficiência para a organização.

<p>Primeira Rodada Técnica Delphi</p> <p>Entrevistado 2: Creio que se as informações circulassem melhor, conseguiríamos planejar de forma mais assertiva as ações que requerem recursos. Muitas coisas deixam de ser feitas por falta de informações e/ou conhecimento na área financeira.</p> <p>Entrevistado 1: o planejamento econômico é fundamental, pois sabemos das nossas limitações financeiras e temos que trabalhar com economicidade e, sobretudo com planejamento.</p>
---

Fonte: Elaboração do autor

Na segunda rodada, um painalista ratificou a relação direta entre planejamento e eficiência dos gastos, de acordo com o Quadro 27.

**Quadro 27** - Percepção sobre importância da eficiência para a organização.

<p>Segunda Rodada Técnica Delphi</p> <p>Entrevistado 1: O planejamento é a base de tudo, no fundo cada resposta dada tem no seu bojo um planejamento para efetivar de fato as ações financeiras, portanto se cada vez mais nós planejarmos, teremos uma eficiência bem maior com os nossos recursos.</p>
--

Fonte: Elaboração do autor

Destarte fica patente a preocupação dos gestores públicos da unidade com as peças orçamentárias que compõem o processo de gasto no órgão. A pressão decorrente da aplicação das leis envolve e reflete em todas as ações dos gestores em relação à aplicação de recursos, o que por um lado denota a competência em seguir os rigores da lei, mas por outro lado vai de encontro com os preceitos da flexibilização de ações advindas da NPM, e pode apresentar o efeito inverso de prejudicar a busca pela eficiência dos recursos públicos.

### 5.2.2 Políticas para racionalização dos recursos públicos

Sobre iniciativas para redução de custos na unidade, dois respondentes relataram duas políticas internas para se alcançar tal objetivo: a viabilização e utilização de um poço artesiano e um projeto em desenvolvimento de energia solar para promover eficiência energética. Um respondente acrescentou como iniciativa o cultivo de alimentos (legumes e verduras) a partir de uma horta existente nos domínios do *campus*, que servem de insumo para a produção de merenda escolar para atender aos discentes da instituição. O mesmo entrevistado mencionou a racionalização dos serviços terceirizados. Outro respondente destacou as reduções de custos através do controle de acesso a cursos de qualificação para docentes da organização. Todavia também foi relatada a busca por mais recursos para a viabilização de ações. Na Tabela 7 são apresentadas as frequências de respostas para essa questão.

**Tabela 7** - Iniciativas da gestão para redução de custos.

8) Existe algum tipo de iniciativa na busca de redução de custos em sua unidade? Qual?	Frequência de respostas
Viabilização e utilização de poço artesiano	2
Projeto de energia solar em desenvolvimento para promover eficiência energética.	2
Horta para produzir insumos para a merenda escolar	1
Racionalização das terceirizações	1
Busca por mais recursos para implementar ações.	1
Controle de participação de docentes em cursos de qualificação	1
<b>TOTAL 8</b>	<b>8</b>

Fonte: Elaboração do autor

O modelo gerencial instituído pelo governo brasileiro reflete a intenção de incorporar totalmente o gerencialismo nos órgãos públicos, como intuito de promover

a eficiência, a transparência e a possibilidade de incremento na participação da sociedade nos espaços públicos por meio dos mecanismos de controle. O Governo Federal tem fomentado a implantação de programas de gestão pública a exemplo do Gespública, que acompanha o modelo de gestão denominado MEGP e o PEG, que é particularmente aplicado na racionalização dos recursos públicos. A implantação dos programas em um órgão público federal ocorre mediante a orientação do MPOG coordenada com a iniciativa e colaboração do órgão que intenta adotar esses programas. (BRASIL, 2005; WISCHRAL, 2010)

Atualmente o IFBA não utiliza os programas do Governo Federal Gespública e PEG. Portanto as políticas para racionalização do gasto são em grande parte fruto das iniciativas que surgiram no *campus*. Há ainda algumas ferramentas disponibilizadas e institucionalizadas no IFBA, como por exemplo, o preenchimento de formulários eletrônicos no sítio do instituto para alimentar informações de execução orçamentária e relativas a metas e ações planejadas, os quais geram informações utilizadas principalmente para elaboração de orçamentos futuros. (BRASIL, 2005; SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL, 2013; PROAP, 2014; WISCHRAL, 2010)

O Quadro 28 define as ações do *campus* no sentido de promover a eficiência dos recursos utilizando mecanismos para reduzir o gastos com destaque para a exploração dos recursos naturais provenientes da estrutura física do *campus*.

**Quadro 28** - Práticas para promover eficiência dos recursos.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 3: Sim, foram implantadas ações de eficiência energética, utilização de água do poço, horta para utilização de legumes e verduras na merenda escolar, racionalização de terceirizações.

Fonte: Elaboração do autor

É sempre válido repetir que a eficiência não é meramente o corte de gastos, mas o uso racional de recursos, sempre relacionado com o esforço de promover o serviço público de qualidade. Um dos painelistas expressou a preocupação da ênfase que o IFBA confere à limitação do uso de recursos sem avaliações mais rigorosas, conforme Quadro 29.

**Quadro 29** - Corte de gastos sem critérios rigorosos.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 3: [...] particularmente percebo que no IFBA se dá uma ênfase enviesada à redução dos custos sem uma análise mais criteriosa.

Fonte: Elaboração do autor

**5.2.3 Utilização de indicadores de eficiência elaborados pela organização**

Os indicadores de desempenho voltados para a aplicação dos recursos públicos instituídos no IFBA e em toda a Rede Federal são derivados de intervenções do TCU no sentido de adequar a gestão dos IFs ao MEPG. O resultado dessas intervenções foi a elaboração do Relatório de Auditoria Operacional TC-004.550/2004-0, o qual determinou que a SETEC/MEC criasse e disponibilizasse um grupo de indicadores de desempenho dos IFs, composto de indicadores acadêmicos (desempenhos ligados à educação) e indicadores administrativos (ligados a desempenho da gestão). Por meio do relatório de auditoria O TCU orientou que os indicadores elaborados passassem a ser incrementados nos relatórios de gestão anuais dos IFs a partir do exercício de 2005. A SETEC elaborou os indicadores de desempenho com base no acórdão n.º 2.267/2005 do TCU, cujo teor determina a metodologia de cálculo para implantação de indicadores de gestão na RFEPCT. Enquanto os indicadores acadêmicos buscam expressar questões ligadas à educação, como evasão e retenção de alunos, os indicadores administrativos têm como objetivo representar a execução orçamentária e financeira dos Institutos Federais. De acordo com o TCU, a utilização desses indicadores visa principalmente a busca da eficiência, eficácia e economicidade, e adequação do orçamento disponibilizado para cada unidade. (TCU, 2013)

Em relação à importância dos Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão (RG) as respostas em síntese revelam que os gestores consideram essas informações importantes para o processo de gestão. A Tabela 8 contém as respostas relacionadas com esse assunto.

**Tabela 8** - Importância dos Indicadores Financeiros do RG.

<b>9) Qual a importância dos Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual elaborado pelo IFBA com objetivo de prestação de contas ao TCU e aplicação na gestão institucional, em termos de eficiência do gasto?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Transparência (canal para a sociedade obter informações sobre os gastos da instituição).	2
Termômetro da gestão.	1
Os indicadores seriam importantes se analisados com anos anteriores, para promoção da eficácia das ações.	1
Os indicadores de eficiência não são utilizados na gestão.	1
<b>TOTAL 9</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração do autor

Dois respondentes relevaram que os indicadores são imprescindíveis para promover a transparência em relação ao uso de recursos públicos. As informações inerentes à execução financeira servem como um canal para que a sociedade obtenha informações sobre os gastos da unidade. Outra resposta denota a importância desses indicadores no papel de como se fossem termômetros da gestão. Um respondente destacou que se os planos fossem baseados nesses indicadores e comparados com anos anteriores, haveria eficácia nas ações do *campus*. Uma resposta denota que esses indicadores não são utilizados no processo de gestão de alguns setores. O Quadro 30 apresenta respostas que denotam a importância da transparência e *accountability* por conta dos Indicadores Financeiros do RG.

**Quadro 30** - Importância dos Indicadores Financeiros do RG.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 3: Os Indicadores Financeiros são como um termômetro da gestão, eles são os principais canais para o público obter informações sobre os gastos da instituição.
Entrevistado 1: esses indicadores são de suma importância para a transparência com o dinheiro público, pois através do relatório qualquer um pode saber onde e quando foi aplicado o dinheiro do instituto.

Fonte: Elaboração do autor

A transparência é concretizada no gerencialismo com o modelo de gestão PSO, e sua relação é íntima com o processo de *accountability* e participação política. A transparência das informações do governo permite mitigar a assimetria

informativa e aumentar o controle da sociedade nas ações do Estado, o que permite redução de corrupção e fraudes. Quando um dos painelistas coloca que os indicadores de desempenho expressam o termômetro da gestão, ele faz uma associação da transparência em torno dos resultados da organização no âmbito social com a possibilidade de compartilhamento de informações com o público, o que viabiliza a participação social e a *accountability*. (ABRUCIO, 1997; BORGES, 2010; GOMES, 2009; LOPES, 2007; MACHADO, 2002; MARINI, 2003; OLIVEIRA, 2012)

A possibilidade de usar as informações de eficiência para avaliar e promover a eficácia das ações, mediante comparação de dados relativos a anos diversos, conforme um dos respondentes, é ratificada por Motta (1990) ao afirmar que a eficiência é caminho essencial para o alcance dos objetivos da atividade-fim, e para além, da efetividade, a qual representa o bem estar do cidadão alcançado pelos serviços públicos.

Sobre a utilização dos Indicadores Financeiros do Relatório de Gestão na tomada de decisão e relevância dos mesmos, dois respondentes informaram que há influência desses indicadores do processo decisório. Um respondente enfatizou que a análise dos custos é uma prioridade diária do *campus*, e há uma atenção especial para o custo dos alunos. Outro entrevistado destacou que os indicadores financeiros dos gastos com despesas de manutenção com contratos continuados são os que mais o influenciam. Já outro respondente informou que não utiliza esses indicadores em sua tomada de decisões. Na Tabela 9 constam as frequências de respostas.

**Tabela 9** - Influência dos indicadores financeiros no processo decisório.

<b>10) Os Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual (indicadores de eficiência) influenciam a sua tomada de decisão? Quais os mais relevantes?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Influenciam	2
Os custos são analisados, por ser prioridade no dia-a-dia do <i>campus</i> .	1
Há atenção especial com os custos de alunos.	1
A informação que mais influencia são os indicadores financeiros dos gastos com despesas de manutenção com contratos continuados.	1
Os indicadores financeiros não são utilizados na tomada de decisões.	1
<b>TOTAL 10</b>	<b>6</b>

Fonte – Elaboração do autor

O processo de tomada de decisão requer uso de subsídios que permitam avaliar claramente um contexto e deliberar estrategicamente os melhores caminhos a serem seguidos. Para uma gestão que envolve a utilização racional dos recursos escassos como fontes principais necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos e resultados com qualidade, torna-se imprescindível o emprego de dados e informações relativas à sistemática desses recursos. Assim, os indicadores de desempenho se tornam fontes de informações ricas que podem ser exploradas como tais subsídios. É importante frisar que a utilização dos indicadores de desempenho requer antes a análise crítica da formação desses. Faz-se necessário avaliar determinadas qualidades para aceitação dos indicadores, como a relevância, pertinência, relação custo-benefício, possibilidade de monitoramento e mensuração e a compreensão de causa e efeito. (GRATERON, 1999; SIMONS, 2000)

As respostas dessa questão deixaram claro que o uso dos indicadores está mais relacionado com a importância que cada gestor atribui em conformidade com as peculiaridades de seu setor. Há o relato de utilização de todos os indicadores nas atividades diárias do *campus*, contudo há também relato de não utilização dessas informações por setores mais voltados para atividades acadêmicas, conforme Quadro 31.

**Quadro 31** - Influência dos Indicadores Financeiros do RG na tomada de decisões.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 1: sim. Sempre analisamos o custeio pois é uma prioridade para o dia a dia do <i>campus</i> . E temos uma atenção especial com os custos dos alunos.
Entrevistado 2: Não utilizo esses indicadores na tomada de decisões [...]
Entrevistado 3: Sim, a informação que mais influencia nas tomadas de decisão são os indicadores financeiros dos gastos com despesas de manutenção com contratos continuados.

Fonte: Elaboração do autor

É importante frisar que algumas opiniões demonstram que o conhecimento, a importância e o uso indicadores de desempenho dos recursos não é assunto pacífico no *campus*. Há setores que poderiam utilizar melhor essas informações no processo de gestão, mas não o fazem principalmente por conta da não institucionalização de modelos de gestão no IFBA, falta de práticas padronizadas e normas sólidas para uma adequada difusão e assimilação de ferramentas de gestão



efetivamente úteis para o processo de gestão. Fica patente essa informação conforme Quadro 32.

**Quadro 32** - Necessidade de interação entre setores para a eficiência dos recursos.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 2: Nesse aspecto (financeiro), percebo o quão desconhecido e distante o setor pedagógico se encontra, percebo também a necessidade de aproximação e planejamento de ações considerando essas informações.

Fonte – Elaboração do autor

#### 5.2.4 Proposição de outros indicadores de eficiência

Há muitas possibilidades para elaboração de indicadores de desempenho a serem implantados em uma organização. A Nova Gestão Pública e os modelos de Gestão por Resultados devem inspirar os gestores a discutir a criação, implantação e uso dos indicadores. No sentido de racionalizar o gasto público da forma mais apropriada, a gestão da unidade deve ser envolvida no processo de escolha e tratamento dos indicadores de eficiência que efetivamente gerem benefícios para o órgão público, em decorrência da capacidade dos gestores acerca das peculiaridades do órgão no qual atuam. (GOMES, 2009)

As respostas dos painelistas para esse quesito revelaram opiniões diversas por conta do conhecimento diferenciado de cada gestor em relação ao tema, conforme Quadro 33.

**Quadro 33** - Sugestão de outros indicadores de eficiência para o IFBA.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 1: hoje fala-se muito do GPD – método de gerenciamento pelas diretrizes, mas não conheço a fundo.
Entrevistado 3: Eficiência do gasto por atividades.

Fonte: Elaboração do autor

Em relação à proposição de outros indicadores de eficiência do gasto público que poderiam ser implantados no *campus* Simões Filho, por serem considerados relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público, um entrevistado destacou que há uma discussão em

torno do sistema denominado Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)<sup>5</sup>, mas sem maior aprofundamento. Outro respondente propôs o indicador de eficiência do gasto por atividade<sup>6</sup>. Um respondente não recomendou outros indicadores por desconhecimento do assunto. Na Tabela 10 são expostas as frequências de respostas.

