

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

ELIANA PAULA MORALE ZORZAN

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO
ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO**

DOURADOS/MS
2026

ELIANA PAULA MORALE ZORZAN

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO
ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional — PROFIAP, como pré-requisito para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Rosemar José Hall

DOURADOS/MS

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

Z89p Zorzan, Eliana Paula Morale

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO
ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO [recurso eletrônico] / Eliana Paula
Morale Zorzan. -- 2026.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Dr. Rosemar José Hall.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2026.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. orçamento. 2. execução orçamentária. 3. indicadores. 4. dimensões do desempenho. I. Hall,
Prof. Dr. Rosemar José. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ELIANA PAULA MORALE ZORZAN, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos quatorze dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e seis, às quinze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO"**, apresentada pela pessoa mestrandia Eliana Paula Morale Zorzan, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Rosemar Jose Hall/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Sandro Braz Silva/UNIFESP (membro titular interno), Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei/FMU (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à pessoa candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a pessoa candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo a pessoa candidata obtido APROVAÇÃO. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 14 de maio de 2026.

**ROSEMAR
JOSE
HALL:4899
2879172**

Assinado digitalmente por ROSEMAR
JOSE HALL:48992879172
ND: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=Certificado Digital PF A1, OU=Videoconferencia, OU=32075287000105, OU=AC
SingularID Multiple, CN=ROSEMAR
JOSE HALL:48992879172
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização:
Data: 2026.05.14 15:11:49-04'00'
Foxit PDF Reader Versão: 2025.2.0

Prof. Dr. Rosemar Jose Hall
Presidente/orientador



Documento assinado digitalmente
SANDRO BRAZ SILVA
Data: 15/05/2026 18:05:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sandro Braz Silva
Membro Titular Interno

**MARCUS
VINICIUS
MOREIRA ZITTEI**

Assinado de forma digital por MARCUS VINICIUS MOREIRA ZITTEI
Dados: 2026.05.14 19:46:23 -03'00'

Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPG)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o dom da vida, ao Criador de todas as coisas visíveis e invisíveis, por seu amor infinito. Sua presença é real e sustenta-me em todos os momentos de minha vida, sempre me acolhendo e colocando-me no seu colo de Pai nos momentos de aflição. Como Pai generoso, agradeço pelas Bênçãos diariamente recebidas.

Ao longo desta trajetória não poderia deixar de mencionar a intercessão de Maria, mãe zelosa e presente, sempre à frente, preparando os caminhos, para que cada etapa fosse vencida e ao final, chegássemos ao momento tão esperado: a conclusão do mestrado.

Aos meus pais Diogo e Angelina (*in memoriam*) que sempre me apoiaram e incentivaram as minhas escolhas, em todos os momentos. Ao meu Pai pela escuta atenta e por seu acolhimento em todos os momentos, nas diversas conversas em meio às preocupações do dia a dia, muitas vezes com aquele pensamento em desistir, mas sempre com sua experiência de vida, com seu modo simples demonstrava seu apoio, incentivava e dizia que seria possível vencer os obstáculos.

À minha irmã Eluciene, uma pessoa especial, generosa com um imenso coração, manteve-se sempre presente ao meu lado, incentivando-me desde o momento da minha inscrição a seleção do PROFIAP, manifestou seu apoio constante e diário, que me ajudava a superar as diversas dificuldades enfrentadas.

Às minhas sobrinhas Mariana e Maria Clara agradeço infinitamente pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) comprometidos, que participaram e contribuíram com o seu tempo para a formação de novos mestres, pois oportunizaram conhecimentos que vão além da conquista de mais um título, conhecimentos que serão utilizados ao longo da vida. A todos os professores meu muito obrigada.

Ao orientador, Professor Dr. Rosemar José Hall, um grande colega de longa data, que prontamente colocou-se à disposição, dedicando seu tempo para a orientação e posteriormente contribuindo com as correções necessárias, para que pudéssemos finalizar a pesquisa.

Aos Professores Dr. Sandro Braz Silva, Dr. Victor Godeiro de Medeiros Lima e Dr. Rafael Martins Noriller, participantes da banca examinadora da qualificação, pelas contribuições que enriqueceram a presente pesquisa. Aos professores Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei e Dr. Sandro Braz Silva participantes da banca examinadora de defesa pelas contribuições finais.

A todos os colegas do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados que contribuíram direta e indiretamente com os resultados da pesquisa.

Aos colegas envolvidos com o processo de autorização da pesquisa no HU-UFGD. Aos colegas de trabalho que sempre estiveram presentes e incentivaram a etapa de estudos, necessária para finalização do mestrado. Por fim, aos colegas que disponibilizaram seu tempo e contribuíram diretamente com a pesquisa.

Enfim, a todos que de alguma forma se fizeram presentes e contribuíram para a realização da pesquisa, o meu muito obrigada.

RESUMO

O orçamento público é instrumento de gestão por meio do qual os governos organizam seus recursos para atender às necessidades da sociedade por serviços públicos, observa-se que os recursos são limitados frente as inúmeras necessidades. A implementação de ações que promovam melhorias na gestão e na execução do orçamento é fundamental, visando à concretização de um número significativo de políticas públicas que atendam aos anseios dos cidadãos nas diversas áreas de atuação do Estado. Uma das formas de promover melhorias na gestão e execução do orçamento consiste na utilização de indicadores de desempenho. Nesse sentido, a construção de um conjunto de indicadores pode contribuir e auxiliar os gestores no processo de monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados nas etapas do ciclo orçamentário, do planejamento à avaliação da aplicação dos recursos públicos, demonstrando assim, os ganhos de eficiência obtidos na execução do orçamento. A pesquisa tem como objetivo propor um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária, possibilitando o monitoramento e a avaliação dos resultados, contribuindo com o processo de tomada de decisão e fornecimento de informações aos usuários internos de forma simples, relevante e confiável. Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica para seleção dos indicadores orçamentários que pudessem ser aplicados a partir do modelo proposto por Brasil (2009) baseado na cadeia de valor e nas dimensões de esforço e do resultado que se desdobram nas seis dimensões do desempenho. Utilizou-se a técnica Delphi no processo de validação dos indicadores junto aos participantes. Ao final da pesquisa, propõe-se um conjunto de indicadores para a mensuração do desempenho formado por doze indicadores: indicador alteração orçamentária, indicador comportamento da execução orçamentária, indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos, indicador pagamento da despesa orçamentária, indicador despesa liquidada investimentos, indicador liquidação do custeio operacional, indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada, indicador execução orçamentária, indicador representatividade da receita arrecadada, indicador participação da receita do contrato SUS, indicador equilíbrio orçamentário e do indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra. Os indicadores selecionados e validados são resultantes de indicadores orçamentários identificados na literatura com algumas adaptações e das contribuições apresentadas pelos participantes. É uma proposta, quando da sua implementação, possibilitará a realização de análises periódicas fornecendo informações que possam subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão, no monitoramento e na avaliação dos resultados. Além disso, contribuirá para com o processo de *accountability* do hospital universitário, possibilitando que os resultados sejam apresentados aos usuários internos de forma acessível.

Palavras-chave: orçamento; execução orçamentária; indicadores; dimensões do desempenho.

ABSTRACT

The public budget is a management tool through which governments organize their resources to meet society's needs for public services. It is observed that resources are limited in the face of numerous needs. Implementing actions that promote improvements in budget management and execution is fundamental, aiming at the realization of a significant number of public policies that meet the aspirations of citizens in the various areas of state activity. One way to promote improvements in budget management and execution is through the use of performance indicators. In this sense, the construction of a set of indicators can contribute to and assist managers in the process of monitoring and evaluating the results achieved in the stages of the budgetary cycle, from planning to evaluating the application of public resources, thus demonstrating the efficiency gains obtained in budget execution. This research aims to propose a set of budgetary indicators for use in the stages of budget execution, enabling the monitoring and evaluation of results, contributing to the decision-making process and providing information to internal users in a simple, relevant, and reliable way. Regarding methodological procedures, a bibliographic research was chosen to select budgetary indicators that could be applied based on the model proposed by Brasil (2009), based on the value chain and the dimensions of effort and result, which unfold into the six dimensions of performance. The Delphi technique was used in the process of validating the indicators with the participants. At the end of the research, a set of indicators for measuring performance is proposed, consisting of twelve indicators: budgetary change indicator, budgetary execution behavior indicator, investment budgetary expenditure performance indicator, budgetary expenditure payment indicator, investment liquidated expenditure indicator, operational cost liquidation indicator, outstanding payments in relation to committed expenditure indicator, budgetary execution indicator, representativeness of collected revenue indicator, participation of SUS contract revenue indicator, budgetary balance indicator, and effectiveness of planning with contracts – labor indicator. The selected and validated indicators are the result of budgetary indicators identified in the literature with some adaptations and the contributions presented by the participants. This proposal, upon implementation, will enable periodic analyses, providing information to support managers in decision-making, monitoring, and evaluating results. Furthermore, it will contribute to the accountability process of the university hospital, allowing results to be presented to internal users in an accessible way.

Keywords: budget; budget execution; indicators; dimensions of performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação da receita pública	23
Figura 2 - Estágios da receita orçamentária	24
Figura 3 - Classificação da despesa pública	25
Figura 4 - Estágios da despesa pública	26
Figura 5 - Etapas para construção dos indicadores	29
Figura 6 - Dimensões que constituem os 6 “Es” do desempenho	31
Figura 7 - Classificação metodológica da pesquisa	38
Figura 8 - Etapas da pesquisa	39
Figura 9 - Validação dos indicadores de desempenho orçamentários	49
Figura 10 - Cálculo dos indicadores de desempenho orçamentários	50
Figura 11 - Construção dos indicadores de desempenho orçamentários	50
Figura 12 - Organograma da gerência administrativa do HU/UFGD/EBSERH	52
Figura 13 - Painel de monitoramento da execução orçamentária – parte 1.....	79
Figura 14 - Painel de monitoramento da execução orçamentária – parte 2	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento dos 6 Es do desempenho	31
Quadro 2 - Combinação dos descritores e operadores lógicos da pesquisa	39
Quadro 3 - Critérios para o refinamento dos artigos	40
Quadro 4 – A pesquisa bibliográfica em números	40
Quadro 5 – Indicadores orçamentários relacionados à dimensão de esforço	41
Quadro 6 – Indicadores orçamentários relacionados à dimensão do resultado	42
Quadro 7 – Indicadores orçamentários selecionados relacionados à dimensão de esforço	44
Quadro 8 – Indicadores orçamentários selecionados relacionados à dimensão do resultado ..	45
Quadro 9 - Questionário 1ª etapa - validação dos indicadores quanto à relevância	46
Quadro 10 - Questionário 2ª etapa - análise da aplicabilidade dos indicadores	47
Quadro 11 - Questionário 3ª etapa – Avaliação dos critérios e ponderação da relevância	48
Quadro 12 - Indicadores orçamentários formulados pelos participantes	57
Quadro 13 - Indicadores orçamentários selecionados	63
Quadro 14 - Ficha informativa – indicador alteração orçamentária	73
Quadro 15 - Ficha informativa – indicador comportamento da execução orçamentária	73
Quadro 16 - Ficha informativa – indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos	74
Quadro 17 - Ficha informativa – indicador pagamento da despesa orçamentária	74
Quadro 18 - Ficha informativa – indicador despesa liquidada investimentos	75
Quadro 19 - Ficha informativa – indicador liquidação do custeio operacional	75
Quadro 20 - Ficha informativa – indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada .	75
Quadro 21 - Ficha informativa – indicador execução orçamentária	75
Quadro 22 - Ficha informativa – indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada .	76
Quadro 23 - Ficha informativa – indicador participação da receita do contrato SUS	76
Quadro 24 -Ficha informativa – indicador equilíbrio orçamentário	77
Quadro 25 -Ficha informativa – indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação dos indicadores orçamentários quanto a relevância	56
Tabela 2 - Avaliação dos indicadores orçamentários quanto a aplicabilidade	59
Tabela 3 - Resultado da seleção dos indicadores orçamentários	61
Tabela 4 - Dados orçamentários atualizados monetariamente em R\$ 1,00	65
Tabela 5 - Resultado da análise da execução orçamentária por meio de indicadores (%)	66
Tabela 6 - Resultado da análise utilizando a estatística descritiva	67

LISTA DE SIGLAS

AOC	Acordo Organizativo de Compromissos
CAPE	Comissão de Avaliação em Pesquisa
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GEP	Gerência de Ensino e Pesquisa
HU	Hospital Universitário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M	Índice Geral de Preços – Mercado
IPCA-E	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MPGO	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTO	Manual Técnico do Orçamento
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
ODC	Outras Despesas Correntes
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDE	Plano Diretor Estratégico
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PPA	Plano Plurianual
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SICONFI	Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SUS	Sistema Único de Saúde

TG	Tesouro Gerencial
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	19
2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO E A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	20
2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NEW PUBLIC MANAGEMENT)	27
2.3.1 Indicadores de Desempenho	27
2.4 ESTUDOS ANTERIORES	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	38
3.3 OBJETO DA PESQUISA	50
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIOS	55
4.1.1 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto a Relevância.....	56
4.1.2 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto a Aplicabilidade	58
4.1.3 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto aos Critérios	60
4.2 ANÁLISE DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA UTILIZANDO OS INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS SELECIONADOS.....	64
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
5 RECOMENDAÇÕES.....	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	92

1 INTRODUÇÃO

Ao final dos anos de 1990 e início de 2000, observou-se o surgimento no setor público de um movimento pós-burocrático voltado para as técnicas do empreendedorismo, denominado administração pública gerencial (Paula, 2005), pautada nos princípios da eficiência, da eficácia e da competitividade (Ribeiro, 2014; Cavalcante, 2017). Nesse cenário, é relevante que o gestor público aprimore o planejamento e a execução do orçamento público.

Com recursos cada vez mais limitados frente às demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade (Cancelier; Salomão; Erthal, 2022), o orçamento público tornou-se um instrumento de gestão gerencial (Albuquerque, 2020). Instrumento utilizado para que, de fato, as políticas públicas sejam concretizadas nas mais diversas áreas de atuação do Estado.

Na área da saúde, Brizola, Gil e Cordoni Júnior (2010) afirmam que a rede hospitalar absorve grande parte dos gastos totais em saúde do Brasil. Destaca-se a baixa eficiência do subsetor público. Além disso, os autores identificaram a ausência de uma metodologia adequada para a avaliação e a análise dos resultados hospitalares.

Nessa perspectiva, torna-se relevante a utilização de indicadores que possam auxiliar no processo de tomada de decisão e que também contribuam no processo de *accountability*. É relevante que a governança utilize indicadores adequados, que permitam a avaliação da eficiência, levando em consideração os resultados atingidos sem perder o foco no atendimento das necessidades da sociedade e até mesmo na responsabilização dos gestores (Ferradaes, 2019).

Identifica-se que a utilização de indicadores, que são instrumentos utilizados para mapear e mensurar uma realidade, podem contribuir no processo de tomada de decisão (Bahia, 2021). Visualiza-se que por meio da utilização de indicadores é possível acompanhar a aplicação dos recursos orçamentários e avaliar os resultados obtidos.

Nesse contexto, também é possível acompanhar e corrigir distorções que possam estar ocorrendo na execução orçamentária, utilizando ferramentas gerenciais que possibilitem auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Observa-se que os indicadores são essenciais nas atividades de coleta de dados, no monitoramento e na avaliação das metas e ou objetivos (Bahia, 2021).

Brasil (2009) destaca a importância da construção de um modelo dinâmico para mensurar o desempenho, tendo em vista que o conceito de desempenho é específico para cada instituição. Além disso, o autor descreve um modelo que pode ser construído levando em consideração a cadeia de valor e os 6 Es do desempenho.

O modelo apresenta indicadores de esforço e do resultado desdobrados em seis categorias (Brasil, 2009).

Com o objetivo de auxiliar os gestores nas atividades que exigem o monitoramento constante e a avaliação dos resultados, apresenta-se a problematização da pesquisa no próximo subcapítulo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em setembro de 2013, a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 2011, com a finalidade específica de gerir os Hospitais Universitários Federais, assinaram o contrato nº 03/2013. O novo modelo de gestão representou um significativo aporte de recursos humanos e implementação de melhorias estruturais no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).

Anualmente, a administração central da EBSERH e o HU-UFGD, pactuam, por meio do Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) indicadores e metas a serem atingidas. O acordo tem como objeto criar condições materiais e institucionais para que o hospital aprimore suas atividades relacionadas ao ensino, pesquisa, inovação e extensão.

No AOC de 2024, foram pactuados apenas dois indicadores para monitorar e avaliar as etapas da execução orçamentária, a saber: o indicador aderência entre o valor executado e o valor planejado por grupo de despesa e o indicador taxa de liquidação mensal.

Considerando o número limitado de indicadores relacionados à execução orçamentária utilizados, procura-se responder à seguinte indagação: Quais são os indicadores orçamentários que podem ser utilizados pelos gestores nas etapas da execução orçamentária em um hospital universitário, auxiliando o processo de tomada de decisão, o monitoramento e a avaliação dos resultados?

Em busca de uma resposta para o problema da pesquisa foram traçados os objetivos, enumerados no próximo subcapítulo.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa estão classificados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral definido para a pesquisa é propor um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária, possibilitando o monitoramento e a avaliação dos resultados, contribuindo com o processo de tomada de decisão e fornecimento de informações aos usuários internos de forma simples, relevante e confiável.

Para alcançá-lo, foram traçados objetivos específicos, os quais estão enumerados no próximo tópico.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, que estão enumerados a seguir:

- Identificar um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária;
- Verificar a aplicabilidade dos indicadores orçamentários identificados;
- Validar um conjunto de indicadores para o hospital universitário;
- Analisar a execução orçamentária do hospital universitário.

Após a definição do problema e dos objetivos, no próximo subcapítulo apresentam-se a justificativa e relevância da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Justifica-se a presente pesquisa, tendo em vista que o orçamento público é um instrumento de gestão, utilizado pelos governos para organizar seus recursos financeiros (Brasil, 2013). Cabe ressaltar a conexão existente entre as políticas públicas e o orçamento público, tendo em vista que a implementação de uma política pública é, em geral, permeada e intermediada geralmente por escolhas financeiras que estão contempladas no orçamento público (Santos *et al.*, 2017).

Com o passar dos anos, identifica-se que nem sempre os recursos são suficientes para atender às demandas (Evangelista; Almeida; Abreu, 2020). Nesse contexto, é fundamental que o gestor público utilize ferramentas gerenciais que auxiliem no monitoramento, na avaliação dos resultados e no processo de tomada de decisão.

Nesse processo, é importante adotar medidas de desempenho que permitam uma integração entre o orçamento e o planejamento, de forma que seja possível avaliar o desempenho das instituições em sua totalidade. Uma das formas de medir o desempenho da instituição é por meio da análise de seus indicadores (Castaldelli Júnior; Aquino, 2011).

Através de um bom instrumento gerencial, será possível estabelecer parâmetros de referência para efetuar comparações, do que foi previsto e realizado, avaliar o planejamento, propondo ações corretivas e até mesmo propondo um replanejamento quando os resultados forem discrepantes em relação ao que havia sido estabelecido (Ribeiro, 2014).

Ao promover a construção de um conjunto harmônico de indicadores que contemplem a eficiência, eficácia e efetividade será possível a realização de uma avaliação sistemática, contínua e eficaz no processo de aplicação dos recursos de forma mais efetiva por parte dos gestores (Araújo; Costa, 2018).

No que se refere aos hospitais universitários, percebe-se que os recursos são direcionados à assistência, mas também atendem as diversas atividades de ensino, pesquisa e inovação.

Em consonância com a Lei nº 13.303/2016, a EBSEH elabora sua estratégia a longo prazo e anualmente o Plano de Negócios. Atualmente, conforme definição da estratégia para o período de 2024 a 2028, cabe a cada hospital a elaboração do seu Plano Diretor Estratégico (PDE).

O HU-UFMG, para o período de 2024 a 2028, definiu como um dos pilares, no Plano Diretor Estratégico: a Sustentabilidade Financeira, com os seguintes objetivos estratégicos de promover a eficiência nos processos de gestão, ampliar e diversificar as fontes de financiamentos e aprimorar os processos de compras e contratações.

A pesquisa validará um conjunto de indicadores relacionados à execução orçamentária, que poderão ser utilizados no monitoramento e na avaliação dos resultados.

Por ser um tema relevante, tem-se a expectativa que os indicadores validados na pesquisa, poderão ser disponibilizados para utilização pelos 45 (quarenta e cinco) Hospitais Universitários, que estão vinculados à rede EBSEH, respeitando suas particularidades.