**Tabela 10** - Sugestão de indicadores de eficiência para o IFBA.

<b>11) Quais outros indicadores de eficiência do gasto público ainda não utilizados você proporia para serem adotados pelo IFBA por considerar relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Gerenciamento pelas Diretrizes (GDP)	1
Eficiência do gasto por atividades	1
Não recomenda por não conhecer indicadores	1
<b>TOTAL 11</b>	<b>3</b>

Fonte – Elaboração do autor

O GPD é um sistema de gestão que objetiva decodificar as diretrizes de uma entidade em metas e ações nos diversos níveis hierárquicos, e a partir daí, promover o alcance dos objetivos com a utilização de toda força de trabalho e intelectual disponível com sinergia direcionada pelo colaborador com maior posição hierárquica. Esse sistema permite a interação coerente entre os indicadores utilizados no exame de implantação das estratégicas com os indicadores de desempenho dos processos. Sinteticamente, o GPD busca fomentar reuniões setoriais que visem analisar e discutir as metas a fim de se permitir o compartilhamento de informações e alinhamento das metas e ações da organização.

<sup>5</sup> GPD é um sistema de gestão que tem por objetivo o desdobramento das diretrizes anuais em metas e ações (medidas), a serem tomadas nos diversos níveis hierárquicos, utilizando a força intelectual dos colaboradores no estabelecimento de metas de sobrevivência da organização. Este processo é liderado pelo superior hierárquico da organização. (CAMPOS, 2013)

<sup>6</sup> Custeio baseado em atividades ou custeio ABC (Activity Based Costing) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Esta é uma metodologia desenvolvida pelos professores americanos Robert Kaplan e Robin Cooper em meados da década de 1980, na Universidade de Harvard. Fornece um método para o tratamento dos custos indiretos, através da análise das atividades, dos seus geradores de custos, e dos utilizadores. (MAUSS; COSTI, 1999)

A coordenação realizada pelo superior hierárquico vai permitir a visão macro de todo o processo e a sinergia e direcionamento focalizado em termos de elaboração e cumprimento do que foi planejado. (CAMPOS, 2013)

O método de custeio baseado em atividades, ou custeio ABC (Activity Based Costing) é proveniente da Contabilidade de Custos, e tem como objetivo a mensuração e avaliação das atividades organizacionais mediante alocação de custos e despesas em relação aos produtos elaborados e serviços prestados pela entidade. A essência desse método considera que os produtos e serviços não consomem os recursos (insumos). Esses recursos são consumidos pelas atividades, e estas sim são consumidas pelos produtos e serviços. Um adequado sistema de custos implantado em uma organização com a utilização do método ABC permite calcular o custo de cada uma das atividades inerentes à instituição, o que possibilita verificar o desempenho econômico por atividade. (MAUSS; COSTI, 1999)

### 5.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

As perguntas 12 e 13 perseguiram respostas para o objetivo de verificar a percepção dos gestores em relação à qualidade do gasto público. O termo qualidade do gasto público é utilizado na pesquisa com o sentido de atribuição de valores para o processo de geração do gasto público realizado pelos entes governamentais e empresas estatais, e seus impactos para a sociedade, materializados pelos benefícios decorrentes dos serviços públicos prestados ao cidadão. (BORGES, 2010; MARIOTTI, 2009; RIANI, 1997)

#### 5.3.1 Relação entre eficiência e qualidade do gasto público

Maia e colaboradores (2009) relacionam a busca por práticas de melhorias na gestão de recursos com ênfase na redução de gastos ao atendimento adequado das necessidades sociais. Essa melhores práticas de eficiência não dizem respeito à simples redução de gastos, mas o alinhamento com a produtividade e efetividade na utilização dos recursos. Já Gomes (2009) considera que a NPG adota a utilização de eficiência dos processos como maneira de fomentar a *accountability* por meio da divulgação dos indicadores de desempenho do gasto público e da disponibilização de mecanismos de controle social para possibilitar a participação social na discussão e avaliação das políticas públicas. É importante ponderar que no âmbito

do setor público a relação entre eficiência e qualidade do gasto público sofre influências relevantes de outros fatores como questões de política, a exemplo das coligações partidárias, e questões de gestão, como mudanças de modelos de gestão e capacitação de gestores. (HAUNER; KYOBE, 2010; QUEIROZ, 2012)

A relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto foi percebida pelos três respondentes como sendo direta. Dois respondentes avaliaram positivamente a eficiência como propulsora da qualidade do serviço público, cujo resultado, segundo um dos respondentes, é a melhoria das aulas, a satisfação dos alunos e satisfação dos servidores. No mesmo sentido, outro respondente releva que a correta utilização de recursos fomenta a eficiência e controle dos gastos. As respostas à questão 12 constam na Tabela 11.

**Tabela 11** - Relação entre políticas de eficiência dos recursos e qualidade do gasto

<b>12) Como você percebe a relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto?</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Qualidade do serviço prestado (Melhoria das aulas, satisfação dos alunos, satisfação dos servidores).	2
Relação direta entre recursos bem utilizados e eficiência com controle de gastos	1
<b>TOTAL 12</b>	<b>3</b>

Fonte – Elaboração do autor

Os entrevistados deixam clara a compreensão de que a busca da eficiência na aplicação dos recursos públicos propicia a prestação do serviço público com qualidade para a população, como denota o Quadro 34.

**Quadro 34** - Relação entre eficiência dos recursos e qualidade do gasto.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 1: a melhoria das aulas e a satisfação dos nossos servidores e alunos.
Entrevistado 3: Esta percepção é identificada na qualidade dos serviços prestados.

Fonte: Elaboração do autor

### 5.3.2 Importância do atendimento aos anseios da população receptora dos serviços públicos

A questão 13 procura a associação do processo de gestão com a efetividade das ações do *campus*. O objetivo é verificar a relevância dada para o uso de ferramentas de gestão no sentido de propiciar uma melhor eficiência do gasto não meramente com objetivo de redução dos custos e despesas, mas com o objetivo de promover melhor qualidade do serviço prestado. Essa qualidade é adequadamente aferida a partir do reflexo desses serviços no público-alvo, que no caso do IFBA *campus* Simões Filho, é o aluno, a família à qual pertence e a comunidade à qual está inserido. A adequada formação profissional do discente é um importante fator para a melhoria econômica do mesmo e daqueles que estão envolvidos com ele, seja a família diretamente beneficiada, ou uma comunidade que pode receber profissionais mais qualificados, o que é preponderante para melhoria econômica de uma região. Os benefícios das políticas públicas do IFBA no município de Simões Filho são especialmente importantes em decorrência de ser essa região dotada de uma comunidade carente em demasia, e necessitada de melhor atenção do Estado sobre problemas sociais e econômicos que a afligem. Na Tabela 12 constam as respostas dos entrevistados para tal questão.

**Tabela 12** - Importância do atendimento às demandas do público-alvo a partir dos programas de governo do IFBA.

13) Como você percebe a importância de atender a demanda da população-alvo dos programas de governo do IFBA <i>campus</i> Simões Filho?	Frequência de respostas
Promover educação de qualidade para os alunos carentes (atender ao cliente/cidadão de baixa renda, reduzir a evasão de alunos, manter o aluno interessado e confortável)	3
Cumprir a missão institucional	2
Educação como auxílio na solução de muitos problemas do país	1
<b>TOTAL 13</b>	<b>6</b>

Fonte – Elaboração do autor

A percepção da importância em atender a população-alvo dos programas de governo implantados no *campus* é destacada pelos três respondentes como promotora do serviço público com qualidade, mediante o atendimento direto ao aluno dotado de carência social e financeira. Nesse sentido, dois respondentes expressam que os serviços prestados pelo IFBA *campus* Simões Filho beneficiam

diretamente o aluno e indiretamente sua família e comunidade, caracterizados pela fragilidade social em termos de assistência por parte do Estado. Conforme duas respostas, os alunos, que em sua grande maioria são provenientes de classes sociais com baixa renda, necessitam da intervenção do *campus* no sentido de propiciar políticas públicas que permitam sua educação com qualidade e formação profissional adequada, mediante ações que mitiguem a evasão e permitam a permanência do estudante no IFBA com conforto e com manutenção do interesse pelo curso. Segundo dois entrevistados, o IFBA promove o serviço público a que se propõe com qualidade e cumprimento de sua missão institucional. Um respondente destaca que a educação de qualidade é solução para os maiores problemas do país. O Quadro 35 explicita a preocupação dos gestores do *campus* acerca da prestação de serviço de qualidade para atender às necessidades dos cidadãos, principalmente aqueles alunos cujo perfil médio retrata carência financeira e social.

**Quadro 35** - Atendimento ao público alvo dos programas de governo no IFBA.

Primeira Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 1: Simões Filho é uma região rica, porém desprezada pelos poderes públicos, então nosso principal cliente é o cidadão de baixa renda, que vem da escola estadual / municipal, temos que dar incentivo e deixá-los confortável para que sintam-se parte integrante do conjunto para que não evada ou esteja aqui sem interesse.
Entrevistado 2: Por ser uma instituição pública, o IFBA tem que priorizar o público oriundo da população mais carente, assim os programas do IFBA – <i>campus</i> Simões Filho possibilitam o ingresso e permanência dessa população em seus cursos, cumprindo a sua missão.

Fonte: Elaboração do autor

Na segunda rodada, um entrevistado mencionou a importância de se preocupar com a qualidade não apenas do serviço prestado, mas em relação a todos os processos que envolvem a formação desse serviço, conforme Quadro 36.

**Quadro 36** - Importância da qualidade em todos os processos do IFBA.

Segunda Rodada Técnica Delphi
Entrevistado 3: [...] apesar de melhoras serem necessárias com urgência, o serviço ofertado pelo <i>campus</i> é de qualidade. [...] a qualidade deve ser percebida não como um conceito de finalidade e sim de princípio, os servidores podem e devem entender e viver a qualidade em todas as etapas do processo.

Apesar de a pesquisa ter tratado do conceito de qualidade atribuído ao processo de gasto em uma entidade pública brasileira, fica claro o destaque do painellista acerca do quão é importante a busca pela qualidade em todos os

processos institucionais do *campus* Simões Filho. Infere-se que as etapas do processo organizacional às quais deve prevalecer a qualidade partem desde as discussões na dimensão política, que envolvem outros atores sociais para a construção de políticas públicas efetivas, passando pelos processos operacionais na organização, a exemplo do tema da pesquisa, i.e., a eficiência da aplicação de recursos públicos, até a prestação do serviço de educação que efetivamente promova o bem-estar de cada discente que recebe o serviço, por meio do desenvolvimento profissional, e da família à qual pertence, e do bem-estar da sociedade como um todo, mediante o impacto positivo da educação no desenvolvimento social de uma nação.

#### 5.4 SÍNTESE DE RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

A pesquisa teve como base teórica o gerencialismo adotado no Brasil para o setor público, principalmente com a Reforma de Estado de 1995. Advém do gerencialismo os modelos de gestão provenientes na Nova Gestão Pública, e suas ferramentas de gestão, necessárias para que efetivamente os gestores possam se valer da teoria para institucionalizar as práticas de gestão nas entidades públicas. (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1998; LÓPEZ, 2012)

Entre as ferramentas de gestão, estão os indicadores de desempenho, que são formas de mensurar e avaliar o comportamento de uma organização, que geram dados e informações fundamentais como subsídios para o processo de tomada de decisão dos gestores públicos. (CASTADELLI; 2010; GHISI; 2000; GRATERON; 1999). Os diversos modelos de gestão da NPM tem uma relação estreita com avaliação de desempenho: do gerencialismo puro há a busca da eficiência e produtividade, do Public Management têm-se a mensuração de desempenho do resultado, da PSO se busca a transparência e *accountability* e do Consumeirism há a perseguição da qualidade. (ABRUCIO, 1997)

A respeito dos indicadores de desempenho, buscou-se conhecer por parte dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho a importância e utilização dos indicadores de eficiência, por conta da sua relevância como ferramenta para a racionalização de gastos, transparência, *accountability*, participação social, mitigação da assimetria de

informações e principalmente para o incremento de qualidade do serviço prestado à sociedade.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados da pesquisa, foi utilizada a técnica Delphi. Foram aplicadas duas rodadas de perguntas com o intuito de responder aos três objetivos específicos da pesquisa: a) compreender a utilização de ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de gestão no processo decisório dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho; b) diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto são utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho; e c) verificar a percepção dos gestores da unidade em relação à qualidade do gasto público. Esses objetivos foram a base para estruturação do instrumento de coleta de dados.

O primeiro objetivo específico, que é compreensão de como são utilizadas as ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de gestão no processo decisório dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho, foi alcançado por conta das respostas às questões que envolveram conferir se e quais ferramentas de gestão eram utilizadas no processo decisório, qual a importância e direcionamento dado a elas, como ocorrem os processos decisórios na unidade e os parâmetros de avaliação de desempenho adotados.

Assim foi constatado que a principal ferramenta utilizada no processo decisório é o planejamento estratégico, institucionalizado com o nome de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Além desse instrumento, outras ferramentas institucionais são utilizadas em decorrência das atribuições e necessidades dos gestores, como o Plano de Metas e o Planejamento Pedagógico. São utilizadas também ferramentas que atendem a situações específicas como o *benchmarking* e o ciclo PDCA. Em síntese essas ferramentas são mais utilizadas para a melhoria do planejamento, e a execução e avaliação das metas e ações institucionais. Também foi destacada a importância de desenhar cenários, diagnosticar e mitigar pontos fracos e explorar pontos fortes da organização.

Foi revelado que processo decisório na gestão ocorre geralmente mediante reuniões, que podem ser gerais, setoriais ou que compreendam apenas a cúpula administrativa, o que varia em conformidade com o caráter dos assuntos envolvidos. Geralmente se busca a ênfase no planejamento realizado e há uma tendência para se focalizar as prioridades em decorrência das limitações financeiras. As



informações consideradas mais relevantes nas tomadas de decisão são relacionadas com o planejamento, orçamento público, e os recursos financeiros disponíveis. Foram mencionadas também como importantes as informações provenientes das demandas da comunidade, os níveis de aprendizagem do alunado e a disponibilidade dos servidores para executar ações. Além disso, foi abordada a necessidade de se verificar a relevância das informações em relação à sua aplicabilidade, necessidade, viabilidade econômica e abrangência.

Os parâmetros de desempenho utilizados no *campus* Simões Filho são de modo geral aqueles constantes no Relatório de Gestão (RG), mas os gestores elegem aqueles indicadores mais voltados para o foco de seus setores e atribuições. Foi relatado que não há critérios formalizados no IFBA para uso dos indicadores de desempenho na gestão, o que denota esse uso a partir da iniciativa dos gestores no processo decisório. Alguns fatores foram evidenciados como inibidores de uma adequada implantação de instrumentos para aferir desempenho na organização, principalmente falta de servidores e falta de padronização dos processos e normas escritas. Em um plano inferior foram relatadas dificuldades provenientes da assimetria de informações, pouco interesse de alguns servidores com processos avaliativos e a inexistência de um sistema de gestão que possua clareza e efetividade.