Além disso, fornecerá informações sobre a execução do orçamento de forma simples, relevante e confiável aos usuários internos: profissionais de saúde, gestores, colaboradores terceirizados e acadêmicos; que atuam, nas diversas áreas da instituição, atendidas com os recursos disponibilizados.

Apresenta-se a estrutura do trabalho no próximo subcapítulo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, sistematizados da seguinte forma: inicia-se com uma breve introdução.

No segundo capítulo segue com a apresentação do referencial teórico, que apresenta o embasamento das principais perspectivas teóricas que fundamentam a análise dos dados e a discussão dos resultados, abordando os instrumentos de planejamento orçamentário, o orçamento público e a execução orçamentária, e finaliza com a Nova Gestão Pública abordando os indicadores de desempenho e o modelo do MPMO, baseado na cadeia de valor e nas seis dimensões do desempenho.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos e o percurso metodológico seguido para o alcance dos objetivos definidos para a pesquisa. O capítulo apresenta a caracterização e a classificação da pesquisa, o detalhamento das etapas percorridas, o objeto da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

No quinto capítulo as recomendações e finalizando no sexto capítulo as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de proporcionar uma contextualização sobre o tema da pesquisa e subsidiar a análise dos resultados, construiu-se um referencial teórico que possibilitará a compreensão do planejamento orçamentário, do orçamento público, da execução orçamentária e da Nova Gestão Pública, com ênfase na utilização de indicadores de desempenho que podem auxiliar no processo de monitoramento e na avaliação dos resultados orçamentários.

2.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O planejamento pode ser considerado como uma das mais importantes ferramentas da administração. É essencial, antes de programar a execução de qualquer atividade, que seja realizado um planejamento preciso e eficaz, em que são decididas quais serão as prioridades a serem desenvolvidas no decorrer do trabalho (Almeida; Costa, 2019). Nesse sentido, ao planejar sempre é importante que sejam analisados os meios que estão disponíveis, os caminhos que devem ser seguidos para que o objetivo seja atingido (Francisco; Faria; Costa, 2006).

No Brasil, sempre existiu uma longa tradição em planejar, porém coube à Constituição Federal de 1988 normatizar o atual sistema de planejamento e orçamento, composto por três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (Costa; Silva; Paula, 2019).

O PPA é um dos instrumentos de planejamento do gestor público, em visão macro, refletirá as intenções para um período de quatro anos (Albuquerque, 2020). Contempla o planejamento de toda administração pública e serve para direcionar os demais planos e programas de governo de forma regionalizada (Lyrio *et al.*, 2014).

O PPA normatiza as diretrizes, os objetivos e as metas para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para os programas de natureza continuada (Abreu; Gomes, 2010). Durante a sua vigência, pode ser revisado, através da inclusão, exclusão ou alteração dos programas (Silva Filho *et al.*, 2021). Outra particularidade, é que nenhum investimento cuja execução ultrapasse mais de um exercício financeiro poderá ser iniciado sem a prévia inclusão no PPA ou lei que autorize, sob pena de responsabilização do gestor (Kohama, 2016).

A LDO abrange as metas e as prioridades da administração pública para o exercício seguinte, orientando a elaboração da LOA (Lyrio *et al.*, 2014), também dispõe sobre as

alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (Abreu; Gomes, 2010).

Na elaboração da LDO são estabelecidos os limites orçamentários para as propostas orçamentárias parciais de cada um dos poderes e o detalhamento das despesas por função (Silva Filho *et al.*, 2021).

A partir dos anos 2000, a LDO tem seu conteúdo estabelecido pela Constituição Federal e a LRF, em que, por meio da LRF é imposta certa obediência ao cumprimento das metas fiscais, sempre observando o equilíbrio entre as receitas e despesas, no médio e longo prazo, evitando assim que ocorra um prejuízo nas finanças para o governo subsequente (Silva; Souza, 2020).

A LOA, que é o orçamento propriamente dito (Albuquerque, 2020), abrange três orçamentos: o fiscal, o da seguridade social e o de investimentos das empresas (Lyrio *et al.*, 2014).

O orçamento fiscal refere-se aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, também abrange as fundações instituídas e mantidas pelo poder público”. Já o orçamento da seguridade social compreende as entidades e órgãos vinculados à administração de forma direta ou indireta, bem como os fundos e as fundações instituídos e mantidos pelo poder público. Quanto ao orçamento de investimentos das empresas compreenderá o orçamento em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto (Abreu; Gomes, 2010).

Na LOA as receitas serão estimadas e as despesas fixadas para cada exercício financeiro (Almeida; Costa, 2019). É importante ressaltar que os objetivos e metas que foram estabelecidos no PPA são concretizados, por meio da LOA (Mariani *et al.*, 2014).

A LOA pode ser considerada um instrumento de execução utilizado pela administração pública (Silva Filho *et al.*, 2021). Em regra, somente são realizadas as despesas públicas que estiverem contempladas em lei específica ou no orçamento (Silva; Souza, 2020).

Uma breve contextualização sobre o orçamento público, sua evolução ao longo da história e a execução orçamentária são temas abordados no próximo subcapítulo.

2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO E A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O orçamento público surgiu na Inglaterra como um instrumento utilizado para conter e controlar as despesas públicas frente à ascensão do liberalismo econômico (Giacomoni, 2023). Nos últimos anos, o orçamento público passou por um processo de aprimoramento, deixou de ser apenas um instrumento de controle e passou a ser também um instrumento gerencial e de

planejamento; é possível observar, nesse processo a evolução ocorrida na sua forma de elaboração (Nunes; Oliveira; Bêu, 2015).

Quanto ao conceito e à técnica, podemos classificar a evolução histórica do orçamento público em dois períodos: o tradicional e o moderno (Giacomoni, 2023).

O orçamento tradicional, analisado de forma bem simples, buscava atender apenas às despesas de custeio, os investimentos ficavam condicionados à ocorrência de superávit (Ávila, 2011). A prioridade estava em demonstrar as receitas previstas e as despesas de custeio (Cruz; Bachtold; Silva, 2017). O controle da despesa acontecia apenas por meio da classificação da unidade administrativa e do objeto a ser adquirido (Giacomoni, 2023). Angélico (1994, p. 22) define o orçamento tradicional como: “o orçamento ortodoxo nada mais era do que um extenso rol, profundamente analítico, das receitas e das despesas do exercício. Não tinha cunho de planejamento”.

Já o orçamento programa é um instrumento que contribui no processo de modernização da administração pública, devendo estar pautado na eficiência, na eficácia, na economicidade e na transparência. Integra as funções de planejamento e orçamento público, priorizando o planejamento das ações do Governo antes de sua execução. (Nunes; Oliveira; Bêu, 2015).

Utilizado atualmente no Brasil, possibilita a melhoria do processo de utilização dos recursos públicos, pois estabelece algumas etapas para a utilização desses recursos, tais como: exige que seja feito um diagnóstico prévio da situação, estabelecendo as prioridades, levantando as possibilidades de solução, definindo os objetivos a serem alcançados e estabelecendo de que forma serão alcançados, listando os recursos necessários para atingi-los (Ávila, 2011).

O orçamento-programa é um instrumento que estabelece as metas, os objetivos, os programas governamentais e relaciona os custos aos objetivos pretendidos (Santos *et al.*, 2017). Kohama (2016) cita que os objetivos a serem alcançados por cada unidade orçamentária são vinculados direta ou indiretamente aos recursos financeiros, necessários para o seu alcance.

Em resumo, o orçamento público é um instrumento no qual as receitas são estimadas e as despesas são fixadas, sendo possível também verificar o controle financeiro e a execução das políticas públicas executadas pelo governo (Detoni *et al.*, 2018).

No Brasil, o processo orçamentário está dividido em duas fases: a autorização orçamentária e a execução orçamentária (Detoni *et al.*, 2018).

Dessa forma, o ciclo orçamentário abrange desde a elaboração do orçamento propriamente dito, a aprovação, a execução, o controle e a avaliação do que foi executado (Almeida; Costa, 2019).

Os princípios orçamentários contribuem para o processo de normatização de algumas regras básicas, com vistas a atingir a racionalidade, a eficiência e a transparência nas etapas do processo orçamentário (Brasil, 2024b). Os principais princípios orçamentários estão enumerados no Brasil (2024a), da seguinte forma:

- Unidade ou totalidade: elaboração de apenas um único orçamento por ente governamental;
- Universalidade: todas as receitas e despesas, de todos os poderes, serão consolidadas;
- Anualidade ou periodicidade: o período coincidirá com o ano civil;
- Exclusividade: somente matérias relacionadas à previsão das receitas e à fixação das despesas serão incluídas;
- Orçamento bruto: não será aceita nenhuma dedução de valores das receitas e das despesas;
- Não Vinculação da receita de impostos: nenhuma receita será vinculada à despesa, salvo nos casos específicos em lei.

Com a aprovação do orçamento, inicia-se o processo de execução. Observa-se que um dos principais papéis da execução é o de aplicar as receitas arrecadadas, com maior autenticidade possível e com poucos ajustes, aplicando-as às necessidades da população, com o objetivo de atender da melhor forma à coletividade (Conti, 2006), em diversos serviços como saúde, educação, segurança entre outros (Almeida; Costa, 2019).

Com a autorização da LOA, constituem-se os créditos orçamentários iniciais, isto é, a dotação inicial corresponderá aos valores que atenderão à execução das despesas do exercício. Já a dotação atualizada corresponderá à soma dos valores do crédito orçamentário adicional aberto e demais atualizações que vierem a ocorrer após a autorização da LOA (Brasil, 2024a).

A receita pública pode ser considerada todo o ingresso de numerário aos cofres públicos, auferido pelo poder público por meio de determinação legal. Podendo ser classificada como receita orçamentária ou receita extraorçamentária (Feitoza; Santos, 2023).

A receita orçamentária compreende todos os ingressos de recursos financeiros que ocorrem durante o exercício, integram o patrimônio público e estão previstos na LOA (Brasil, 2024b). Por sua vez, está dividida em receita corrente e receita de capital (Cruz; Bachtold; Silva, 2017).

Já as receitas extraorçamentárias são ingressos de recursos financeiros nos cofres públicos, mas que pertencem a terceiros e que posteriormente serão devolvidos (Cruz; Bachtole; Silva, 2017), não estão contemplados na LOA (Brasil, 2024b).

A Figura 1 demonstra a classificação da receita pública, com breve exemplificação.

Figura 1 – Classificação da receita pública



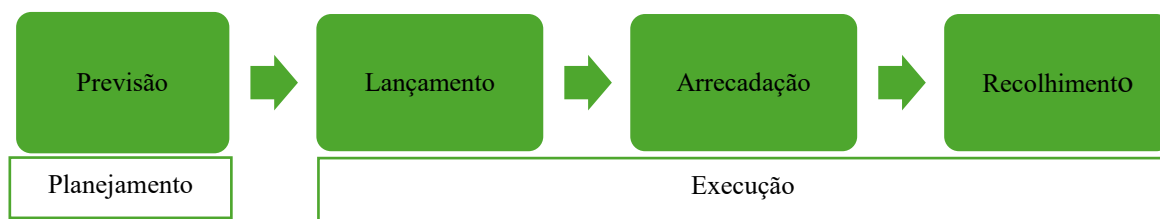
Fonte: Elaborada pela autora, com base em Brasil (2024b).

Ainda em relação à receita, classifica-se como receita intraorçamentária as operações intraorçamentárias, que ocorrem entre os órgãos da administração pública, onde são realizadas movimentações de recursos, que não geram aumento de recursos nos cofres públicos (Brasil, 2024a), sendo também divididas em receita corrente intraorçamentária e receita de capital intraorçamentária (Brasil, 2024b).

Observa-se no orçamento público que as receitas previstas também denominadas estimadas ou orçadas correspondem aos recursos, suas origens. Já as receitas realizadas correspondem aos valores efetivamente arrecadados (Piscitelli, 2019).

Nesse contexto, o orçamento poderá ser alterado por créditos adicionais que atenderão às autorizações das despesas não planejadas ou com insuficiência de valores dotados na LOA (Brasil, 2024a).

Brasil (2024a), Nascimento e Boente (2021) definem os estágios da receita orçamentária da seguinte forma: previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Estágios da receita orçamentária

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Brasil (2024a), Nascimento e Boente (2021).

Na previsão, as receitas orçamentárias são planejadas e estimadas (Brasil, 2024b). Serão realizadas as projeções dos valores para o exercício financeiro que custearão as despesas relacionadas aos serviços públicos (Silva, L., 2012). Nessa etapa, são informados na LOA os valores projetados para o exercício financeiro (Teixeira, 2016). Em geral, uma das metodologias utilizadas na projeção é a utilização da série histórica da arrecadação de um determinado período com as devidas correções (Silva, L., 2012).

Já o lançamento ocorre após a identificação da existência do débito quando nesse momento, sua inscrição será realizada pela autoridade competente (Brasil, 2024b), sendo realizado por declaração, de ofício ou por homologação (Teixeira, 2016).

Silva, L. (2012) define que o lançamento por ofício é realizado pela autoridade competente. Em alguns casos específicos, também ocorre quando são identificadas falhas ou omissões na declaração. Já o lançamento por declaração, este é realizado pela autoridade competente com a participação do cidadão que prestará as informações. Quanto ao lançamento por homologação, o cidadão prestará as informações solicitadas e efetuará o pagamento antes da análise da autoridade competente.

Kohama (2016) afirma que a arrecadação e o recolhimento são estágios da receita que de certa forma estão interligados. No estágio da arrecadação da receita, ocorre o ingresso dos recursos financeiros devidos ao Tesouro Nacional, por meio das instituições bancárias ou agentes autorizados. No estágio de recolhimento da receita, ocorre a transferência dos valores arrecadados pelo Tesouro Nacional (Brasil, 2024b).

A despesa pública compreende os gastos públicos que serão realizados para atender aos anseios da sociedade, precisam estar fixados na LOA e autorizados. A execução dos recursos públicos atenderá às despesas de custeio e/ou investimentos, aos aumentos do patrimônio e a outros pagamentos (Cruz; Bachtol; Silva, 2017).

Importante destacar, nesse processo, que as despesas fixadas na LOA devem estar em conformidade com os demais instrumentos de planejamento, o PPA, a LDO e a LRF (Arruda; Araújo, 2020).

As despesas públicas classificam-se em despesas orçamentárias e despesas extraorçamentárias (Cruz; Bachtol; Silva, 2017; Kohama, 2016).

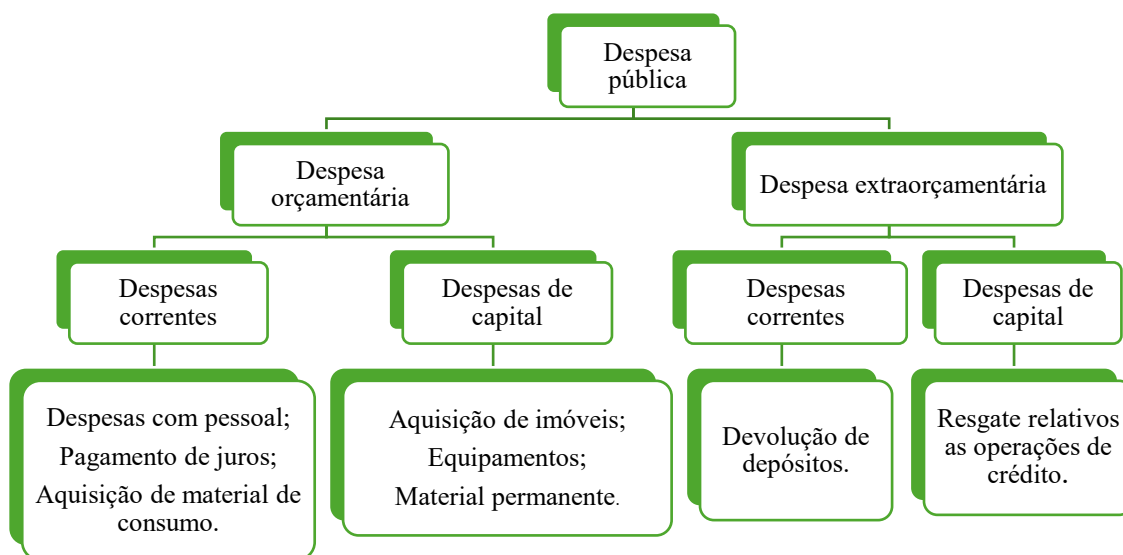
As despesas orçamentárias são fixadas na LOA, precisam de autorização e crédito específico para sua execução e integram diretamente o orçamento público (Arruda; Araújo, 2020; Kohama, 2016).

O art. 12 da Lei nº 4.320/1964 estabelece a classificação da despesa pública por categoria econômica da seguinte forma: despesas correntes e despesas de capital.

As despesas extraorçamentárias são valores que não estão previstos na LOA (Ávila, 2011), compreendem os pagamentos em virtude das devoluções provenientes das entradas a título de receitas extraorçamentárias (Kohama, 2016).

A Figura 3 demonstra a classificação da despesa pública, com breve exemplificação.

Figura 3 – Classificação da despesa pública



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Brasil (2024b).

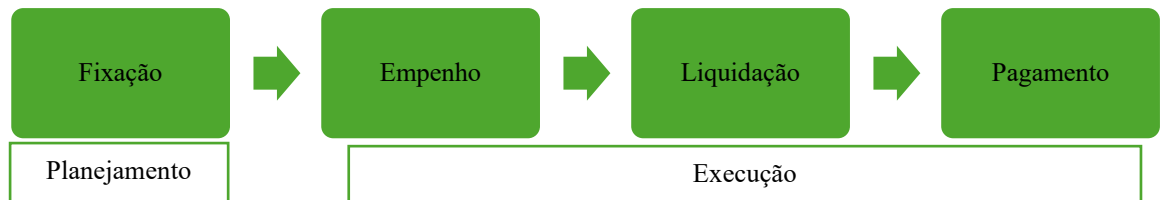
De acordo com Brasil (2024a), as despesas provenientes de aquisições ou pagamentos entre órgãos do mesmo orçamento são classificadas como despesas intraorçamentárias.

Já a execução da despesa pública propriamente dita, somente ocorre quando as despesas fixadas forem autorizadas (Detoni *et al.*, 2018).

Na literatura observam-se divergências quanto à classificação dos estágios da execução da despesa, Detoni *et al.* (2018) subdividem em três estágios: empenho, liquidação e pagamento. Já Brasil (2024a); Couto; Barbosa Neto; Resende (2018); Kohama (2016); Silva,

L. (2012) subdividem em quatro estágios: fixação, empenho, liquidação e pagamento, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Estágios da despesa pública



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Couto, Barbosa Neto e Resende (2018); Brasil (2024a); Silva, L., (2012) e Kohama, (2016).

A fixação da despesa é um estágio obrigatório da despesa pública, por meio da qual são realizados o planejamento e as estimativas das despesas. É nesse momento que ocorre a alteração do instrumento de planejamento, que a princípio, é apenas um projeto de lei orçamentária anual (PLOA) e torna-se após a aprovação e sanção pelo presidente, na LOA (Arruda; Araújo, 2020; Silva, L., 2012;).

O empenho da despesa ocorrerá mediante autorização da LOA, recurso disponível e processo licitatório, quando necessário (Detoni *et al.*, 2018) portanto, através do empenho a autoridade competente assume a obrigação de efetuar o pagamento da despesa ao fornecedor (Araújo; Costa, 2018).

Define-se como despesas orçamentárias executadas ou despesas empenhadas os valores empenhados no exercício (Brasil, 2024a).

Já a liquidação da despesa ocorre após a realização da entrega do bem ou serviço referente a despesa empenhada. Nessa fase é verificado o direito do credor em receber determinado valor, por meio da análise da documentação comprobatória (Giacomoni, 2023; Silva, L., 2012).

Define-se como despesas liquidadas todos os valores liquidados no exercício, exceto as liquidações de restos a pagar não processados (Brasil, 2024a).

O pagamento da despesa é o ato em que a autoridade competente determina o pagamento da despesa liquidada ao credor (Teixeira, 2016), extinguindo qualquer obrigação entre as partes (Detoni *et al.*, 2018). Define-se como despesas pagas os valores das despesas pagas no exercício, exceto os restos a pagar não processados (Brasil, 2024a).

Os restos a pagar referem-se às despesas empenhadas que não foram pagas ao final do exercício financeiro vigente ou anterior. Neste caso, estão classificados em restos a pagar não

processados aquelas despesas empenhadas que ainda não foram liquidadas, e restos a pagar processados compreendem as despesas empenhadas que já foram liquidadas (Brasil, 2024a).

No próximo subcapítulo, identificar-se-á de que forma a Nova Gestão Pública contribuiu para o processo de inovação da gestão pública e de que forma poderá contribuir para o processo de execução do orçamento.