Em resumo, o primeiro objetivo específico foi alcançado, pois foram identificadas as ferramentas de gestão, indicadores de desempenho relevantes e praticas de gestão utilizadas no processo decisório. As ações de gestão relatadas demonstram haver iniciativa dos gestores, principalmente quando confrontadas com as normas de gestão institucionalizadas no IFBA, que não formalizou critérios para adoção efetiva de indicadores de desempenho nos processos decisórios. Além disso, o que também dificulta um melhor aproveitamento das informações derivadas dos indicadores de desempenho constantes no RG é a falta de servidores suficientes para uma melhor divisão de trabalho, normas reduzidas e incipientes e procedimentos não padronizados.

O segundo objetivo, que foi diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto são utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho, teve sua finalidade alcançada a partir das questões que envolveram conhecer a percepção dos gestores em relação à importância da eficiência nos gastos públicos, as práticas

de eficiência já aplicadas no *campus*, o entendimento dos gestores sobre os indicadores de desempenho elaborados e disponíveis nos RGs e sua relevância para a tomada de decisão, e propostas de outros indicadores de eficiência a serem utilizados no *campus* Simões Filho.

Os painelistas relatam que os indicadores de eficiência são úteis principalmente para o planejamento e para a execução orçamentária. Essa constatação revela a dependência que grande parte dos órgãos públicos brasileiros tem em relação ao orçamento público e às leis que envolvem o gasto. Mas também foi mencionada sua importância para se gastar melhor por conta das limitações financeiras, da responsabilidade dos gestores em relação ao erário e para se prestar um serviço público de qualidade. O *campus* possui políticas para promoção da eficiência, como utilização de água do poço artesiano, uma horta para produção de alimentos para refeições dos alunos e um projeto de implantação de sistema para captação de energia solar. Também são realizados procedimentos para racionalização das atividades de terceirização e controle das participações de servidores nos cursos de capacitação. Por outro lado foi mencionado que existe a busca por mais recursos para execução de ações.

Em relação aos indicadores de desempenho constantes no RG, esses são considerados importantes principalmente para permitir a transparência das ações da unidade, e, por conseguinte, criar canais para promover discussões com a comunidade acerca dos gastos da instituição. Foi também relatada a importância desses indicadores do RG como termômetros de gestão. A maior parte dos respondentes explicitou que os indicadores financeiros do RG influenciam no processo de tomada de decisão, mas não houve consenso quanto a esse fato, pois há respondentes que informam não utilizar os indicadores financeiros do RG. A relevância desses indicadores no processo decisório tem uma variação em conformidade com as atribuições de cada gestor. As informações são utilizadas para as ações diárias por conta das limitações financeiras, mas há informações são utilizadas de formas específicas por conta do custo por alunos e os gastos com despesas de manutenção relativas aos contratos continuados.

Dois painelistas apontaram outros indicadores de eficiência que poderiam ser adotados pelo IFBA: o GPD e o custeio ABC. Um respondente não soube opinar sobre outros indicadores de eficiência por desconhecimento do assunto.

O terceiro objetivo específico, que foi verificar a percepção dos gestores da unidade em relação à qualidade do gasto público, foi alcançado. Todos os painelistas concordaram que há estreita relação entre políticas para eficiência e qualidade do gasto público, sendo que a maior frequência de respostas foi para a eficiência como promotora da qualidade do serviço público prestado à sociedade, e ainda houve menção ao fato de que os recursos bem utilizados podem resultar em eficiência no controle dos gastos. Quanto à importância dos programas de governo do *campus* Simões Filho para atender às demandas da população-alvo, todos os painelistas relevaram o importante papel que a instituição tem em não apenas formar o aluno como profissional e cidadão, mediante alcance da missão institucional, mas também permitir melhora na vida dos alunos e da comunidade carente na qual a maioria desses alunos está inserida.

O objetivo geral de diagnosticar e avaliar a percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho/BA em relação à adequação dos indicadores de eficiência do gasto na instituição foi contemplado por conta do resultado da pesquisa com a utilização da técnica Delphi ao expor o entendimento dos gestores no que diz respeito ao conhecimento e aplicação de indicadores de eficiência no processo de gestão e sua importância para promover a qualidade do gasto.

O pressuposto da pesquisa, que considerava não haver utilização adequada dos indicadores financeiros constantes no RG como ferramentas de gestão no IFBA *campus* Simões Filho foi confirmado pelos resultados da pesquisa. Embora os gestores conheçam essas informações e alguns as consultem em determinadas atividades em decorrência de suas atribuições, reconhecem não haver institucionalização dessas informações nem ferramentas de gestão relativas a avaliações de desempenho com ênfase na eficiência do gasto público.

Cabe nesse momento da pesquisa fazer uma análise crítica dos indicadores de eficiência elaborados e divulgados pelo IFBA que permita o confronto desses com as respostas obtidas a partir da aplicação dos questionários e tratadas mediante uso da técnica Delphi. Apesar das respostas dos gestores que apontam o uso das informações referentes aos indicadores de eficiência constantes nos RGs, essas informações são somadas e consolidadas no IFBA, ou seja, não há elaboração de indicadores com dados do *campus* Simões Filho separadamente. Outra crítica a ser abordada se refere aos tipos de indicadores calculados. Estes são simplórios, pois

são indicadores relativos, que tem sua importância caracterizada pela comparação dos dados a parâmetros pré-estabelecidos. Conforme o próprio TCU, os indicadores de eficiência devem ser analisados em conjunto com indicadores de qualidade, o que permite verificar a evolução de ambos os aspectos concomitantemente. (TCU, 2009)

Assim, recomenda-se a análise crítica dos indicadores adotados pelo IFBA no sentido de verificar sua aplicabilidade no processo de gestão, assim como a elaboração de outros indicadores de eficiência no IFBA com base no processo de construção de indicadores de desempenho proposto pelo TCU, conforme Figura 1 apresentada na seção 3.5. O intuito é gerar informações que permitam um uso mais amplo e efetivo desses indicadores no processo de gestão do *campus* Simões Filho e que possam servir de modelo para o IFBA e outros IFs. (TCU, 2009).

As recomendações do TCU tem maior foco no uso de recursos públicos, contudo o *campus* Simões Filho necessita elaborar indicadores personalizados, que sejam mais amplos do que os adotados pelo IFBA, e que correlacionem aspectos diversos na organização que se inter-relacionam e se interligam, i.e., *inputs*, processos, saídas, resultados e impactos para a sociedade.

O IFBA não estabelece metas para os indicadores dos RGs. Não divulga níveis de desempenho considerados adequados, mediante fixação de objetivos, valores e prazos, e que poderiam ser comparados com os indicadores calculados. Em sua maioria, os indicadores de eficiência empregados pelo IFBA basicamente identificam a proporção de algumas despesas específicas em relação ao total de gastos da instituição. Há muitos tipos de indicadores de eficiência para além dos que são adotados no IFBA, e que certamente produziriam informações com grande potencial para melhoria da gestão relacionada ao uso de recursos públicos. Há também a possibilidade de se construir indicadores de desempenho complexos, compostos pela união de informações relativas a eficiência e outros indicadores como eficácia, efetividade e economicidade no sentido de se relacionar as etapas da execução de programas do *campus*.

## 6 CONCLUSÃO

Esse capítulo apresenta primeiramente as considerações gerais sobre os resultados obtidos e por fim as limitações da pesquisa e possibilidades de exploração de novas pesquisas.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os resultados e conclusões desse trabalho poderão permitir algumas reflexões e mudanças na gestão do IFBA e de outros IFs por trazer à tona dificuldades relacionadas ao uso de ferramentas de gestão e avaliação do desempenho organizacional.

Fica patente a necessidade de articulação entre setores do IFBA no sentido de institucionalizar regras e processos padronizados com intuito de manter um permanente canal de comunicação e possibilitar a inserção de ferramentas de gestão que possam ser efetivamente utilizadas na avaliação do desempenho institucional de modo a gerar informações fundamentais para os processos de tomada de decisão. Nesse sentido, o IFBA deve adotar programas de gestão que possibilitem orientar as atividades de gestão, a exemplo do Gespública e PEG. Essa ação será possível por meio da interação da PROAP com setores estratégicos do governo que são encarregadas desses programas, como forma de institucionalizar os programas em todo o IFBA.

No âmbito do *campus* Simões Filho o revelado perfil proativo dos gestores torna viável a incorporação de instrumentos gerenciais para controle dos recursos públicos por meio da difusão da importância de avaliação de desempenho no *campus* e de seu impacto para a qualidade do serviço prestado.

O IFBA é dotado de uma estrutura administrativa ampla em termos de *campi* e Reitoria e é uma organização complexa no sentido de atuar em diversas áreas do ensino, pesquisa e extensão. Faz-se necessário promover um alinhamento das unidades em forma de rede, a despeito da atual Rede Federal que teoricamente engloba todos os IFs, mas que, conforme Almeida (2013), não opera efetivamente como uma rede que possa interligar os órgãos com o compartilhamento de informações, conhecimentos e processos. A efetivação do IFBA como uma rede e a institucionalização de mecanismos para avaliação de desempenho que adequados às especificidades do instituto, em conjunto com uma estrutura de profissionais

aptos a manusear essas ferramentas e interpretar os resultados com foco na gestão, tornará possível o incremento de potencial da organização para tomar suas decisões estratégicas com objetivo de melhor utilizar os escassos recursos públicos disponíveis e, concomitantemente, promover o serviço público a que se propõe com qualidade, ao atingir a sua missão institucional e principalmente permitir a educação satisfatória para seu público-alvo.

## 6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações para consecução da pesquisa foram poucas, em decorrência da reduzida quantidade de painelistas, e da disponibilidade e vontade dos mesmos em participar e colaborar com o estudo de tema tão relevante para as atividades diárias dos gestores. Uma das limitações a serem relatadas é o risco de viés tanto do pesquisados quanto dos painelistas, algo comum em pesquisas qualitativas, mas que foi gerenciado mediante postura científica e amadurecimento dos participantes, que entenderam a essência do trabalho científico e buscaram expor suas percepções acerca da realidade da organização.

Em alguns momentos foi percebida a falta de profundidade nas respostas, principalmente aquelas voltadas para o conhecimento de indicadores de desempenho, o que por um lado foi interessante para revelar a falta de institucionalização dessas ferramentas de gestão, mas por outro lado impossibilitou uma exploração mais detalhada sobre o tema.

Em termos de recomendações, o universo reduzido composto pelos gestores da unidade pesquisada pode ser mais abrangido em pesquisas futuras por painelistas de outros *campi* e da Reitoria do IFBA, ou de toda a organização, o que poderá expor outras questões influenciadas por realidades e contextos diferentes do *campus* Simões Filho em relação aos temas eficiência dos recursos e qualidade do gasto. Também são sugeridas pesquisas sobre esses temas em outras IFs. Em relação aos indicadores de desempenho, podem ser realizadas pesquisas com indicadores de eficácia, efetividade, economicidade, que promovam uma discussão mais ampla acerca da utilidade dos indicadores recomendados pelo TCU e adotados pelos IFs, e que inclusive provoquem a proposição de outros indicadores a serem adotados na Rede Federal, não apenas como meras informações para atendimento

de exigências legais, mas como efetivas ferramentas de gestão que gerem informações preciosas a serem utilizadas como insumos nos processos decisórios dessas instituições.

Essa pesquisa é uma das primeiras com o objetivo de diagnosticar cenários relativos à nova estruturação dos IFs em termos de uso dos recursos públicos e busca da qualidade do gasto. Outras pesquisas devem ser realizadas também no sentido de criticar com mais intensidade os indicadores adotados nos IFs e propor modelos para institucionalização de indicadores de desempenho, com uso efetivo destes no processo de gestão. Conforme comentado no capítulo anterior, deve haver um maior critério para construção de indicadores de desempenho, independente de recomendações de órgãos de controle externo.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz, PEDROTI, Paula, PÓ, Marcos Vinícius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria Rita, ABRUCIO, Fernando Luiz, PACHECO, Regina Sílvia. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 27-73, 2010.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10.p. 1-49, 1997.

ALMEIDA NETO, Antônio Clodoaldo. **Modelagens sobre gestão organizacional em uma perspectiva multidisciplinar e sistêmica: proposições para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT**. 2013. 592 f. Tese (Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

ANTONIAZZI, R.; LEAL NETO, A; BRITO, E. O Instituto Federal da Bahia e as metamorfoses da Educação Profissional no Brasil: o que pode mudar?. In: FARTES, V; MOREIRA, V.(orgs.). **Cem anos de Educação Profissional no Brasil: história e memória do Instituto Federal da Bahia.(1909-2009)**. Salvador: EDUFBA, 2009.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública da Teoria à Prática**. São Paulo: editora Saraiva, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: 2002**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 07 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: 2002**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002. 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000** – Norma Brasileira - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. 35 p.



AVENA, Biagio Mauricio. A educação profissional no Instituto Federal da Bahia: 100 anos de contribuição na oferta de cursos para a sociedade baiana. In: FARTES,V; MOREIRA,V.(orgs.). **Cem anos de Educação Profissional no Brasil: história e memória do Instituto Federal da Bahia(1909-2009)**. Salvador: EDUFBA, 2009.

BANKER, Rajiv D.; CHARNES, Abraham; COOPER, William W. Models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. **Management Science**, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BARLACH, Bruna. **Administração pública: objetivos, formas e funções**. Fonte do Saber. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/administracao-publica.html>> Acesso em 22 jul. 2013.

BECK, Martha. **Carga tributária bate recorde e chega a 37,65% do PIB, diz estudo**. O Globo. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/carga-tributaria-bate-recorde-chega-3765-do-pib-diz-estudo-11433593>>. Acesso em: 05 mai. 2014.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Geovanne Dias de. KLOEPPEL, Nilton Roberto. Práticas de governança eletrônica e eficiência na utilização das receitas: uma análise nos estados brasileiros. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 421-441, mar-abr 2013.

BORGES, Matheus Fachin. **Qualidade do Gasto Público Municipal: uma abordagem microrregional para o Estado do Rio Grande do Sul**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Economia)– Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BOYNE, George. Concepts and Indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. **Public Money & Management**, Cardiff, V. 22, p. 17-24, 2002.

BRASIL, 2005. **Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU**, 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores\\_gestao\\_maio.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores_gestao_maio.pdf)>. Acesso em: 11 fev.2014.

BRASIL, 2010. Secretaria de Educação Profissional Tecnológica do Ministério da Educação- **Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU**, 2011.

BRASIL. Constituição (1988).Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Lívia Céspedes. – 39. ed. Atual. – São Paulo: Saraiva, 2006c. – (Coleção Saraiva de legislação)

BRASIL. **Decreto n. 6.095 de 24 de abril de 2007.** Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Portal do Planalto, 2013.Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997.** Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2208.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2003.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Gestão pública para um Brasil de todos:** um plano de gestão para o governo Lula. Ministério do Planejamento. Secretária de Gestão. – Brasília: MP, SEGES, 2003b. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/080804\\_PUB\\_Gestao\\_gestaopublica.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/080804_PUB_Gestao_gestaopublica.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Portal do Planalto, 2013.Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 8.443, de 16 de julho de 1992. **Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul.1992.Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8443.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2014.