2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NEW PUBLIC MANAGEMENT)

Acontecimentos históricos, crises econômicas, crises fiscais e com o aumento do déficit público, os Estados foram obrigados a mobilizar esforços, em função de repensar a administração pública (Maia; Correia, 2022), tendo em vista que o modelo burocrático utilizado não estava atendendo aos anseios dos cidadãos (Abrucio, 1997).

Com a finalidade de garantir a eficácia de uma agenda de reformas que traduzisse a necessidade de buscar novos padrões e estabelecer novos papéis para a gestão do setor público (Denhardt; Denhardt, 1995), surge a partir dos anos 80, a Nova Gestão Pública (New Public Management), que contribuiu para a formação de uma visão econômica e gerencial na administração governamental em diversos países do mundo (Ormond; Loffler, 1999), dentre os quais se destaca o Brasil (Pereira, 2002).

A Nova Gestão Pública trouxe para o setor público ideias e práticas contemporâneas do setor privado (Denhardt; Denhardt, 1995), o novo modelo gerencial procurou modernizar o setor público com conceitos que traduzem a busca contínua pela qualidade, a descentralização e a avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos/consumidores (Abrucio, 1997; Leite 2016).

A reforma do setor público tem centrado sua atenção no desempenho, na eficiência, no aperfeiçoamento da prestação de serviços e no aumento da satisfação dos usuários (Bourgon, 2010). Nesse cenário, uma boa gestão deve gerar bons resultados, que podem ser mensurados por meio de indicadores de desempenho, contribuindo no processo de melhoria da gestão, dos serviços e da avaliação das políticas públicas (Mariani *et al.*, 2014).

Uma breve contextualização sobre os indicadores de desempenho e suas características, bem como as etapas direcionadoras para construção de indicadores, e o metamodelo baseado na cadeia de valor e nas seis dimensões do desempenho, será abordada no próximo tópico.

2.3.1 Indicadores de Desempenho

A utilização dos indicadores de desempenho proporciona um efetivo controle sobre os resultados alcançados pela administração pública, contribui para o processo de *accountability*

(Hoffmann; Lima Filho, 2017), podem ser utilizados como ferramenta de controle dos gastos públicos pela administração pública e utilizados como um instrumento para fiscalização da gestão pública (Zucatto *et al.*, 2009).

A formulação de indicadores de desempenho é utilizada por instituições que admitem bem a gestão por resultados (Catelli; Santos, 2004). Nestes casos, os indicadores detalham os objetivos e resultados, estabelecem o que e o quanto se pretende alcançar, também fornecem uma base de acompanhamento e avaliação do que é desejado (Evangelista; Almeida; Abreu, 2020).

Na prática, a dificuldade encontrada pelos gestores públicos está em estabelecer quais são as medidas e fatores importantes, mais adequados para definir como indicadores de desempenho, essenciais para a tomada de decisão (Bonney; Armijo, 2005; Zucatto *et al.*, 2009).

Os indicadores de desempenho não devem ser vistos apenas como números isolados, são atribuições de valor aos objetivos e às metas definidos pela instituição, devem possibilitar a aplicação de critérios pré-estabelecidos com a finalidade de avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade (Brasil, 2009).

Na gestão pública, observa-se que os indicadores podem contribuir na mensuração de determinada realidade, de forma que seja possível observá-la e analisá-la, permitindo verificar a ação ou omissão do Estado. É relevante pontuar que os indicadores indicam os problemas, mas cabe ao gestor público intervir e solucionar a situação demonstrada (Bahia, 2021).

Para Bahia (2021), deve ser definida uma quantidade de indicadores dentro de um sistema de medição de desempenho: para o nível estratégico limita-se no máximo 9 (nove) indicadores, para o nível intermediário limita-se no máximo 7 (sete) indicadores e para o nível operacional, a 5 (cinco).

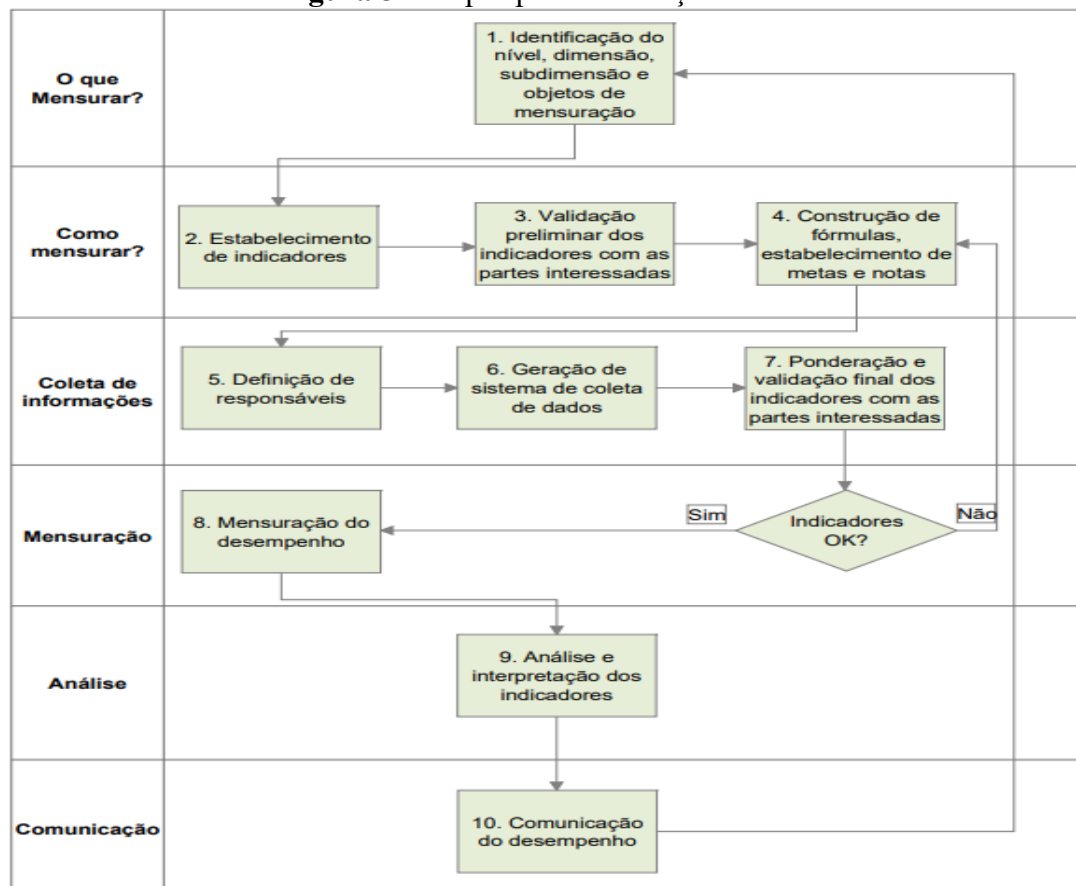
De acordo com Bahia (2021), Bonney e Armijo (2005), Brasil (2009), Brasil (2000) e Ferradaes (2019), os indicadores de desempenho devem possuir as seguintes características:

- Representatividade: deve representar com destaque e fidelidade o que se deseja mensurar;
- Homogeneidade: considerar todas as características homogêneas;
- Praticidade: funcional e possibilitar a tomada de decisão gerencial;
- Validade: possibilitar a análise do que está sendo monitorado;
- Independência: o que está sendo mensurado não deve sofrer influência de fatores externos;

- **Confiabilidade:** quando utilizado por diversas pessoas, deve apresentar a mesma resposta;
- **Seletividade:** dentro dos aspectos relevantes que se pretende mensurar, deve-se estabelecer um número de indicadores;
- **Simplicidade:** deve ser de fácil compreensão;
- **Cobertura:** informação adequada de forma ampla e com diversidade de características do que está sendo mensurado;
- **Economicidade:** as informações precisam ser coletadas e atualizadas a baixo custo;
- **Acessibilidade:** é importante o acesso às informações primárias, de registro e manutenção dos cálculos;
- **Estabilidade:** no processo de elaboração das informações, é relevante que não ocorram adversidades, de modo o indicador possa ser analisado ao longo dos anos.

No processo de construção dos indicadores, algumas etapas devem ser observadas (Brasil, 2009), conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Etapas para construção dos indicadores



Fonte: Brasil, (2009, p. 42).

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados na análise dos gastos públicos sob diversos aspectos: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade (Brasil, 2023; Ferradaes, 2019). São classificados em indicadores de esforço e indicadores do resultado de acordo com o Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (Uchoa, 2013).

Brasil (2009) define desempenho da seguinte forma: trata-se de uma palavra com ampla variação quanto ao seu conceito embora exista um consenso predominante quanto à sua definição, de certa forma pode ser compreendido como esforços executados na direção dos resultados que são almejados.

Observa-se que um sistema de medição do desempenho deve ser construído com indicadores de esforço e indicadores do resultado de forma equilibrada (Uchoa, 2013).

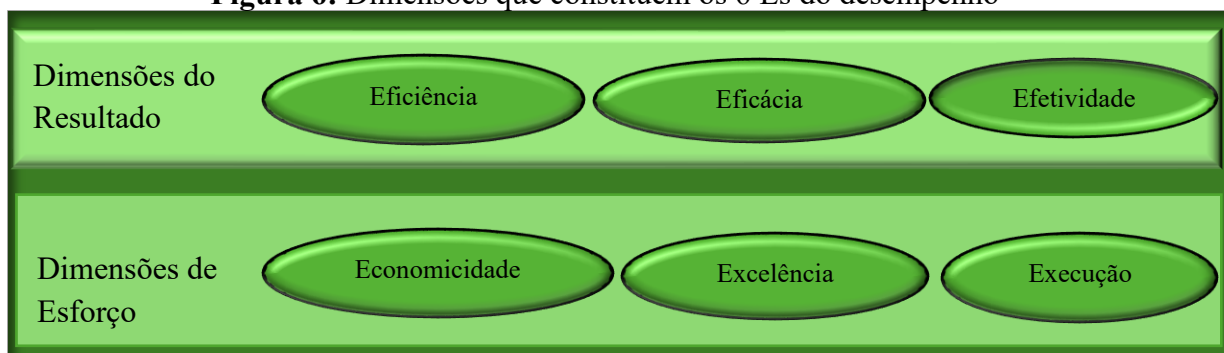
Os indicadores de esforço estão diretamente relacionados à produção, à mensuração do trabalho que já está preestabelecido por meio de medidas simples e objetivas, deles originam outros indicadores, desta forma são considerados indicadores construtores. Já os indicadores do resultado estão relacionados diretamente à expectativa do que se pretende alcançar, originam-se dos indicadores de esforço, denominados indicadores construídos, sendo ideal que sejam utilizados para verificação e acompanhamento dos objetivos estabelecidos e avaliação final das metas estabelecidas (Bahia, 2021).

Uma forma de mensuração do desempenho é a utilização de um metamodelo baseado na cadeia de valor e nas seis dimensões do desempenho (6 Es), podendo ser construído para atender aos diversos níveis da administração pública, que estão definidos da seguinte forma: macro (Governo), meso (política pública), meso-micro (rede de organizações), micro (organização) e nano (unidade da organização) (Brasil, 2009).

Brasil (2009) define a cadeia de valor como um levantamento prévio das ações ou dos processos necessários para gerar ou entregar o produto e/ou serviço ao beneficiário, o que possibilita mapear as atividades, de forma a identificar os valores ou benefícios agregados aos processos da instituição.

Ainda, o modelo de medição do desempenho deve ser construído observando as particularidades da instituição, a cadeia de valor e as dimensões de esforço e do resultado, as quais, por sua vez, se desdobram nas seis dimensões do desempenho (6 Es) (Brasil, 2009).

As seis dimensões (6 Es) podem ser visualizadas na Figura 6.

Figura 6: Dimensões que constituem os 6 Es do desempenho

Fonte: Brasil (2009, p.19).

Ainda de acordo com Brasil (2009), a dimensão do resultado e a dimensão de esforço podem ser detalhadas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Detalhamento dos 6 Es do desempenho

Dimensão do resultado	Eficiência	Relacionada à forma como o produto foi entregue, de acordo com os insumos disponíveis, avalia-se a produtividade final do produto.
	Eficácia	Relacionada diretamente a quantidade e qualidade do produto entregue à população.
	Efetividade	Relacionada diretamente com a missão da instituição. São mensurados os impactos produzidos; em geral, está relacionada com o grau de satisfação, avaliando-se o nível de satisfação do produto em relação a transformação produzida no contexto geral.
Dimensão de esforço	Economicidade	Relacionada a obter e aplicar os recursos da melhor forma, a menor custo.
	Excelência	Relacionada à execução do produto, levando-se em consideração a melhor forma como pode ser produzido, considerando a economicidade.
	Execução	Relacionada à execução do produto em relação ao que foi planejado.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Brasil (2009).

A utilização de indicadores na administração pública torna-se relevante à medida que a gestão deixa de lado apenas a função controle e começa a priorizar a gerência, surgindo a necessidade de planejamento de suas ações (Santos; Alves, 2011).

Queiroz, Ferreira e Macedo (2014) citam a importância da avaliação contínua, estruturada e sistemática dos recursos públicos em face dos resultados atingidos, de forma a proporcionar as correções quando necessárias, para isso, a utilização de indicadores de desempenho pode ser uma ferramenta valiosa.

Santos e Alves (2011) citam a utilização de indicadores de desempenho por pesquisadores para demonstrar o desempenho das instituições públicas. Nesse sentido, enumeram-se alguns indicadores orçamentários:

- Indicador de desempenho da dotação orçamentária demonstra a variação ocorrida no orçamento inicial, possibilita identificar os acréscimos ou decréscimos ocorridos ao final do exercício, o grau de alteração do orçamento, calculado da seguinte forma: $(\text{dotação atualizada} - \text{pessoal e encargos sociais}) / (\text{dotação inicial} - \text{pessoal e encargos sociais})$ (Marino, 2021). Já Evangelista, Almeida e Abreu (2020) construíram o indicador da alteração orçamentária da seguinte forma: $\text{dotação atualizada em outras despesas correntes (ODC) na ação de funcionamento} / \text{dotação inicial em outras despesas correntes (ODC)}$.

- Indicador desempenho da despesa orçamentária demonstra a relação entre a despesa executada (empenhada) e a despesa fixada (inicial mais os créditos adicionais) possibilitando identificar a economia da despesa quando a execução da despesa for inferior ao previsto no orçamento ou o excesso na execução da despesa quando da utilização de créditos adicionais. Calculado da seguinte forma: $\text{despesa executada} / \text{despesa fixada}$ (Lima; Diniz, 2016; Marino, 2021).

- Indicador do comportamento da execução orçamentária também demonstra a execução orçamentária da despesa, identificando o excesso de despesa ou a economia de despesa na execução da despesa, permite a correção de distorções, visando atingir as metas estabelecidas, ajustar ou elaborar o orçamento de acordo com a realidade da instituição, calculado da seguinte forma: $(\text{despesa realizada} - \text{despesa prevista}) / \text{despesa prevista}$ (Andrade, 2016).

- Indicador da despesa empenhada demonstra o quanto da dotação atualizada foi empenhado no decorrer do exercício, o grau de comprometimento do orçamento, calculado da seguinte forma: $\text{despesa empenhada} / \text{dotação atualizada}$ (Kohama, 2015; Silva; Sanches, 2020).

- Indicador da despesa liquidada demonstra o percentual de despesa liquidada em relação a dotação atualizada, percentual de despesa empenhada e liquidada no exercício, calculado da seguinte forma: $\text{despesa liquidada} / \text{dotação atualizada}$ (Gómez; Fernandez, 2006; Silva; Sanches, 2020).

- Indicador de pagamento da despesa orçamentária: demonstra o percentual de despesas pagas no exercício em relação às despesas liquidadas do mesmo exercício, calculado da seguinte forma: $\text{despesas pagas} / \text{despesas liquidadas}$ (Gómez; Fernandez, 2006; López; Conesa, 2002).

- Indicador de realização da receita orçamentária: demonstra os ingressos efetivamente arrecadados em relação ao valor planejado da receita, identifica-se o nível de

acerto entre o arrecadado e o planejado, calculado da seguinte forma: receita total realizada / receita total orçada (Gómez; Fernandez, 2006; Lima; Diniz, 2016).

- Indicador de comportamento da receita arrecadada também demonstra o comportamento da execução orçamentária da receita arrecadada, identificando o excesso ou a insuficiência de arrecadação, possibilitando a correção de distorções ou mesmo o ajuste do orçamento de acordo com a realidade da instituição, calculado da seguinte forma: receita arrecadada – receita prevista / receita prevista (Andrade, 2016).

- Indicador de restos a pagar em relação à despesa total demonstra o percentual de inscrição dos restos a pagar em relação à despesa total, calculado da seguinte forma: restos a pagar / despesa orçamentária total (Andrade, 2016).

- Indicador de restos a pagar processados demonstra o percentual das despesas liquidadas no exercício e não pagas que representam a inscrição de restos a pagar processados, evidenciando a qualidade do planejamento orçamentário, calculado da seguinte forma: restos a pagar processados / despesa liquidada (Chagas *et al.*, 2022).

- Indicador de modificações orçamentárias demonstra a alteração orçamentária anual, considera o valor total dos créditos abertos que foram adicionados à dotação orçamentária e a despesa total, calculado da seguinte forma: créditos adicionais / despesas totais (Silva; Oliveira, 2024). Já Santos e Alves (2011), para mensurar as alterações orçamentárias anuais, utilizam: créditos adicionais anuais / orçamento inicial.

- Indicador quociente do resultado orçamentário: demonstra o resultado orçamentário, evidenciando os ingressos a título de receita realizada em relação aos valores utilizados na cobertura das despesas empenhadas, calculado da seguinte forma: receita realizada / despesas empenhadas (Lima; Diniz, 2016).

Considerando a relevância da utilização de indicadores para o monitoramento e avaliação dos resultados, abordam-se no próximo tópico estudos anteriores relacionados à temática pesquisada.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Apresenta-se neste tópico estudos sobre a utilização de indicadores de desempenho aplicados à administração pública.

Lima e Santos (2009) evidenciaram o desempenho da gestão pública em entidades federais indiretas do município de Manaus, de forma que fosse possível proporcionar um maior

entendimento acerca da gestão dos recursos públicos. Realizaram um estudo de casos múltiplos envolvendo três instituições de ensino federais e uma autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), os dados foram coletados das demonstrações contábeis e de relatórios complementares, em seguida, tabulados e, posteriormente, realizados os cálculos dos indicadores formulados por Hélio Kohama. Como resultado da pesquisa, os indicadores demonstraram a necessidade de manutenção das contas públicas bem controladas, visando assegurar condições para que os compromissos assumidos fossem realizados.

Santos e Alves (2011) analisaram o impacto da LRF nos orçamentos e no desempenho financeiro dos municípios do estado do Rio Grande do Sul, de modo que possibilitasse estabelecer um nexo entre o que se pretendia com a lei e os resultados que foram obtidos depois de decorrido um mandato municipal. Selecionaram municípios do Rio Grande do Sul, delimitaram o período da análise entre 1997 e 2004, utilizaram relatórios anuais dos balanços orçamentários. Os indicadores utilizados foram analisados por meio da técnica de dados em painel, utilizando uma variável *Dummy* para diferenciar o período pré e pós-implantação da LRF. Os resultados apontaram uma melhora significativa dos indicadores analisados, evidenciando eficiência no planejamento e na execução do orçamento, além disso, a LRF proporcionou melhorias no controle dos recursos públicos e equilíbrio das contas públicas municipais.

Silva e Sanches (2020) analisaram o desempenho dos municípios paranaenses utilizando indicadores de resultado orçamentário e patrimonial, também compararam as vantagens e limitações do regime orçamentário e do regime de competência. Os dados foram coletados no portal Finanças do Brasil da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), referentes ao período de 2015, utilizaram indicadores do desempenho orçamentário e patrimonial, bem como a estatística descritiva. Como resultados esclareceram aos usuários da informação contábil, as limitações e utilidades dos indicadores de desempenho orçamentário e patrimonial bem como, principalmente, a diferença dos resultados produzidos utilizando o regime de competência ou o regime orçamentário no reconhecimento das despesas e das receitas.

Evangelista, Almeida e Abreu (2020) construíram um conjunto de indicadores para avaliar a gestão orçamentária das instituições de ensino superior públicas. Utilizaram o modelo proposto pelo MPOG para a construção de indicadores com base na cadeia de valor e nas seis dimensões do desempenho, utilizaram a técnica Delphi na coleta dos dados. Como resultado foram definidos indicadores na dimensão de esforço e na dimensão do resultado. Também, para

seleção dos indicadores foram avaliados os critérios propostos pelo MPOG como: objetividade, simplicidade, clareza entre outros.