BRASIL. **Lei n.º 11.741, de 16 de julho de 2008.** Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação

profissional e tecnológica. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Portal do Planalto, 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Portal do Planalto, 2013. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. **Lei n.º 7.675, de 4 de outubro de 1988**. Atribui ao Tribunal de Contas da União, a partir do exercício de 1986, a fiscalização da aplicação pelos Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios, inclusive por suas entidades da Administração Indireta e Fundações, das transferências de recursos federais.. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/L7675.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7675.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRASIL. **Lei n.º 8.443, de 16 de julho de 1992**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8443.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRASIL. **Lei n.º 9.533, de 10 de dezembro de 1997**. Autoriza o Poder Executivo a conceder apoio financeiro aos Municípios que instituírem programas de garantia de renda mínima associados a ações socioeducativas. Portal do Planalto, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9533.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9533.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional. **Planejamento Fiscal**. Tesouro Nacional, 2013. Disponível em: <<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/politica-fiscal/planejamento-fiscal/sobre-o-planejamento-fiscal>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégicos. **Indicadores de programas**: guia metodológico. – Brasília: MP, 2010.

BRASIL. **Plano diretor de reforma do aparelho do estado**. Bresser-Pereira Website. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2013.

BRASIL. **Portaria Interministerial n.º 163, de 4 de maio de 2001**. Dispõe sobre normas gerais de consolidação das Contas Públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e dá outras providências. Tesouro Nacional, 2013. Disponível em: [http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Portaria\\_Interm\\_163\\_2001\\_Atualizada\\_2011\\_23DEZ2011.pdf](http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Portaria_Interm_163_2001_Atualizada_2011_23DEZ2011.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de demonstrativos fiscais: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional**. 5. ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública, Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Indicadores de Desempenho** – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão. - Brasília, 2009b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Solicitação formulada por Comissão Parlamentar do Senado Federal. Relação de todos os contratos de prestação de serviços ou aquisição de equipamentos de informática, mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação, desde 1995, por órgãos e entidades diversos. Decisão nº 1.006/2000** - Plenário. Ministro Relator: Adhemar Paladini Ghisi. Brasília, 29 de novembro de 2000. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br>>. Acesso em 24 jan. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura pra um novo estado**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38, 1998.

BRIGNALL, Stan. MODELL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management Accounting Research**. v. 11, n. 3, p. 281-306, set. 2000.

CAIDEN, Naomi J. CAIDEN, Gerald E. Enfoques e lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.1, n.1, p. 25-54, jan-mar. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 5 ed. Editora Falconi, 2013.

CASTALDELLI JÚNIOR, E. **Divulgação de desempenho de órgãos públicos: uma análise de conteúdo dos relatórios de gestão do Tribunal de Contas da União**. 2010. 72 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

CEFET-BA. **O Centro de Educação Tecnológica da Bahia – CENTEC**. Portal do IFBA, 2013. Disponível em: <<http://www.cefetba.br/comunicacao/parte2.html>>. Acesso em: 29 jul. 2013

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>, Acessado em: 05 jan. 2014.

CHARNES, Abraham; COOPER, William W.; RHODES, Edwardo. Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**, v. 2, p. 429-444, 1978.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, Out. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 Jul. 2013.

DALKEY, N.; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. **Management Science**, v. 9, n. 3, p. 458-467, abr. 1963.

DICIONÁRIO ONLINE MICHAELIS. **Eficiência**. Michaelis. 2009a. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=efici%EAncia>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

DICIONÁRIO ONLINE MICHAELIS. **Qualidade**. Michaelis. 2009b. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=qualidade>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

DORNELES, Rachel Pereira. **Avaliação da educação profissional: um estudo sobre indicadores educacionais específicos**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

EXPANSÃO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. **Expansão da Rede Federal**. Ministério da Educação. 2013.

Disponível em:

<[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=2](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2)>. Acesso em: 22 jul. 2013.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública. **ENCONTRO DO ANPAD**, Rio de Janeiro. n. 32, 2008. 1 CD-ROM.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SOUZA, Antonio Ricardo de. **Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional**. **ENCONTRO DO ANPAD**, Salvador, n. 30, 2006. 1 CD-ROM.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, Jun. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000300011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000300011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 jul. 2013.

FARIA, Caroline Conceição. **PDCA (Plan, do, check, action)**. Infoescola. 2014. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao/\\_pdca-plan-do-check-action/](http://www.infoescola.com/administracao/_pdca-plan-do-check-action/)>. Acesso em: 04 abr. 2014.

FARTES, Vera Lúcia Bueno (org.). MOREIRA, Virlene Cardoso. (org.). **Cem anos de Educação Profissional no Brasil: História e Memória do Instituto Federal da Bahia (1909-2009)**. Salvador: EDUFBA, 2009.

FERLIE et al. A Nova Administração Pública em ação. **Editora Universidade de Brasília**, Brasília, p 468. 1999.

FERNANDES. Julio César de Campos. SLOMSKI. Valmor. Gestão de custos pela melhoria da qualidade na administração pública: um estudo empírico entre organizações brasileiras. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, n. 2, 2009, Brasília. **Anais...CONSAD**, 2009, 29 p. 1-29.

FERNANDES. Julio César de Campos. SLOMSKI. Valmor. Gestão de custos pela melhoria da qualidade na administração pública: um estudo empírico entre organizações brasileiras. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, n. 2, 2009, Brasília. **Anais...CONSAD**, 2009, 29 p. 1-29.

FERREIRA, Marlon Cruz. **Os indicadores de desempenho instituídos pelo TCU para as Instituições Federais de Ensino Superior: análise empírica do período de 2008 a 2010.** 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** / Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. – 3. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2009.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores.**2008. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública).Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GHISI, Adhemar Paladini. Desempenho das entidades fiscalizadoras superiores e indicadores de rendimento. In: Assembleia Geral da OLACEFS, 10, 2000, Brasília. **Anais...** Brasília: Tribunal de Contas da União, 2000. p. 38-46.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.**2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GOMES, Ricardo Corrêa. et al. Indicadores para Avaliar o Desempenho de Prefeituras Municipais. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-15, Jan./Jun. 2013

GRATERON, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos - FIPECAFI**, São Paulo, n. 21, p. 1–18, mai.ago. 1999.

HAUNER, D. e KYOBE, A. Determinants of Government Efficiency. **World Development**. v. 38, n. 11, p. 1527–1542, 2010.

IFAC, International Federations of Accountants. **Governance in Public Sector: A Governing Body Perspective.** International Public Sector Study. Study 13. Ago. 2001.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA – *CAMPUS* SIMÕES FILHO. **Histórico.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - *Campus* Simões Filho. Disponível em: <<http://www.simoesfilho.ifba.edu.br/index.php/historico/>>. Acesso em: 29 jul. 2013

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Caminhos da Construção do Projeto Pedagógico Institucional do IFBA**. Disponível em: <[http://www.camacari.ifba.edu.br/attachments/article/88/2013\\_PPI%20VersaoPreCongresso.pdf](http://www.camacari.ifba.edu.br/attachments/article/88/2013_PPI%20VersaoPreCongresso.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Documentos Institucionais**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <[http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com\\_phocadownload/Itemid,196/id,13/limitstart,20/view/category/](http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com_phocadownload/Itemid,196/id,13/limitstart,20/view/category/)>. Acesso em: 11 fev. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Portal**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <<http://www.portal.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2013

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **PROAP**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <<http://proap.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **PRODIN**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <<http://prodin.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Gestão Institucional IFBA 2012**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <[http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com\\_phocadownload/Itemid,196/download,4083/id,115/view/category/](http://www.portal.ifba.edu.br/component/option,com_phocadownload/Itemid,196/download,4083/id,115/view/category/)>. Acesso em: 03 nov. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA. **Relatório de Gestão Institucional IFBA 2012**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Disponível em: <<http://www.portal.ifba.edu.br/institucional/relatorios-de-gestao-do-ifba.html>>. Acesso em: 11 ago. 2013

JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Massachusetts, v. 3, n. 4, p. 305-360, Out. 1976.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



LOPES, Cristiano Aguiar. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. *Caderno de Finanças Públicas*. Brasília, n. 8, p. 5-40, dez. 2007.

LOPES, Cristiano Aguiar. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n. 8, p. 5-40, dez. 2007.

LÓPEZ, Joaquín S. Ruiz. Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. Caracas, n. 54, Out. 2012.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes; MARCELINO, Gileno Fernandes. Modelos de Avaliação de Desempenho no Setor Público: Um Estudo nas 17 Unidades do Ministério da Ciência e Tecnologia. In: CONGRESSO ANPCONT, VI, 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: AnpCont, 2013. Disponível em: Acesso em: 20 fev. 2014.

MACHADO, Nelson. **Sistema de Informação de Custo: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental**. 2002. 221 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAIA, Alexandre. Et al. A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: propostas práticas para alcançar esse objetivo. In II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2009. Brasília/DF. **Anais...** Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MELHORIA-DA-QUALIDADE-DO-GASTO-P%C3%9ABLICO-NO-BRASIL-PROPOSTAS-PR%C3%81TICAS-PARA-ALCAN%C3%87AR-ESTE-OBJETIVO1.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

MARINI, C. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública: a agenda herdada e as novas perspectivas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA REFORMA DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., Panamá, 2003. **Anais...** Panamá, 2003.

MARINI, Caio. Gestão Pública: o debate contemporâneo. **Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães**, Salvador, v. 7, p. 1-104, 2003.

MARIOTTI, F. **As contas públicas, os gastos e suas derivações**. Centro Universitário Franciscano. 2009. Disponível em: <[www.unifra.br/pos/gestaopublica/downloads/04-TEORIA\\_DO\\_GASTO\\_PÚBLICO.ppt](http://www.unifra.br/pos/gestaopublica/downloads/04-TEORIA_DO_GASTO_PÚBLICO.ppt)>. Acesso em: 7 ago. 2013.

MAUSS, César Volnei; COSTI, Ricardo Miguel. O Método de Custeio ABC como Instrumento de Gestão. In SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2., Outubro de 2006, Rezende – RJ. **Anais...** Rezende, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. (atual. Eurico Azevedo et al.) São Paulo: Malheiros, 2009.

MELO, Sérgio Gaudêncio Portela de. **A distribuição de recursos financeiros intraorganização: Um estudo de modelos no cenário da criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília/UnB, Brasília, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Métodos de Cálculo para os Indicadores de Gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – EPT determinados no Acórdão 2.267/2005-TCU**. Ministério da Educação. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf1/indicadores\\_gestao\\_maio.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf1/indicadores_gestao_maio.pdf) |>. Acesso em: 11 ago. 2013

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade**. FUNDAP, 1990.

MOURA, Alcides Fernandes da. **Eficácia Social (Qualidade e Equidade) do Sistema Educativo em Cabo Verde**. Tese de Doutorado, Faculdade de CC. da Educação. Cabo Verde. 2009.

OATES, W. E. An essay on fiscal federalism. **Journal of Economic Literature**. Pittsburgh, v. 37, n. 3, p. 1120-1149, Sep. 1999.

OLIVEIRA, André Browne Ribeiro e. **Política de Custos como Instrumento de Gestão: Um Estudo no Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz – Fiocruz**. 2012. 149 f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2012.

OLIVEIRA, Eliane. **Ajuste fiscal será o grande desafio para 2015**. O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/ajuste-fiscal-sera-grande-desafio-para-2015-11550305>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

OREAL/UNESCO. **El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe**. REICE, nº3, Vol.5, 2007.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro. **Avaliação de impacto de mestrados profissionais: contribuições a partir da multidimensionalidade e da negociação**. 2012. 323 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração,, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

PEREIRA, Danielle Ramos de Miranda; PINTO, Marcelo de Rezende. A importância do entendimento dos indicadores na tomada de decisão de gestores públicos. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 63, p. 363-368, jul-set 2012.

POLLITT, Christopher. Justification by works or by faith: evaluating the new public management. **Evaluation**, v. I, n. 2, p. 133-154, out. 1995.

PRIOR, Lindsay. Using Documents in Social Research. **Sage Publications**, Londres. 2003.

QUEIROZ, Maria de Fátima Medeiros de. **A eficiência do gasto e da qualidade da saúde pública: uma análise nos municípios do estado do Rio Grande do Norte (2004 e 2008)**. 2012. 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Departamento de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed., Lisboa: Gradiva, 1998. 282p.

RIANI, Flávio. **Economia do Setor Público: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Atlas, 1997.

RUA, Maria das Graças. **Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, Programas e Projetos Governamentais – Texto Básico**, Mimeo, 2007.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SCHWARTZMAN, Jacques. O “conceito preliminar” e as boas práticas de avaliação do ensino superior. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, n. 38, p. 9- 32, dez. 2008.

SCHWARTZMAN, Jacques. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil**. UNESCO. 2003 Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001398/139879por.pdf>> Acesso em: 05 abr. 2014.

SCOTT, J. A matter of record: documentary sources in social research. **Polity Press**, Cambridge. 1990.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública** – Rio de Janeiro 43 (2): 347-69, mar/abr. 2009.

SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL. **Cartilha PEG Programa de Eficiência do Gasto**. Secretaria de Orçamento Federal. 2013. Disponível em: <[http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha\\_PEG.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/Cartilha_PEG.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. Tesouro Nacional. 2014. Disponível em: <<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/responsabilidade-fiscal/contabilidade-publica/manuais-de-contabilidade-publica>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL. **SIAFI - Manual WEB**. Manual SIAFI. 2014. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 13jan. 2014.

SILVEIRA, Flávia Furtado. **O mercado está uma fera**: o desenvolvimento moral na educação profissional e as mudanças no mundo do trabalho. *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, v. 1, n.1, p. 77-78, jul. dez. 2006.

SIMONS, R. Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases. **Prentice-Hall**, Londres, p. 780. 2000.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 01-21, 2007.

SMITH, M. et al.. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, 12(4), 655-676, 2008.

STIGLITZ, J. **The right to tell: the role of mass media in economic development**. Washington, DC: The World Bank, 2002.

TAJRA, Nome. PDCA como proposta metodológica associada à Auditoria em Saúde: relato de experiência de Sobral-Ceará. **Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva**, Brasília, v.6, , n. 4, p. 201-215, dez. 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THORPE, R. et al. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, 7(4), 257-281, 2005.

TIRONI et al. **Crítérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília, Ipea, 1991. 16 p. (Texto para discussão n. 238).

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Londres, v. 14, p. 207–222, 2003.