Rodriguez e Goularte (2023) analisaram a execução orçamentária do município de Alegrete (Rio Grande do Sul), no período de 2017 a 2021, buscando identificar as relações entre as variáveis dos indicadores utilizados. Utilizaram as análises vertical e horizontal, indicadores da execução orçamentária, bem como a estatística descritiva. Os dados foram coletados do Balanço Orçamentário obtido do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI). Como resultados, os indicadores demonstraram excesso de arrecadação, abertura de créditos adicionais, redução das despesas orçamentárias e aumento dos investimentos. A partir da análise da execução orçamentária, identificou-se a importância da gestão coerente dos recursos públicos visando à entrega de bens e serviços à população de forma eficiente.

No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa, visando atingir os objetivos definidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Matias-Pereira (2016), a pesquisa científica utiliza métodos científicos para que, de forma orientada conduza as atividades, que tem como objetivo a busca de solução para determinado problema.

O método científico, por sua vez, pode ser entendido como um conjunto de procedimentos e técnicas, quando utilizados por qualquer pesquisador de forma regular têm a intenção de alcançar determinado objetivo, possibilitando a compreensão do processo de investigação e dos seus resultados (Lozada; Nunes, 2019).

Neste capítulo serão apresentados os passos metodológicos traçados para a pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Matias-Pereira (2016) cita que o método é um roteiro de procedimentos lógicos; passível de repetição; busca-se, através da utilização dos procedimentos e das técnicas, atingir uma verdade científica.

Caracteriza-se a pesquisa pela utilização do método de raciocínio dedutivo. Lakatos (2021) cita que o método dedutivo parte do geral para o particular; a partir das leis e teorias, busca explicar os fenômenos particulares. Utiliza uma cadeia de raciocínio em ordem descendente para explicar uma premissa e chegar a uma conclusão (Lozada; Nunes, 2019).

A partir dos indicadores de desempenho orçamentários existentes na literatura, procura-se adequá-los à realidade do hospital universitário, de forma que seja possível o monitoramento e a avaliação dos resultados da execução orçamentária.

Quanto à natureza dos dados, caracteriza-se a utilização do método misto, com abordagem qualitativa e abordagem quantitativa.

Identifica-se que a abordagem qualitativa prioriza o processo mais do que o resultado. Os dados são coletados e analisados dentro do ambiente que os participantes estão inseridos; busca-se interpretar e dar sentido aos fenômenos conforme a perspectiva dos participantes, respeitando o contexto em que estão inseridos (Henriques; Medeiros, 2017; Michel, 2015).

Ainda para Michel (2015, p. 40), a pesquisa qualitativa “propõe entender, interpretar os motivos e significados de um grupo de pessoas em relação a uma questão especificamente determinada”.

Busca-se, por meio de questionários semiestruturados, identificar a perspectiva dos participantes em relação aos indicadores de desempenho orçamentários propostos, bem como

coletar sugestões de indicadores que podem contribuir no processo de monitoramento e avaliação dos resultados, justificando a utilização da abordagem qualitativa.

A abordagem quantitativa parte da ideia de que tudo pode ser explicado por meio dos números. Utiliza a quantificação para coletar, tratar e analisar os dados da pesquisa. Não leva em consideração a influência do ambiente em que o participante está inserido e a sua visão; acredita-se que os fenômenos devem ser explicados de forma objetiva e isenta, apenas com a utilização de números, por meio de técnicas estatísticas (Henriques; Medeiros, 2017; Michel, 2015).

Em relação à abordagem quantitativa, procura-se utilizar a estatística descritiva, calculando a média, a mediana, o desvio padrão e o coeficiente de variação dos indicadores orçamentários validados pelos participantes da pesquisa, para o período de 2020 a 2024.

Quanto à combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, observa-se que a “quali” pode complementar os limites da “quanti” e vice-versa (Martins; Theóphilo, 2016).

Quanto à finalidade a pesquisa, classifica-se como aplicada. A pesquisa aplicada tem como finalidade solucionar um problema específico por meio dos conhecimentos adquiridos (Marconi; Lakatos, 2022).

Justifica-se a finalidade aplicada, pois busca-se ampliar o número de indicadores orçamentários que serão utilizados para o monitoramento e avaliação dos resultados da execução orçamentária da instituição.

Já quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar o pesquisador com o problema; em geral, é bem flexível, pois permite considerar um maior número de variáveis dentro do contexto a ser estudado. A pesquisa também é classificada como descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2022).

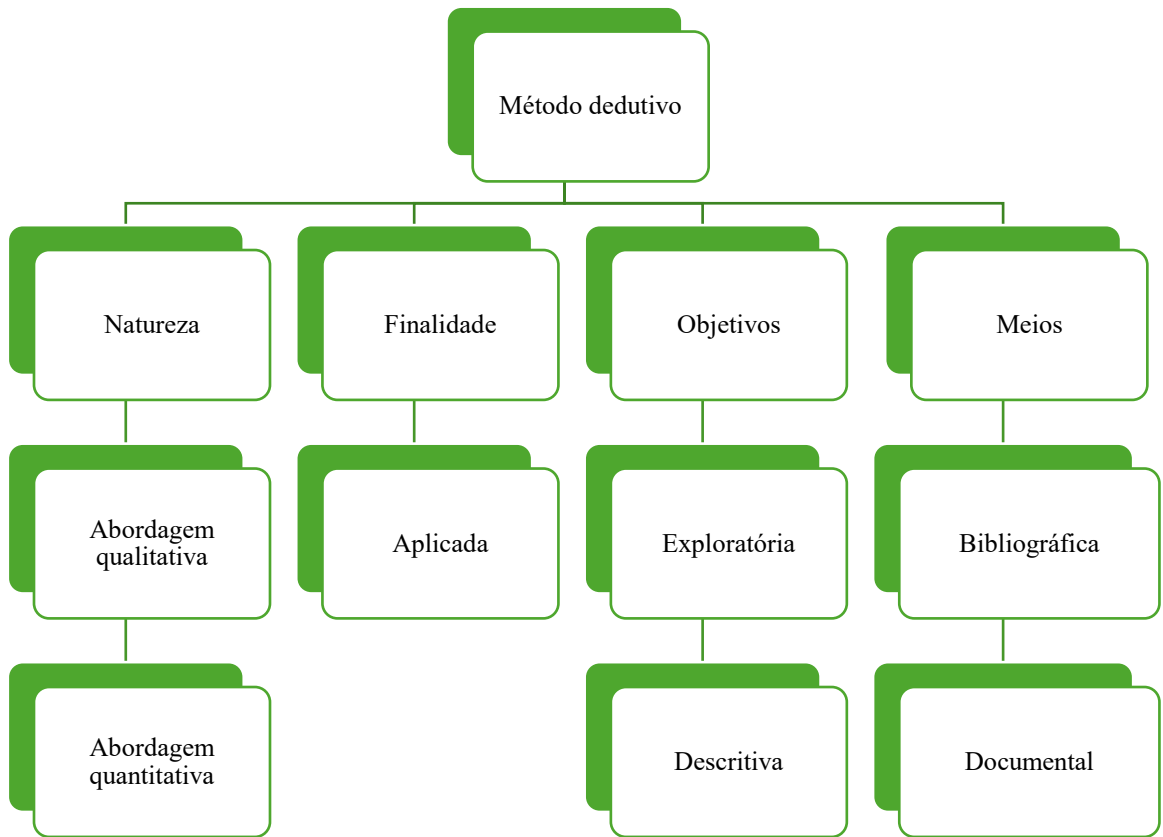
Quanto aos objetivos, classifica-se com exploratória, pois busca-se na literatura familiarizar-se com o tema estudado e identificar a perspectiva dos participantes em relação ao assunto. Já a classificação exploratória justifica-se tendo em vista que se procura conhecer a realidade da instituição, objeto do estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, os dados são obtidos a partir de livros, jornais, revistas ou outras bases impressas, bem como em bases digitais disponibilizadas pela Internet (Gil, 2022; Henriques; Medeiros, 2017). Já na pesquisa documental, os dados são obtidos de forma oral, verbal ou impressa. São adquiridos de fontes primárias, geralmente em arquivos públicos ou particulares, sendo em sua maioria materiais internos da instituição (Gil, 2022; Lakatos, 2021).

Utiliza-se a pesquisa bibliográfica para a identificação dos indicadores de desempenho orçamentários existentes na literatura e a pesquisa documental para o levantamento dos dados orçamentários do HU-UFGD.

A classificação metodológica da pesquisa está demonstrada na Figura 7, detalhando-se o método utilizado, as classificações quanto a natureza, a finalidade, aos objetivos e aos meios.

Figura 7: Classificação metodológica da pesquisa

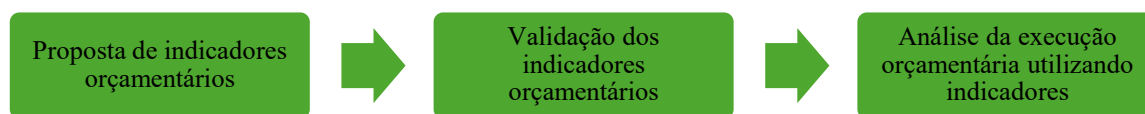


Fonte: Elaborada pela autora, com base em Gil (2022), Henriques e Medeiros (2017), Lakatos (2021), Lozada e Nunes (2019) e Marconi e Lakatos (2022).

No próximo subcapítulo apresenta-se de forma detalhada as etapas da pesquisa.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em duas etapas: a primeira consistiu em validar um conjunto de indicadores orçamentários que poderão contribuir para o processo de monitoramento e avaliação dos resultados da execução orçamentária; e a segunda consistiu em analisar a execução orçamentária do HU-UFGD, referente ao período de 2020 a 2024, utilizando os indicadores orçamentários validados pelos participantes da pesquisa. Conforme detalhado na Figura 8.

Figura 8: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A primeira etapa consistiu na realização da pesquisa bibliográfica em livros, artigos, dissertações e teses para a identificação de indicadores de desempenho relacionados à execução orçamentária de forma geral, não se limitando apenas a indicadores orçamentários aplicados a unidades hospitalares.

Para a definição dos descritores, inicialmente foi realizada uma busca prévia na base do Google Acadêmico por artigos que contemplassem a temática da pesquisa. A partir dessa seleção, após uma breve leitura do resumo e das palavras-chave de cada artigo, foram identificadas as palavras utilizadas como descritores para seleção dos artigos nas bases de pesquisa: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Web of Science.