TREVISAN, Leonardo. **Educação e Trabalho: as receitas inglesas na era da instabilidade**. São Paulo. Ed. Senac. 2001. 246 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) - **Relatório de Auditoria TC 026.062/2011-9**. Ata nº 8/2013. Sessão Ordinária: 13/3/2013. Brasília, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) - **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias**. Portaria-Segecex Nº 33. 23/12/2010. Brasília, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Competências Legais do TCU**. Tribunal de Contas da União. 2013. Disponível em:  
<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/institucional\\_competencias/competencias.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional_competencias/competencias.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Competências**. Disponível em:  
<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/institucional\\_competencias](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional_competencias)>. Acesso em: 15 jan.2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Funcionamento do TCU**. Disponível em:  
<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/institucional\\_funcionamento](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/institucional_funcionamento)>. Acesso em: 15 jan.2014.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Coordenadoria Geral de Bibliotecas. Grupo de Trabalho Normalização Documentária da UNESP. **Normalização documentária para a produção científica da UNESP**: normas para apresentação de referências segundo a NBR 6023:2002 da ABNT. São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.unesp.br/cgb/mostra\\_arq\\_multi.php?arquivo=4631](http://www.unesp.br/cgb/mostra_arq_multi.php?arquivo=4631) >. Acesso em: 01 fev. 2013.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida. **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos**. 2012. 139 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida. **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos**. 2012. 139 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VETTORATO, Gustavo. **O conceito jurídico do princípio da eficiência da Administração pública. Diferenças com os princípios do bom administrador, razoabilidade e moralidade**. Jus Navigandi. 2001. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/4369/o-conceito-juridico-do-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>>. Acesso em 05 fev. 2014

VICHAS, R.P. **Complete handbook of profitable marketing research techniques**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

WAISELFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2013: Homicídios e Juventude no Brasil**. CEBELA. Disponível em: <[http://www.cebela.org.br/site/common/pdf/Mapa\\_2013\\_Jovens.pdf](http://www.cebela.org.br/site/common/pdf/Mapa_2013_Jovens.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2013.

WISCHRAL, Deise Cristina. **Modelo de excelência em gestão pública (MEGP) para prefeituras municipais: excelência: um valor requerido pelo cidadão**. 2010. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Curso (Pós – Graduação Lato Sensu MBA em Gestão para Excelência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)- Faculdade de Tecnologia, Senai, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/TCC%20MEGP%20para%20Prefeituras%20Municipais%20Deise%20Wischrall.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

WOLFF, Stephan. Analysis of documents and records. In. Flick, U; Kardorff E.V.; Steinke I. editores. A Companion to Qualitative Research. **Sage Publications**, Londres. 2004.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2000. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/861>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

ZAMBONI FILHO, Yves Bastos. **Avaliando o Avaliador: Evidencias de um Experimento de Campo sobre as Auditorias da CGU**. 2012. 166 f. Tese

(Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

## APÊNDICE A – Plano de Pesquisa Bibliográfica

Legenda: SE = Sítio de busca (*Search Engine*); ED = Editora; BD = Banco de Dados; AC = Associação Científica

Fonte	Tipo	Revistas	Endereço
ANPAD	AC	Portal Spell, RAC – Revista de Administração Contemporânea; BAR – Brazilian Administration Review; TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade; RAC – Eletrônica	<a href="http://www.anpad.org.br/publicacoes.php">http://www.anpad.org.br/publicacoes.php</a>
ANPCONT	AC	ANPCONT – Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis	<a href="http://www.furb.br/web/3319/congresso-anpcont/o-congresso">http://www.furb.br/web/3319/congresso-anpcont/o-congresso</a>
Biblioteca Digital UFBA	BD	Teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação da UFBA	<a href="http://www.bdt.d.ufba.br">www.bdt.d.ufba.br</a>
Biblioteca Digital USP	BD	Teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação da USP	<a href="http://www.teses.usp.br/">http://www.teses.usp.br/</a>
ENAP	ED	Revista do Serviço Público (RSP); Cadernos ENAP, Livros Editora ENAP; Produção científica submetida; Cadernos EIAPP.	<a href="http://www.enap.gov.br/">http://www.enap.gov.br/</a>
Google Acadêmico	SE	Não especificado	<a href="http://scholar.google.com.br/">http://scholar.google.com.br/</a>
IBICT	BD	Base de dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)	<a href="http://www.ibict.br/">http://www.ibict.br/</a>



Portal de Periódicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	BD	<p>Ciências Sociais Aplicadas:</p> <p>ACE : Architecture, City and Environment; Acimed; Acta Societatis Martensis Actualidad Contable Faces; Advances in Management and Applied Economics; Advances in multimedia; Advances in natural and applied sciences; Advances in Operations Research; Aestimum; Africa Spectrum African diaspora; African Journal of Information and Communication Technology; African nebula; AGORA International Journal of Juridical Sciences; Agora Trujillo; Agricultura em São Paulo; Agricultura técnica; Agroalimentaria; Aisthesis; Alceu; Alfa-Redi; ALSIC - Apprentissage des langues et systèmes d'information et de communication; Ambiente &amp; sociedade; América Latina hoy; American journal of applied sciences; American journal of economics and business administration; American Journal of Industrial and Business Management; The American journal of tropical medicine and hygiene; The American University law review; Amsterdam law forum; Anais da Academia Brasileira de Ciências; Analele științifice ale Universității "Al.I. Cuza" din Iași. Științe economice; Análise Econômica; Análisis económico; Anil Aggrawal's Internet Journal of Forensic Medicine &amp; Toxicology; Annales de toxicologie analytique; Annali dell'Università di Ferrara. Sezione: Museologia scientifica e naturalistica; Annals of family medicine; Anuário Brasileiro de Direito Internacional; Anuario Mexicano de Derecho Internacional; Applied Medical Informatics; Applied Technologies and Innovations; Apuntes; Aquaculture, Aquarium, Conservation &amp; Legislation; Archimaera; Archnet-IJAR: international journal of architectural research; Área abierta; Argos; Ariadne; ARQ; Arqtexto; Arquitectura y urbanismo; Arqitekturavista; Arqtextos; Arquivística.net; Ars; Arts and social sciences journal; ASEAS - Austrian Journal of South-East Asian Studies/Österreichische Zeitschrift für Südostasienwissenschaften; Asian journal of finance &amp; accounting; Asian-Pacific law &amp; policy journal; Asian social science; Australia &amp; new zealand health policy; Australian Journal of Basic and Applied Sciences; Australian journal of emerging technologies and society; BAR. Brazilian Administration</p>	<a href="http://periodicos.capes.gov.br/">http://periodicos.capes.gov.br/</a>
---	----	---	---

	<p>Review; Bartın Orman Fakültesi dergisi; BASE : Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; BBR. Brazilian Business Review; Biblios; Bibliotime : Rivista elettronica per le biblioteche; Biblos; BiD. Textos universitaris de biblioteconomia i documentació; Bioética; Biomedical digital libraries; Biostatistics; BMC emergency medicine; BMC family practice; BMC health services research; BMC medical informatics and decision making; BMC palliative care; BNDES Setorial; Boletim técnico do SENAC; Boletín mexicano de derecho comparado; The bonefolder; Brasil mineral; Brazilian Journal of Information Science; Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences; Brazilian journal of population studies; Brock review; Buletinul Institutului Politehnic din Iași. Secția Construcții. Arhitectură; Bulletin des bibliothèques de France; Bulletin of the American Society for Information Science; Bulletin of the American Society for Information Science and Technology; Bulletin of the Medical Library Association; Bulletin of the World Health Organization; Business and economic history on-line; Caderno CRH; Caderno de estudos; Caderno de Pesquisas em Administração; Caderno virtual de turismo; Cadernos de Administração Rural; Cadernos de Direito; Cadernos de Pós Graduação em Arquitetura e Urbanismo; Cadernos de psicologia social do trabalho; Cadernos EBAPE.BR; Cadernos IHU; Cadernos IHU ideias; Cadernos PROLAM/USP; Cadernos Teologia Pública; Caligrama; Canadian Social Science; Cases journal; Cato Journal; Cayapa; CEBE Transactions; Centro journal; CESifo forum; Challenges; Chinese journal of international law; Chinese librarianship; Chinese southern diaspora studies; Choregia; Ciberlegenda; Ciência da Informação; Ciência e cultura; Ciencia hoje das crianças; Ciencias de la información; City &amp; time; Civilizar; Co-herencia; Collaborative librarianship; College &amp; research libraries; College &amp; research; libraries news; ComCiência; Commonwealth Journal of Local Governance; Computer and information science; Computer Science and Information Systems; COMUNICACAO E SOCIEDADE; Comunicação, Mídia e Consumo; Comunicación y sociedad; Comunicar; Conceitos; Confluências; Conhecimento Interativo; Conjuntura &amp; planejamento;</p>	
--	---	--

	<p>Connecticut public interest law journal; Consciousness literature and the arts; Constitutional forum; Construção metálica; Contabilidade, Gestão e Governança; Contemporânea: Revista de Comunicação e Cultura = Journal of Communication and Culture; Contemporary Issues and Ideas in Social Sciences; ConTexto : Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade; Contracampo; Convergência; Corvinus Journal of Sociology &amp; Social Policy; Cost effectiveness and resource allocation; Cronos; Cuadernos de administración. Serie de organizaciones; Cuadernos de desarrollo rural; Cuadernos de difusión; Cuadernos de economía; Cuadernos de economía; Cuadernos De Estudios Empresariales; Cuadernos de Medicina Forense; Cuadernos de relaciones laborales; Cuadernos del CENDES; Cuadernos del CLAEH; Cuestiones constitucionales; Culturas Midiáticas; Current Science; Custos e @gronegocio online; cybrarians journal; D-Lib magazine; Dados; Datagramazero; Dataveni@; Demographic Research; Demography; Desarrollo económico; Desarrollo y sociedad; Destarte; Dikaiosyne : revista semestral de filosofía práctica; Direito, estado e sociedade; Diversities; Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal; Doğuş Üniversitesi dergisi; Duke environmental law &amp; policy forum; Duke journal of comparative &amp; international law; Duke journal of gender law &amp; policy; Duke law journal; E-Compós; e-Finanse; E-JASL; e-journal of business education &amp; scholarship of teaching; E Law; E-mat; e-sharp; E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial; Eastern Journal of European Studies; Economía; Economia aplicada; Economia e Sociedade; Economia global e gestão; Educação em revista; Educação &amp; sociedade; Education libraries; Ege akademik bakış; Egesta; Ehealth international; eJournal of health informatics; eJOV : Electronic Journal of Organizational Virtualness; Electronic international journal of time use research; Electronic journal of comparative law; The electronic journal of human sexuality; Electronic journal of knowledge management; Elektroniczny biuletyn informacyjny bibliotekarzy; Elementos; Élisee : Revista de Geografia da UEG; Em pauta; Em Questão; Emerging themes in epidemiology; Encontros</p>	
--	--	--

	<p>Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação; Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento; Ensaio; Ensaos e ciência; Ensaos FEE; Entertainment and sports law journal; Entropy; Environment and urbanization; Environmental health; Eptic; Erasmus law and economics review; The Ergonomics Open Journal; Espacio abierto; ESPACIO Y DESARROLLO; Espacios; ESSACHESS; Estudios constitucionales; Estudios de derecho; Estudios de economía; Estudios Gerenciales; Estudios sobre las culturas contemporáneas; Estudios sociales - Centro de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de Sonora; Estudios y perspectivas en turismo; Estudos avançados; Estudos de literatura brasileira contemporânea; Estudos do CEPE; Estudos econômicos; Estudos em design; Estudos em Jornalismo e Mídia; Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento; Estudos legislativos; Estudos sociedade e agricultura; ETD. Educação Temática Digital; Etude de la population africaine; EURASIP Journal on Embedded Systems; EURE; The European journal of comparative economics; European Journal of Legal Studies; Evidence based library and information practice; Evolution of Science and Technology; EXTRAPRENSA; FAZU em Revista; The federal courts law review; Finnish yearbook of population research; First Monday; Footprint; Forced migration review; Formación universitaria; Forum historiae iuris; Fórum Patrimônio; Forum, qualitative social research; Fronesis; Frontera norte; The Future of Children; Gaceta laboral; Gaceta sanitaria; Galáxia; Gateways: International Journal of Community Research and Engagement; GEPEC Informe; German medical science; Gestão Contemporânea; Gestão e Planejamento; Gestão em ação; Gestão.Org : Revista Eletrônica de Gestão Organizacional; Gestão &amp; produção; Gestión y política pública; Global Tourism; Globalization and health; GMS Health Technology Assessment; Göttingen journal of international law; Harm reduction journal; Harvard human rights journal; Health affairs; Health Economics Review; Health education research; Health policy and planning; Health research policy and systems; Health services research; História, ciências, saúde-</p>	
--	---	--

	<p>Manguinhos; Historia constitucional; História econômica &amp; história de empresas; História oral; History of science; Hong Kong medical journal; Horizonte Científico; HRRS; Human affairs; Human-centric Computing and Information Sciences; Human IT; Human resources for health; Human rights &amp; human welfare; IASSIST quarterly; IBS Journal of Science; iBusiness; Íconos; Idea; IETE Technical Review; IHU Online; InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação; Independent Journal of Management &amp; Production (IJM&amp;P); Indian journal of community medicine; Indian Journal of Palliative Care; Indian Journal of Scientific Research; Indicadores Econômicos FEE; InDret; Industrial Psychiatry Journal; ISSN; Infodesign; Informação &amp; informação; Informação &amp; sociedade; Información, cultura y sociedad; Informações econômicas; Informador Técnico; Information research; Information technology and disabilities; Information Technology and Libraries; Information Technology, Learning, and Performance Journal; Informes de la construcción; Informing science; Ingeniería, investigación y tecnología; Intangible capital; Integração; Intellectum; Inter-legere; Interações; Interações (Campo Grande); Interciencia; INTERCOM; Interdisciplinaria; Interdisciplinary Information Sciences; Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management; Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects; Interface; Interface Focus; International business research; The international electronic journal of health education; International family planning perspectives; International family planning perspectives and digest; The international food and agribusiness management review; International journal for equity in health; International journal for quality in health care; International Journal of Academic Research; International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences; International Journal of Advanced Science and Technology; International journal of Asia-Pacific studies; International Journal of Business and Management; International journal of communication; International Journal of Computer Science &amp; Information Technology; International Journal of Design; International Journal of Digital Accounting</p>	
--	--	--

	<p>Research; International Journal of Digital Multimedia Broadcasting; International journal of economics and finance; International journal of emerging technologies and society; International Journal of Health Geographics; International journal of integrated care; International journal of marketing studies; International journal of multimedia and its applications; International Journal of Next-Generation Networks; The international journal of not-for-profit law; International journal of psychosocial rehabilitation; International journal of qualitative methods; International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences; International Journal of Smart Home; International journal of sociology of agriculture and food; International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism; International journal of transdisciplinary research; International productivity monitor; The Internet journal of healthcare administration; The Internet journal of law, healthcare and ethics; InternexT : Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM; InterSaberes; InTexto; Investigação operacional; Investigacion y desarrollo; IP; Island Studies Journal; Issues in informing science &amp; information technology; Issues in science and technology librarianship; Italian Labour Law e-journal; lus et Praxis; The Japanese economic review; JoDI. Journal of digital information; Journal for geometry and graphics; Journal of American physicians and surgeons; Journal of applied analysis; Journal of applied sciences; Journal of Behavioral and Applied Management; Journal of biomedical discovery and collaboration; Journal of Business Market Management; Journal of economics, finance and administrative science; Journal of Electronic Commerce Research; The journal of electronic publishing; Journal of epidemiology and community health; Journal of ethics &amp; social philosophy; Journal of forensic dental sciences; Journal of Global Analysis; Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities; Journal of information, information technology, and organizations; Journal of information, law and technology; Journal of Injury and Violence Research; Journal of Intercultural communication; Journal of international commercial law and technology; Journal of international &amp; global studies; The journal of legal analysis; Journal of management</p>	
--	--	--

	<p>research; Journal of Mathematics in Industry; Journal of medical ethics; Journal of medical internet research; Journal of Modern Turkish Studies; Journal of multidisciplinary research; Journal of new frontiers in spatial concepts; The journal of Pan African studies; The Journal of perinatal education; The journal of philosophy, science &amp; law; Journal of politics and law; The Journal of Poultry Science; The journal of religion and film; Journal of Remanufacturing; Journal of Research Practice; Journal of Rural and Community Development; Journal of rural social sciences; Journal of service science and management; Journal of Social and Development Sciences; Journal of social sciences; Journal of Social Sciences / Sosyal Bilimler Dergisi; The journal of southern academic and special librarianship; Journal of sustainable development; Journal of technology management &amp; innovation; Journal of the Medical; Library Association; Journal of The Royal Society Interface; Journal of the Society for Social Work and Research; Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research; The journal of transnational American studies; Journal of urban health; Journal of world-systems research; Journal of Writing Research; Journal of Yasar University; Judgment and decision making; Junctures; Juridica international; JurPC; The jury expert; Jus navigandi; Knjižnica; Knygotyra; Kunsttexte.de; Law and contemporary problems; Law, environment &amp; development journal; Law, probability &amp; risk; Law, social justice and global development; Lecturas de economía; Lex et scientia; Liberabit; Líbero; Libertarian papers; Library philosophy and practice; Health research policy and systems; Health services research; História, ciências, saúde-Manguinhos; Historia constitucional; História econômica &amp; história de empresas; História oral; History of science; Hong Kong medical journal; Horizonte Científico; HRRS; Human affairs; Human-centric Computing and Information Sciences; Human IT; Human resources for health; Human rights &amp; human welfare; IASSIST quarterly; IBS Journal of Science; iBusiness; Íconos; Idea; IETE Technical Review; IHU On-line; InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação; Independent Journal of Management &amp; Production (IJM&amp;P); Indian journal of</p>	
--	---	--

	<p>community medicine; Indian Journal of Palliative Care; Indian Journal of Scientific Research; Indicadores Econômicos FEE; InDret; Industrial Psychiatry Journal; Music &amp; politics; NBER Bulletin on Aging and Health; Nebula; Nineteenth-century art worldwide; Nordicum-Mediterraneum; Norteamérica; North Carolina libraries; Northwestern journal of technology and intellectual property; Northwestern University journal of international human rights; Nova economia; Novos estudos CEBRAP; Novos Estudos Jurídicos; Novos olhares; Observatório da Jurisdição Constitucional; OKARA: Geografia em Debate; Opción; The Open family studies journal; The Open Forensic Science Journal; The Open Health Services and Policy Journal; Open journal of safety science and technology; The Open law journal; The Open Public Health Journal; The Open social science journal; The Open Urban Studies Journal; Opera; Opinião Pública; Organicom; Organizacoes Rurais &amp; Agroindustriais; Organizações &amp; sociedade; Outubro; POLÊMICA : Revista Eletrônica; Polis; Política criminal; Politička misao; Portal; Pós; Potchefstroom Electronic Law Journal; Practical academic librarianship; Pratiques et organisation des soins; Pretexto; Prismas. Direito, políticas públicas e mundialização; Produção; Product Management and Development; Prostor; Provincial China; Psycho-social medicine; Public space; O público e o privado; Quaderni Della Ri-Vista; Quaderni europei sul nuovo Welfare. The Qualitative report; Quarterly Review - Banca Nazionale del Lavoro; RAC. Revista de Administração Contemporânea; RAE-eletrônica; Raizes; RAM. Revista de Administração Mackenzie; Rare books and manuscripts librarianship; RBCEH. Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano; RBM; RCO - Revista de Contabilidade e Organizações; RECIIS. Revista eletrônica de comunicação, informação &amp; inovação em saúde; Recorde : revista de história do esporte; Rect@; Redes; REGE Revista de Gestao; Región y Sociedad; Relaciones; Relações Internacionais no Mundo Atual; Relatórios de pesquisa em engenharia de produção; Research in applied economics; Research &amp; practice in human resource management; Reuna; Review of European studies; Revija za socialnu</p>	
--	--	--



	<p>politiku; Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo; Revista ACB; Revista Alterjor; Revista Argumenta; Revista baiana de Saúde pública; Revista Bioética ; Revista Brasileira de Agroecologia; Revista brasileira de ciências sociais; Revista brasileira de direito animal; Revista Brasileira de Economia; Revista Brasileira de Ecoturismo; Revista brasileira de estudos de população; Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública; Revista brasileira de estudos urbanos e regionais; Revista Brasileira de Finanças; Revista brasileira de geriatria e gerontologia; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; Revista Brasileira de História da Ciência; Revista Brasileira de Inovação; Revista brasileira de saúde ocupacional; Revista brasileira de seguranc□a pública; Revista Cenipec; Revista chilena de derecho; Revista Científica Hermes; Revista Comunicação Midiática; Revista Conexão da UEPG; Revista contabilidade &amp; finanças; Revista contemporânea; Revista Contemporânea de Contabilidade; Revista Controle; Revista da ABET; Revista da Casa da Geografia de Sobral; Revista da ESMESC; Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP : FACOM; Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia; Revista da Faculdade de Direito de Campos; Revista da Faculdade de Direito. Universidade Federal do Paraná; Revista da Sec□ão Judiciária do Rio de Janeiro; Revista da UNIFEBE; Revista de administração; Revista de Administração FACES Journal; Revista de Administração IMED - RAIMED; Revista de Administração Mackenzie : RAM; Revista de administração pública; Revista de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social; Revista de Ciencias Economicas; Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ; Revista de Cultura e Extensão USP; Revista de derecho; Revista de derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; Revista de Desenvolvimento Economico : RDE; Revista de Direito Econômico e Socioambiental; Revista de Direito Internacional; Revista de Direito Público; Revista de Direitos Fundamentais e Democracia; Revista de economia; Revista de Economia Agrícola; Revista de economia</p>	
--	---	--

	<p>contemporânea; Revista de economia e sociologia rural; Revista de economía institucional; Revista de Economia Mackenzie; Revista de Economia Política; Revista de estudios histórico-jurídicos; Revista de Estudios da Comunicação; Revista de estudios universitários; Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação; Revista de Gestão e Projetos; Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade; Revista de Informacao Contabil; Revista de Informação Legislativa; Revista de Internet, derecho y política; Revista de la Facultad de Agronomía; Revista de Negócios; Revista de política agrícola; Revista de políticas públicas; Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones; Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação; Revista direito GV; Revista direitos fundamentais &amp; democracia. Revista do BNDES; Revista do direito; Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos : Divisão Jurídica; Revista do programa de mestrado em direito do UniCEUB; Revista Economia e Desenvolvimento; Revista econômica do Nordeste; Revista Eletrônica de Administração : REAd; Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios; Revista Eletrônica de Sistemas de Informação; Revista eletrônica direito e política; ; Revista Eletrônica Patrimônio : Lazer &amp; Turismo; Revista Epos: Genealogia, Subjetivações e Violências; Revista Estudios socio-jurídicos; Revista Expectativa; Revista FAMECOS; Revista Gênero &amp; Direito; Revista Gestão &amp; Tecnologia; Revista Ghrebh; Revista HISPECI e LEMA; Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad; Revista Innovar; Revista interamericana de bibliotecología; Revista internacional de folkcomunicação; Revista Intratextos; Revista INVI; Revista jurídica; Revista Jurídica (Brasília); Revista Katálysis; Revista Labor; Revista Lasallista de Investigación; Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud; Revista Lugares de Educação (RLE); Revista Museologia e Patrimônio; Revista NAU Social; Revista Online da Biblioteca Prof. Joel Martins; Revista OPARA : Ciências Contemporâneas Aplicadas; Revista panamericana de salud pública ; Revista Paranaense de Desenvolvimento; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração; Revista portuguesa e brasileira de gestão; Revista produção online; Revista română de comunicare și</p>	
--	---	--

	<p>relații publice; Revista Telos; Revista Turismo em Análise; Revista UNIVAP; Revista Universo Contábil; Revista USP; Revista venezolana de análisis de coyuntura; Revista venezolana de economía y ciencias sociales; Revista venezolana de gerencia; La Revue de l'IRES; Revue Finance, Contrôle, Stratégie : FCS; Ri-vista. Ricerche per la progettazione del paesaggio; Risco : Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo; Romantic Textualities : Literature and Print Culture, 1780–1840; Rumores: Revista Online de Comunicação, Linguagem e Mídias; Rutherford journal; SAHARA-J: Journal of Social Aspects of HIV/AIDS; Sala preta; Salud de los Trabajadores; São Paulo em Perspectiva; School library media quarterly online; School library media research; School library research; School of Doctoral Studies Journal; Science - Future of Lithuania; Science studies; Scientia plena; Scrineum; Scripta nova; Security Informatics; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi; Ser social; SERIES: Journal of the Spanish Economic Association; Sessões do imaginário; Significação; Signos do Consumo; Sitientibus; SMAD. Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas; Social Research Reports; Socijalna ekologija; Sociologija goroda; South African journal of library and information science; South Asian studies; Spanish economic review; Spanish Journal of Agricultural Research; SpringerPlus; Substance abuse treatment, prevention, and policy; Sur - International Journal on Human Rights; Surveys in mathematics and its applications; Symposium; T&amp;C Amazônia; T &amp; N petróleo; Tabula rasa : revista de humanidades; Technology electronic reviews; Tékhne - Revista de Estudos Politécnicos; TeMA; Tempo e Argumento; Tennessee librarian; Teoria e Evidência Econômica; Teoria e Prática em Administração (TPA); Teoria &amp; Pesquisa : Revista de Ciências Sociais; Terra livre; Texto para discussão; Textos &amp; contextos (Porto Alegre); Textos de Economia (Online); Textos &amp; Debates; Theoretical and Empirical Researches in Urban Management; Trabajo y sociedad : Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas; Trakia Journal of Sciences; Transformative works and cultures; Transinformação; Trends in Agricultural;</p>	
--	---	--

		Economics; Tropicultura; Turis Nostrum; Universidad y empresa; Universum; UNOPAR científica. Ciências jurídicas e empresariais; Urbana; URBANA : Revista Eletrônica do Centro Interdisciplinar de Estudos sobre a Cidade; Vanderbilt undergraduate research journal; Veredas; Veredas do direito; Verinotio; Verso e Reverso : Revista da Comunicação; Virginia libraries; Vjesnik bibliotekara Hrvatske; Vozes e Diálogo; Western Criminology Review; William and Mary law review; Zeitschrift Schreiben; Journal of Educational Media & Library Sciences.	
Repositório Institucional UFBA	BD	Produção Científica e Acadêmica da UFBA	<a href="https://repositorio.ufba.br/ri/">https://repositorio.ufba.br/ri/</a>
SciELO	BD	Não especificado	<a href="http://www.scielo.br/">http://www.scielo.br/</a>
SIARE/CLAD	BD	Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas (SIARE)	<a href="http://siare.clad.org/siare/">http://siare.clad.org/siare/</a>
SIBi - Sistema Integrado de Bibliotecas Universidade de São Paulo	BD	EBSCO (Educational Administration Abstracts. Historical Abstracts, SocINDEX with Full Text); ERIC (CSA); Eighteenth (18th) Century Collections Online (ECCO); Francis; Historical Abstracts; Making of the Modern World (MOMW); MUSE; The Digital Karl Barth Library; The Digital Library Of Catholic Reformation; The Digital Library Of Classic Protestant Texts; The Philosopher's Index  Psicodoc; PsycInfo; Sociological Abstracts (CSA)	<a href="http://www.usp.br/sibi/">http://www.usp.br/sibi/</a>

SPELL	BD	<p>Administração Pública e Gestão Social - APGS; Advances in Scientific and Applied Accounting - ASAA; Amazônia, Organizações e Sustentabilidade - AOS; BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS; Brazilian Administration Review - BAR; Brazilian Business Review - BBR; Cadernos EBAPE.BR; Cadernos Gestão Pública e Cidadania - CGPC; Caderno Virtual de Turismo; Contabilidade, Gestão e Governança - CGG; Contabilidade Vista &amp; Revista - CVT; Desafio Online; Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online); Desenvolvimento em Questão; Future Studies Research Journal: Trends and Strategies - [FUTURE]SRJ; Gestão e Sociedade - GES; GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional; Gestão &amp; Regionalidade; Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas; InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM; Journal of Operations and Supply Chain Management - JOSCM; Organizações Rurais &amp; Agroindustriais; Organizações &amp; Sociedade - O&amp;S; Pensar Contábil; Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento - PG&amp;C; RAC-Eletrônica; RAE-eletrônica; RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar; REAd. Revista Eletrônica de Administração; Reuna; Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo - OIT; Revista ADM.MADE; Revista Alcance; Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE; Revista Brasileira de Finanças - RBFin; Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN; Revista Brasileira de Inovação - RBI; Revista Brasileira de Marketing - REMark; Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo - RBTur; Revista Contabilidade &amp; Finanças - USP - RC&amp;F; Revista da Micro e Pequena Empresa - RMPE; Revista de Administração - RAUSP; Revista de Administração Contemporânea - RAC; Revista de Administração da UFSM - ReA UFSM; Revista de Administração da Unimep - RAU; Revista de Administração de Empresas - RAE; Revista de Administração e Inovação - RAI; Revista de Administração FACES Journal - FACES; Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde - RAHIS; Revista de Administração</p>	<p><a href="http://www.spell.org.br/">http://www.spell.org.br/</a></p>
-------	----	---	--

		Mackenzie - RAM; Revista de Administração Pública - RAP; Revista de Ciências da Administração - RCA; Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ; Revista de Contabilidade e Organizações - RCO; Revista de Economia e Administração - REA; Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC; Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE; Revista de Estudos de Administração - Rea; Revista de Gestão - REGE; Revista de Gestão e Projetos - GeP; Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA; Revista de Negócios; Revista de Tecnologia Aplicada - RTA; Revista Economia & Gestão - E&G; Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios - REEN; Revista Eletrônica de Sistemas de Informação - RESI; Revista Gestão Organizacional - RGO; Revista Gestão & Planejamento - G&P; Revista Gestão & Tecnologia; Revista Hospitalidade; Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE; Revista Organizações em Contexto - ROC; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração; Revista Pretexto; Revista Universo Contábil - RUC; Rosa dos Ventos; Tecnologias de Administração e Contabilidade - TAC; Teoria e Prática em Administração - TPA; Turismo em Análise - RTA; Turismo: Visão e Ação - RTVA	
Web os Science	BD	Não especificado	<a href="http://thomsonreuters.com/web-of-science/">http://thomsonreuters.com/web-of-science/</a>

Legenda: SE = Sítio de busca (*Search Engine*); ED = Editora; BD = Banco de Dados; AC = Associação Científica

## **APÊNDICE B – Instrumento de coleta aplicado na primeira rodada da Delphi**

### **CARTA CONVITE AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA XDELPHI**

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia e desenvolvo dissertação sobre a utilização de indicadores de eficiência dos recursos públicos e qualidade do gasto no IFBA *campus* Simões Filho, cujo tema é “Diz-me como tu gastas e dir-te-ei quem és: Uma análise da percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho sobre a qualidade do gasto público”, sob a orientação do Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Você foi selecionado em decorrência das atividades que desenvolve na instituição e de seu relacionamento com os temas indicadores de eficiência dos recursos públicos e qualidade do gasto público. Seu conhecimento e experiência serão fundamentais para o processo da pesquisa, e suas perspectivas e opiniões serão imprescindíveis para traçar projeções acerca dos temas.

A técnica Delphi consiste na busca de opinião consensual de um grupo de participantes especialistas em determinada área, mediante aplicação de uma série de questionários em duas ou mais rodadas. Não haverá interação entre os respondentes nem identificação dos participantes.

Nesse sentido, sua informação, analisada, relacionada e consolidada com as provenientes dos outros participantes do grupo, será uma importante fonte de dados para o prosseguimento da pesquisa.

Peço por gentileza que responda a essa primeira rodada, e aproveito para solicitar seu compromisso no sentido de participar da próxima coleta, com resposta ao próximo questionário. A continuidade nesse processo é fundamental para o refinamento das opiniões e obtenção do consenso.

As respostas serão tratadas de forma rigorosamente confidencial, e não haverá divulgação de quaisquer informações que identifiquem os respondentes, pois o anonimato dos mesmos é uma das características da técnica Delphi.

É importante ressaltar que sua opinião é livre, não obrigatória, e pode ser interrompida a qualquer momento.

Caso tenha qualquer dúvida, favor contatar por meio dos seguintes endereços eletrônicos: fabiosaopedro@ifba.edu.br ou fabiospsantana@gmail.com. O telefone de contato é (71) 9167-0791 ou (71) 8736-7125.

Atenciosamente,

Fábio São Pedro Santana - Pesquisador, aluno do curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Adriano Leal Bruni - Orientador, Professor Doutor do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

SUJEITO DA PESQUISA:

CPF:

**CRONOGRAMA DESTA ETAPA:**

10/04/2014 - Envio, pelo pesquisador, da carta convite e questionário da 1ª rodada.

24/04/2014 - Data limite para o retorno do material inicial, ou seja, para a resposta do questionário pelo participante da 1ª rodada. 257

28/04/2014 - Envio, pelo pesquisador, do questionário da 2ª coleta com estatísticas e feedback das respostas dos participantes da 1ª rodada.



12/05/2014 - Data limite para o retorno do material inicial, ou seja, para a resposta do questionário pelo participante da 2ª rodada.

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

### Questionário da Primeira Rodada - Técnica Delphi

1) Quais ferramentas de gestão\* são utilizadas em seu setor/órgão em decorrência de suas atribuições?

\*Ferramentas de gestão são metodologias que ajudam os gestores a alcançarem os objetivos da organização, como: planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, gerenciamento da Qualidade Total, *benchmarking*, etc.

2) Essas ferramentas de gestão são utilizadas com que finalidade?

3) Como ocorrem os processos de tomada de decisão em sua unidade?

4) Quais as informações na sua unidade que você julga como as mais importantes para o seu processo de tomada de decisão? Liste essas informações em ordem de prioridade.

5) Quais os parâmetros de desempenho\* adotados em sua unidade para a medição dos resultados?

\*Os parâmetros de desempenho são critérios utilizados para medir resultados da organização, como eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

6) Na sua opinião, quais são os obstáculos na implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na sua unidade (falta de servidores, normas incipientes, falta de padronização nos processos, assimetria de informações\*)

\*assimetria de informações se refere ao desequilíbrio de informações entre partes de uma relação organizacional, por exemplo colaboradores e setores detêm níveis de informação desequilibradas entre si, alguns sabem mais que os outros.

7) Como você percebe a importância de fazer mais com a mesma quantidade recursos disponíveis na sua unidade?

8) Existe algum tipo de iniciativa na busca de redução de custos em sua unidade? Qual?

9) Qual a importância dos indicadores financeiros\* constantes no Relatório de Gestão anual elaborado pelo IFBA com objetivo de prestação de contas ao TCU e aplicação na gestão institucional, em termos de eficiência do gasto?

\* conceito adotado pelo IFBA nos Relatórios de Gestão para indicadores de desempenho relacionados com a eficiência na aplicação dos recursos e qualidade do gasto público. São ao todo 13 indicadores, explicados com maior detalhe no anexo 1 deste questionário.

10) Os Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual (indicadores de eficiência) influenciam na sua tomada de decisão? Quais os mais relevantes?

11) Quais outros indicadores de eficiência ainda não utilizados você proporia para serem adotados pelo IFBA por considerar relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público?

12) Como você percebe a relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto?

13) Como você percebe a importância de atender a demanda da população-alvo dos programas de governo do IFBA *campus* Simões Filho?

## APÊNDICE D - Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão Anual do IFBA.

Indicador Administrativo	Objetivo	Definições	Método de Cálculo / Fórmula
Gastos Correntes por Aluno	Quantificar os Gastos por Aluno, por Região e para o País.	Consideraram-se todos os gastos, exceto investimento, capital, precatórios, inativos e pensionistas.  <b>Total de Gastos</b> - Total do Orçamento disponível para instituição no ano.  <b>Alunos Matriculados</b> - Total de Alunos Matriculados.	Divisão do total de gastos pelo número de matrículas do mesmo ano.  $\text{Gastos Totais} \div \text{Alunos Matriculados}$
Percentual de Gastos com Pessoal	Quantificar o gasto total com pessoal em relação aos gastos totais.	<b>Gasto Com Pessoal</b> - Gastos com servidores ativos, inativos, pensionistas, sentenças judiciais e precatórios.  <b>Gastos Totais</b> - Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	$\text{Percentual de gastos com pessoal} = \frac{\text{Total de Gastos com Pessoal}}{\text{Gastos totais}} \times 100$
Percentual de Gasto com Pessoal Inativo com relação ao gasto total com pessoal.	Quantificar o percentual de Gasto com pessoal Inativo do Gasto Total com Pessoal	<b>Gasto com Inativo</b> - Total de gasto com pessoal Inativo.  <b>Gasto com Pessoal</b> - Total de Gasto com pessoal	$\text{Percentual de gastos com pessoal inativo em relação com gastos com pessoal} = \frac{\text{Total de Gastos com Pessoal inativo}}{\text{Gastos com pessoal}} \times 100$
Percentual de Gasto	Quantificar o	<b>Gasto com Inativo</b> -	Percentual de gastos com pessoal

com Pessoal ativo com relação ao gasto total com pessoal	percentual de Gasto com pessoal ativo do Gasto Total com Pessoal	Total de gasto com pessoal ativo. <b>Gasto com pessoal</b> - Total de Gasto com pessoal	ativo em relação com gastos com pessoal = Total de Gastos com Pessoal ativo ÷ Gastos com pessoal x 100
Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios)	Quantificar o percentual de gasto com Outros Custeios em relação aos gastos totais.	<b>Gastos com Outros Custeios</b> (gastos totais de OCC) menos (-) (benefícios e pasep, investimentos e inversões financeiras)  <b>Gastos Totais:</b> Gastos totais de todas as fontes e todos os grupos de despesa.	Percentual de Gastos com Outros Custeios = Total de Gastos com Outros Custeios ÷ Gastos Totais x 100
Percentual de Gastos com custeio básico com total de gastos com outros custeios	Quantificar o percentual de Gasto com custeio básico do total de gastos com outros custeios	<b>Gastos com custeio básico</b> - .Gastos com manutenção básico.  <b>Gasto com outros custeios</b> – Gastos Totais com OCC menos (benefícios, investimentos e inversões financeiras)	Percentual de Gastos com Outros Custeios (exclusive benefícios) = Total de Gastos com Outros Custeios ÷ Gastos Totais x 100
Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais)	Quantificar o percentual dos gastos em Investimentos e Inversões Financeiras em relação aos gastos totais	<b>Investimentos:</b> despesas para realização de obras.  <b>Inversões Financeiras:</b> Despesa com aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização.	Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais) = Total de gastos com despesas de Investimentos e Inversões Financeiras ÷ Gastos Totais x 100
Comparativo de gasto com investimento (em relação à OCC)	Quantificar o percentual de Gasto com investimento com os gastos totais	<b>Total de Gastos com OCC</b> -. Gastos Totais com OCC menos (benefícios,	Percentual de Gastos com Investimentos (em relação aos gastos totais de OCC) = Total de gastos com despesas de Investimentos e Inversões Financeiras ÷ Gastos Totais x 100

	de OCC.	investimentos e inversões financeiras).  <b>Gasto com investimento</b> – Despesa destinada ao planejamento e execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização de obras, bem como a programas especiais de trabalho	
Percentual de Gastos com recursos de outras fontes.	Quantificar o percentual de Gasto com recursos de outras fontes.	<b>Total de gastos com recursos de outras fontes:</b> Total de recursos com outras fontes (Recursos próprios, Convênios e emendas)  <b>Total de Gastos com recursos do Tesouro:</b> Total de gastos com recurso do tesouro.	Percentual de Gastos com recursos de outras fontes = Total de gastos com recursos de outras fontes ÷ Total de gastos com recursos do Tesouro x 100
Percentual de Gastos com recursos de Convênio.	Quantificar o percentual de Gasto com recursos de convenio.	<b>Gastos com recursos de convenio</b> – Total de recursos de convenio.  <b>Gastos Totais</b> – Gastos totais com todas as fontes e todos os grupos de despesas.	Percentual de Gastos com recursos de Convênio = Total de gastos com recursos de convênios ÷ Total de gastos totais x 100
Relação gasto com mão de obra por m <sup>2</sup> construído.	Quantificar a Relação gasto com mão de obra por m <sup>2</sup> construído.	<b>Gastos com Locação de mão de Obra</b> – Todos os gastos com Mão de Obra (Vigilância, limpeza e Conservação).  <b>Área Total Construída 1</b>	Relação gasto com mão de obra por m <sup>2</sup> construído = Total de gastos com locação de mão de obra por m <sup>2</sup> construído ÷ área total construída 1 x 100

		<p>– Compreende a área total construída (todos os <i>campi</i>), podendo ser considerada as áreas externas (pátios, estacionamentos, jardins e similares), desde que estejam previstas nos respectivos contratos.</p>	
<p>Relação gasto com energia por m<sup>2</sup> construído</p>	<p>Quantificar a relação gasto com energia por m<sup>2</sup> construído</p>	<p><b>Gasto com Energia Elétrica</b> – Gasto Total com Energia elétrica de Todos os <i>campi</i>.</p> <p><b>Área Total Construída 2</b> - Compreende a área total construída (todos os <i>campi</i>), não considerando as áreas externas (pátios, estacionamentos, jardins e similares).</p>	<p>Relação gasto com energia por m<sup>2</sup> construído = Total de gastos com energia ÷ área total construída 2 x 100</p>
<p>Relação gasto com passagens e diárias por docente</p>	<p>Quantificar a Relação de gasto com passagens e diárias por docente.</p>	<p><b>Total de Gasto com Diárias e Passagens</b> – Gasto Total com diárias e passagens no Instituto.</p> <p><b>Total de Docentes</b> – Gastos totais com todas as fontes e todos os grupos de despesas.</p>	<p>Relação gasto com passagens e diárias por docente = Total de gastos com diárias e passagens ÷ Total de docentes</p>



## APÊNDICE E – Relatório Consolidado de Entrevistas

### RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Prezado (a),

O senhor (a) participou da primeira rodada de entrevistas da minha pesquisa de mestrado com o objetivo de analisar a utilização de indicadores de eficiência dos recursos públicos e qualidade do gasto no IFBA *campus* Simões Filho, cujo tema é “Diz-me como tu gastas e dir-te-ei quem és: Uma análise da percepção dos gestores do IFBA *campus* Simões Filho sobre a qualidade do gasto público”, sob a orientação do Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

O método da pesquisa é a técnica Delphi, que consiste em consultar os gestores do IFBA *campus* Simões Filho, através de duas fases: a primeira rodada, que se caracteriza pelas entrevistas e a segunda rodada, que retrata a consolidação de respostas das entrevistas para que sejam analisadas pelos respondentes. A técnica Delphi busca a convergência de respostas em um grau satisfatório em relação ao tema e ao problema abordado.

Nesse sentido, faço o convite para participação da segunda rodada da presente pesquisa, a partir da análise do Relatório Consolidado de Respostas das Entrevistas, e contribuição através de informações e comentários que julgar pertinentes.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

SUJEITO DA PESQUISA:

CPF:

Na busca pelas respostas para o objetivo específico “compreender a utilização de ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de

gestão no processo decisório dos gestores”, seguem as respostas das perguntas de 1 a 6:

<b>TABELA PERGUNTAS PARA OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Compreender a utilização de ferramentas gerenciais, indicadores de desempenho e práticas de gestão no processo decisório dos gestores</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	<b>Número de</b>
<b>1) Quais ferramentas de gestão* são utilizadas em sua unidade em decorrência de suas atribuições?</b>	<b>Total</b>
Planejamento Estratégico	3
Plano de Metas	1
Benchmarking	1
PDCA	1
Feedback	1
PDI	1
Planejamento Pedagógico	1
<b>TOTAL 1</b>	<b>9</b>
<b>2) Essas ferramentas de gestão são utilizadas com que finalidade?</b>	<b>Total</b>
Planejamento (melhoria, acompanhamento, organização, avaliação de metas e ações)	2
Identificar cenários	1
Propor soluções para fraquezas internas	1
Explorar pontos fortes	1
<b>TOTAL 2</b>	<b>10</b>
<b>3) Como ocorrem os processos de tomada de decisão em sua unidade?</b>	<b>Total</b>
Reuniões do grupo gestor	2
Reuniões entre as partes envolvidas	1
Reuniões com todos os servidores para assuntos gerais	1
Reuniões entre direção e setores subordinados	1
Decisões em prol do planejamento realizado	1
Observação de prioridades em decorrência das limitações econômicas	1
<b>TOTAL 3</b>	<b>7</b>
<b>4) Quais as informações na sua unidade que você julga como as mais importantes para o seu processo de tomada de decisão? Liste essas informações em ordem de prioridade.</b>	<b>Total</b>
Informações do orçamento (Recursos Financeiros, orçamento previsto)	2
Informações de planejamento (Análise de metas planejadas em exercício anterior, Metas do PDI)	2
Demandas da comunidade	1

Aplicabilidade	1
Necessidade	1
Viabilidade econômica	1
Abrangência	1
Nível de aprendizagem dos alunos	1
Disponibilidade de docentes e técnicos para as ações	1
<b>TOTAL 4</b>	<b>11</b>
<b>5) Quais os parâmetros de desempenho adotados em sua unidade para a medição dos resultados?</b>	<b>Total</b>
Os indicadores do Relatório de Gestão (mensuração e análise entre o que foi previsto e o executado, eficácia)	2
Não há critérios formalizados	1
Indicadores de desempenho na área de ensino:	1
<b>TOTAL 5</b>	<b>4</b>
<b>6) Na sua opinião, quais são os obstáculos na implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na sua unidade (falta de servidores, normas incipientes, falta de padronização nos processos, assimetria de informações*)</b>	<b>Total</b>
Falta de servidores	2
Falta de padronização nos processos / Falta de normas escritas	2
Assimetria de informações	1
Falta de interesse de alguns servidores com processos avaliativos	1
Falta de implemento de sistema de gestão, com clareza e efetividade	1
<b>TOTAL 6</b>	<b>7</b>

Em relação às ferramentas de gestão utilizadas no IFBA *campus* Simões Filho, todos os respondentes mencionaram com destaque o uso do planejamento estratégico. Contudo o uso outras ferramentas também foram citadas por alguns respondentes. Foram destacados como ferramentas institucionais o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Metas e o Planejamento Pedagógico. Outras ferramentas também adotadas foram o método benchmarking, o processo de feedback de desempenhos e o método denominado Ciclo PDCA.

As principais finalidades de adoção das ferramentas de gestão na unidade analisada são voltadas para as metas e ações no sentido de planejar, organizar, acompanhar, avaliar e melhorar as metas e ações. Outras finalidades citadas com peso menor foram: identificação de cenários, proposição de soluções para fraquezas internas e exploração de pontos fortes da organização.

Em termos de tomada de decisões, fica evidenciada a ênfase nas reuniões como forma de se obter soluções coletivas para as demandas da unidade. Assim, o processo decisório envolve reuniões principalmente do grupo gestor, quando são abordados assuntos mais abrangentes e estratégicos. Quando o assunto é de interesse de toda a comunidade, as reuniões envolvem toda a comunidade do

*campus*. Em situações mais específicas, as soluções ocorrem a partir de reuniões setoriais, onde participam apenas as pessoas envolvidas. Um respondente enfatizou a importância do processo decisório por conta dos benefícios para o planejamento realizado e a observação das prioridades devido às limitações econômicas.

Já em relação às informações mais relevantes para a tomada de decisões, houve citação de dois entrevistados para a importância do controle orçamentário da unidade, o qual contém informações e limitação inerentes aos recursos a serem utilizados, e para a avaliação das metas a serem alcançadas, mormente aquelas constantes no PDI. Um respondente mencionou as qualidades que julga mais relevantes em relação às informações que subsidiam o processo decisório, quais sejam: aplicabilidade, necessidade, viabilidade econômica e abrangência. Outro entrevistado destacou como informação relevante aquela proveniente das demandas da comunidade. Por fim um entrevistado mencionou a como importantes as informações ligadas à atividade finalística da instituição como nível de aprendizagem dos alunos e disponibilidade de docentes e técnicos para as ações.

Na questão sobre adoção de parâmetros de desempenho utilizados na unidade para mensuração de resultados, foi mencionado o uso daqueles indicadores constantes no Relatório de Gestão como forma de comparação entre o que foi planejado e o executado, momento no qual se releva os motivos para a não execução de algumas ações planejadas. Em outras palavras, fica explícita a utilização dos indicadores para o alcance da eficácia. Também foram destacados os indicadores de desempenho voltados para a atividade da educação: índice de evasão e retenção, desempenho dos alunos, número de alunos atendidos pelos programas de assistência estudantil e número de professores e alunos participando de projetos de pesquisa e extensão. Um respondente alertou que, apesar de haver utilização dos indicadores para medir resultados, não há nenhum critério formalizado pelo IFBA, ou seja, essas ações de utilizar indicadores são de iniciativa dos gestores da unidade.

Quanto aos obstáculos que dificultam a implantação de instrumentos de medição e avaliação da eficiência na unidade, dois entrevistados relataram a falta de servidores suficientes. Duas respostas apontaram também para a falta de padronização de processos, sendo que um dos entrevistados a colocou como ausência de normas escritas na organização. Houve uma frequência de respostas para a assimetria de informação entre servidores e setores, insuficiência de interesse de alguns servidores nos processos avaliativos e a falta de implemento de um sistema de gestão de forma mais clara e efetiva.

## **Comentários**

**Como você percebe essas afirmações? Comente.**

--

O objetivo de “diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto que são utilizadas pelos gestores do IFBA *campus* Simões Filho”, foi respondido através das perguntas 7 a 11:

<b>TABELA PERGUNTAS PARA OBJETIVO ESPECÍFICO 2: diagnosticar quais informações ligadas à eficiência do gasto que são utilizadas pelos gestores do IFBA <i>campus</i> Simões Filho</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	<b>Número de</b>
<b>7) Como você percebe a importância de fazer mais com a mesma quantidade recursos disponíveis na sua unidade?</b>	<b>Total</b>
É importante para o planejamento	2
É importante por causa das limitações financeiras / para manter a economicidade	1
Objetivos e metas deixam de ser alcançados devido à falta de informações/conhecimento sobre a área financeira.	1
É importante para a prestação de serviço de qualidade.	1
É importante por conta da responsabilidade dos gestores com o erário.	1
<b>TOTAL 7</b>	<b>6</b>
<b>8) Existe algum tipo de iniciativa na busca de redução de custos em sua unidade? Qual?</b>	<b>Total</b>
Viabilização e utilização de poço artesiano	2
Projeto de energia solar em desenvolvimento para promover eficiência energética.	2
Horta para produzir insumos para a merenda escolar	1
Racionalização das terceirizações	1
Busca por mais recursos para implementar ações.	1
Controle de participação de docentes em cursos de qualificação	1
<b>TOTAL 8</b>	<b>8</b>
<b>9) Qual a importância dos Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual elaborado pelo IFBA com objetivo de prestação de contas ao TCU e aplicação na gestão institucional, em termos de eficiência do gasto?</b>	<b>Total</b>
Transparência (canal para a sociedade obter informações sobre os gastos da instituição).	2
Termômetro da gestão.	1
Os indicadores seriam importantes se analisados com anos anteriores, para promoção da eficácia das ações.	1
Os indicadores de eficiência não são utilizados na gestão.	1

<b>TOTAL 9</b>	<b>5</b>
<b>10) Os Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão anual (indicadores de eficiência) influenciam na sua tomada de decisão? Quais os mais relevantes?</b>	<b>Total</b>
Influenciam	2
Os custeios são analisados, por ser prioridade no dia-a-dia do <i>campus</i> .	1
Há atenção especial com os custos de alunos.	1
A informação que mais influencia são os indicadores financeiros dos gastos com despesas de manutenção com contratos continuados.	1
Os indicadores financeiros não são utilizados na tomada de decisões.	1
<b>TOTAL 10</b>	<b>6</b>
<b>11) Quais outros indicadores de eficiência do gasto público ainda não utilizados você proporia para serem adotados pelo IFBA por considerar relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público?</b>	<b>Total</b>
Gerenciamento pelas Diretrizes (GDP) *	1
Eficiência do gasto por atividades **	1
Não recomenda por não conhecer indicadores	1
<b>TOTAL 11</b>	<b>3</b>

Em relação especificamente à questão da eficiência na utilização de recursos públicos, duas respostas indicam a valorização do planejamento como forma de explicitar as limitações financeiras e auxiliar na execução financeira com economicidade. Um respondente citou a importância dos indicadores de eficiência para a prestação do serviço público com qualidade e em decorrência da responsabilidade dos gestores em relação ao erário. Por outro lado, um respondente destacou que ações que requerem uso de recursos deixam de ser executadas na organização por falta de informações e conhecimento inerente à área financeira.

Sobre iniciativas para redução de custos na unidade, dois respondentes relataram duas políticas internas para se alcançar tal objetivo: a viabilização e utilização de um poço artesiano e um projeto em desenvolvimento de energia solar para promover eficiência energética. Um respondente acrescentou como iniciativa o cultivo de alimentos (legumes e verduras) a partir de uma horta existente nos domínios do *campus*, que servem de insumo para a produção de merenda escolar, que atende aos discentes da instituição. O mesmo entrevistado mencionou a racionalização dos serviços terceirizados. Outro respondente destacou as reduções de custos através do controle de acesso a cursos de qualificação para docentes da organização. Todavia também foi relatada a busca por mais recursos para a implantação e implementação de ações.

Em relação à importância dos Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão (RG), dois respondentes relevaram que os indicadores são imprescindíveis para promover a transparência em relação ao uso de recursos públicos. As informações inerentes à execução financeira servem como um canal para que a sociedade obtenha informações sobre os gastos da unidade. Outra

resposta denota a importância desses indicadores como se fossem termômetros da gestão. Um respondente destacou que se os planos fossem baseados nesses indicadores e comparados com anos anteriores, haveria eficácia nas ações do *campus*. Uma resposta denota que esses indicadores não são utilizados no processo de gestão de alguns setores.

Sobre a utilização dos Indicadores Financeiros do Relatório de Gestão na tomada de decisão e relevância dos mesmos, dois respondentes informaram que há influência desses indicadores do processo decisório. Um respondente enfatizou que a análise dos custos é uma prioridade diária no *campus*, e há uma atenção especial para o custo dos alunos. Outro entrevistado destacou que os indicadores financeiros dos gastos com despesas de manutenção com contratos continuados são os que mais o influenciam. Já outro respondente informou que não utiliza esses indicadores em sua tomada de decisões.

Em relação a proposição de outros indicadores de eficiência do gasto público que poderiam ser implantados no *campus* Simões Filho, por serem considerados relevantes para o processo de avaliação do gasto da unidade e melhoria da qualidade do serviço público, um entrevistado destacou que há uma discussão em torno do sistema denominado Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)\*, mas sem maior aprofundamento. Outro respondente propôs o indicador de eficiência do gasto por atividade\*\*. Um respondente não recomendou outros indicadores por desconhecimento.

\* Sistema de gestão que tem por objetivo o desdobramento das diretrizes anuais em metas e ações (medidas), a serem tomadas nos diversos níveis hierárquicos, utilizando a força intelectual dos colaboradores no estabelecimento de metas de sobrevivência da organização. Este processo é liderado pelo Diretor Presidente.

\*\* Custeio baseado em atividades ou custeio ABC (*Activity Based Costing*) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Esta é uma metodologia desenvolvida pelos professores americanos Robert Kaplan e Robin Cooper em meados da década de 1980, na Universidade de Harvard. Fornece um método para o tratamento dos custos indiretos, através da análise das atividades, dos seus geradores de custos, e dos utilizadores.

## Comentários

**Como você percebe essas afirmações? Comente.**

As perguntas 12 e 13 perseguiram respostas para o objetivo “verificar a percepção dos gestores em relação à qualidade do gasto público”:

<b>TABELA PERGUNTAS PARA OBJETIVO ESPECÍFICO 2: verificar a percepção dos gestores em relação à qualidade do gasto público</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	<b>Número</b>
<b>12) Como você percebe a relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto?</b>	<b>Total</b>
Qualidade do serviço prestado (Melhoria das aulas, satisfação dos alunos, satisfação dos servidores).	2
Relação direta entre recursos bem utilizados e eficiência com controle de gastos	1
<b>TOTAL 12</b>	<b>3</b>
<b>13) Como você percebe a importância de atender a demanda da população-alvo dos programas de governo do IFBA <i>campus</i> Simões Filho?</b>	<b>Total</b>
Promover educação de qualidade para os alunos carentes (atender ao cliente/cidadão de baixa renda, reduzir a evasão de alunos, manter o aluno interessado e confortável)	3
Cumprir a missão institucional	2
Educação como auxílio na solução de muitos problemas do país	1
<b>TOTAL 13</b>	<b>6</b>

A relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto foi percebida pelos três respondentes como sendo direta. Dois respondentes avaliaram positivamente a eficiência como propulsora da qualidade do serviço público, cujo resultado, segundo um dos respondentes, é a melhoria das aulas, a satisfação dos alunos e satisfação dos servidores. No mesmo sentido, outro respondente relewa que a correta utilização de recursos fomenta a eficiência e controle dos gastos.

A percepção da importância em atender a população-alvo dos programas de governo implantados no *campus* é destacada pelos três respondentes como promotora do serviço público com qualidade, mediante o atendimento direto ao aluno carente social e financeiramente. Nesse sentido, dois respondentes expressam que os serviços prestados pelo IFBA *campus* Simões Filho beneficiam diretamente o aluno e indiretamente sua família e comunidade, caracterizados pela fragilidade social em termos de assistência por parte do Estado. Conforme duas respostas, os alunos, que em sua grande maioria são dotados de baixa renda, necessitam da intervenção do *campus* no sentido de propiciar políticas públicas que permitam sua educação com qualidade e formação profissional adequada, mediante ações que mitiguem a evasão e permitam a permanência do estudante com conforto



e com manutenção do interesse pelo curso. Segundo dois entrevistados, o IFBA promove o serviço público a que se propõe com qualidade e cumprindo sua missão. Um respondente destaca que a educação de qualidade é solução para os maiores problemas do país.

### **Comentários**

**Como você percebe essas afirmações? Comente.**

Com relação aos temas eficiência e qualidade do gasto público existe mais alguma informação que você gostaria de acrescentar?

**Comente.**

Em síntese, o IFBA *campus* Simões Filho utiliza o planejamento estratégico como a principal ferramenta de gestão, mas utiliza também outras ferramentas em decorrência das atribuições dos gestores. As finalidades principais dessas ferramentas se voltam ao gerenciamento das metas e ações, e também para identificação de cenários, proposição de soluções para fraquezas internas e exploração de pontos fortes da organização. Em termos gerais as tomadas de

decisão são processadas a partir de reuniões, das quais participam aqueles colaboradores envolvidos nas questões discutidas. Em decorrência das pautas abordadas, podem ser reuniões de grupo gestor, setoriais, ou que envolvam toda a comunidade. As informações mais relevantes para o processo decisório envolvem controle orçamentário e limitações de recursos. Quanto aos parâmetros de desempenho utilizados na instituição, os mais relevantes foram aqueles indicadores constantes no Relatório de Gestão, principalmente para avaliação da eficácia entre o planejamento e a execução de ações. Foram destacados como principais obstáculos que dificultam a implantação de instrumentos de medição e avaliação a falta de servidores e a insuficiência de padronização de processos.

Em relação à utilização de informações ligadas à eficiência do gasto, foi mencionada com destaque a importância do planejamento no sentido de expor as limitações de recursos e orientar na execução financeira. Na organização, foram adotadas algumas iniciativas para redução de custos, como utilização de um poço artesiano e implantação de um projeto para captação e utilização de energia solar. Os Indicadores Financeiros constantes no Relatório de Gestão foram destacados principalmente pela importância no que tange à transparência das ações do *campus*, como forma de possibilitar um canal de informações e comunicação com a sociedade. Os Indicadores Financeiros são relevantes para processo decisório da unidade conforme a maioria dos respondentes. Foram sugeridos como indicadores a serem adotados o sistema Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e o indicador de eficiência do gasto por atividade.

A relação entre boas políticas de eficiência na utilização de recursos e qualidade do gasto é direta. A eficiência influencia positivamente na qualidade do serviço prestado. A importância de atender o público-alvo dos programas de governo implantados na unidade está relacionada com a qualidade do serviço público, como forma de assistir o aluno carente e cumprir a missão institucional.