Ainda para a realização da pesquisa bibliográfica, foi delimitado o período de 2000 a 2025, tendo em vista as mudanças ocorridas nas últimas décadas na administração pública, em virtude da Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública trata-se de um modelo inovador, com foco em resultados, aplicado à administração pública, baseado em valores como eficiência, eficácia e competitividade (Leite, 2016). Nesse sentido, os indicadores de desempenho auxiliam as instituições na quantificação e eliminação da subjetividade, na tomada de decisão e na avaliação dos resultados (Schmidt *et al.*, 2022).

A pesquisa bibliográfica ocorreu em junho de 2025, realizada por meio de artigos sobre a temática da pesquisa nas bases: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Web of Science.

Para a seleção dos artigos, utilizou-se nas bases de pesquisa, como filtro de busca em “Qualquer campo”, os descritores e os operadores lógicos, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2: Combinação dos descritores e operadores lógicos da pesquisa

“indicadores” e “execução orçamentária” e “orçamento”; “indicadores” ou “execução orçamentária” ou “orçamento”; “indicators” and “budget execution” and “budget”; “indicators” or “budget execution” or “budget”; “indicadores” e “execução orçamentária” e “demonstrações contábeis”; “indicadores” ou “execução orçamentária” ou “demonstrações contábeis”; “indicators” and “budget execution” and “accounting statements”; “indicators” or “budget execution” or “accounting statements”

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Devido ao número expressivo de artigos relacionados à temática da pesquisa, foram estabelecidos os critérios para o refinamento dos artigos, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3: Critérios para o refinamento dos artigos

Bases	Critérios de refinamento
Periódicos Capes	acesso: aberto; tipo do documento: artigo; ano 2000 a 2025; áreas: ciências sociais aplicadas; idioma: português, inglês ou espanhol.
Web of Science	acesso: aberto; tipo do documento: artigo; ano 2000 a 2025; área: public administration; categoria: public administration; citação: public administration; idioma: português, inglês ou espanhol.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os artigos foram selecionados conforme a combinação dos descritores e critérios de refinamento. Como resultado do refinamento, obteve-se um número relevante de artigos para análise, sendo necessária a seleção por meio da leitura prévia do título e do resumo de cada artigo. Conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4: A pesquisa bibliográfica em números

Bases	Artigos selecionados com os descritores e critérios de refinamento	Artigos repetidos	Artigos selecionados para leitura integral
Portal Capes	552	62	24
Web of Science	619	168	35

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Após a leitura integral dos artigos selecionados, foi possível identificar indicadores orçamentários em nove artigos para validação dos participantes da pesquisa. Em regra, todos os artigos abordavam a temática, mas nem todos apresentavam ou utilizavam indicadores orçamentários.

Após a eliminação dos indicadores orçamentários repetidos, identifica-se pelo menos setenta e dois indicadores orçamentários “inéditos” nos nove artigos selecionados.

Ainda com relação à pesquisa bibliográfica, a partir dos artigos selecionados, foram consultadas as referências bibliográficas relacionadas em cada artigo. As referências direcionaram a busca por indicadores orçamentários, em dissertações, teses, livros de contabilidade pública e livros de análise das demonstrações públicas mencionadas nesses artigos, e de certa forma contribuíram para o enriquecimento da pesquisa.

Ao final da pesquisa bibliográfica, identifica-se uma expressiva quantidade de indicadores na literatura, ultrapassando mais de cem indicadores “inéditos”, sendo possível mensurar a execução orçamentária em seus mais diversos níveis de detalhamento.

Neste cenário, optou-se pela utilização de indicadores orçamentários que possibilitem a mensuração da execução da receita orçamentária ou da despesa orçamentária por categoria econômica - corrente ou capital - e seu desdobramento por elemento da despesa, quando necessário.

Os indicadores orçamentários selecionados deveriam contribuir para o monitoramento e na avaliação dos resultados da execução orçamentária do hospital e, a partir de sua fórmula de cálculo, possibilitar, quando necessário, adaptações, visando atender à realidade da instituição. Outro critério estabelecido para utilização é a aplicação a partir do modelo das seis dimensões do desempenho.

Apresenta-se, no Quadro 5, os indicadores orçamentários selecionados e relacionados a dimensão de esforço, na seguinte sequência: o tipo de indicador aplicado a dimensão do desempenho, o nome do indicador orçamentário, a fórmula de cálculo e a citação de autores que utilizaram os indicadores orçamentários em seus estudos (a nomenclatura pode variar de autor para autor).

Quadro 5: Indicadores orçamentários relacionados à dimensão de esforço

Tipo de indicador	Indicador	Fórmula de cálculo	Autores que citam
Economicidade	Desempenho da dotação orçamentária	Dotação atualizada / dotação inicial	(García, 2003; Lópes; Conesa, 2002; Marino, 2021)
		Dotação atualizada em ODC na ação de funcionamento / dotação inicial em ODC	(Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)
Economicidade	Comportamento da execução orçamentária	Despesa realizada – despesa prevista / despesa prevista	(Andrade, 2016)
Excelência	Desempenho da despesa orçamentária	Despesa executada / despesa fixada	(Lima; Diniz, 2016; Marino, 2021; Silva <i>et al.</i> , 2014; Zuccolotto; Ribeiro; Abrantes, 2008)
	Pagamento da despesa orçamentária	Despesas pagas / despesas liquidadas	(Gómez; Fernandez, 2006; López; Conesa, 2002)
Execução	Despesa empenhada	Despesas empenhadas / dotação atualizada	(Brasil, 2010; Kohama, 2015; Silva, 2019; Silva; Sanches, 2020)
		Despesa empenhada em ODC / dotação atualizada	(Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)

Continua em ...

...conclusão.

Execução	Despesa empenhada	Despesas executadas (empenhadas) em ODC e investimentos/dotação inicial	(Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)
		Despesas empenhadas em investimentos/dotação atualizada em investimentos	(Duarte; Almeida; Aguiar, 2024)
	Despesa liquidada	Despesas liquidadas / dotação atualizada	(García, 2003; Gómez; Fernandez, 2006; Silva; Sanches, 2020)
		Valor liquidado em ODC / dotação atualizada em ODC (exceto benefícios e emendas)	(Duarte; Almeida; Aguiar, 2024; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)
Execução	Despesa liquidada	Total liquidado no grupo investimento / dotação atualizada	(Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apresenta-se, no Quadro 6, os indicadores orçamentários selecionados e relacionados à dimensão do resultado, na seguinte sequência: o tipo de indicador aplicado a dimensão do desempenho, o nome do indicador orçamentário, a fórmula de cálculo e a citação de autores que utilizaram os indicadores orçamentários em seus estudos (a nomenclatura pode variar de autor para autor).

Quadro 6: Indicadores orçamentários relacionados à dimensão do resultado

Tipo de indicador	Indicador	Fórmula de cálculo	Autores que citam
Eficiência	Representatividade das despesas empenhadas com contratos	Valor total das despesas empenhadas com contratos NDD (37 e 39) / total das despesas empenhadas na ação funcionamento da UNB	(Duarte; Almeida; Aguiar, 2024; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)
	Restos a Pagar	Restos a pagar / despesa orçamentária total	(Andrade, 2016; Zuccolotto; Ribeiro; Abrantes, 2008)
		Restos a pagar não processados / despesas totais	(Vicente; Nascimento, 2012)
		Restos a pagar processados / despesas totais	(Vicente; Nascimento, 2012)
		Restos a pagar processados / despesas liquidadas	(Chagas <i>et al.</i> , 2022; López; Conesa, 2002)
	Cobertura de créditos adicionais	Excesso de arrecadação / créditos adicionais abertos	(Kohama, 2015; Lima; Santos, 2009)

Continua em...

... conclusão.

Eficácia	Realização da receita orçamentária	Receita arrecadada / receita estimada	(Duarte; Almeida; Aguiar, 2024; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020; Rodriguez; Goularte, 2023; Santos; Alves, 2011; Zuccolotto, Ribeiro; Abrantes, 2008)
	Comportamento da receita arrecadada	Receita arrecadada - receita prevista / receita prevista	(Andrade, 2016)
	Participação da receita própria	Receita próprias / receitas totais	(Chagas <i>et al.</i> , 2022; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020; Campello; Matias, 2000)
	Representatividade da receita de serviços	Valor da receita de serviços / receita total realizada	Evangelista; Almeida; Abreu (2020); Duarte; Almeida; Aguiar (2024)
Efetividade	Equilíbrio orçamentário	Despesas estimadas para o funcionamento / dotação prevista na ação de funcionamento (próprios e tesouro)	(Duarte; Almeida; Aguiar, 2024; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020)
Efetividade	Equilíbrio orçamentário	Dotação atualizada / previsão inicial	(Campos; Oliveira, 2023; Frank; Goularte, 2024; Goularte; Cappelli; Minelli, 2022; Kohama, 2015; Rodriguez; Goularte, 2023)
	Investimento executado	Despesas empenhadas com investimentos / despesa total empenhada	(Silveira; Fonseca; Oliveira, 2012; Vicente; Nascimento, 2012)
	Modificações orçamentárias	Créditos adicionais / despesas totais	(Lima; Diniz, 2016; López; Conesa, 2002; Marino, 2021; Silva; Oliveira, 2024; Zuccolotto; Ribeiro; Abrantes, 2008)
		créditos adicionais anuais/ orçamento inicial	(Santos; Alves, 2011)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para a pesquisa foram selecionados doze indicadores orçamentários. Os indicadores selecionados estão relacionados à execução da receita orçamentária e à execução da despesa orçamentária, sendo classificados por dimensão do desempenho.

Devido à existência de algumas especificidades do hospital, adaptações foram realizadas quanto a nomenclatura e a fórmula de cálculo nos indicadores selecionados, com o objetivo de atender às particularidades da instituição e tornar a informação mais acessível aos usuários internos.

Apresentam-se, no Quadro 7, os indicadores orçamentários selecionados e relacionados à dimensão de esforço, detalhados da seguinte forma: tipo de indicador, objetivo, fórmula de cálculo e respectiva adaptação da fórmula de cálculo.

Quadro 7: Indicadores orçamentários selecionados relacionados à dimensão de esforço

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula de cálculo	Fórmula de cálculo com as adaptações
Economicidade	Alteração Orçamentária	Identificar o percentual de variação entre a dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) e a dotação inicial em outras despesas correntes (custeio).	Dotação atualizada / dotação inicial	Dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) AOC / dotação inicial em outras despesas correntes (custeio) AOC
Economicidade	Comportamento da execução orçamentária	Avaliar o desempenho da execução orçamentária.	Despesa realizada – despesa prevista / despesa prevista	Despesa realizada – despesa prevista / despesa prevista
Excelência	Desempenho da despesa orçamentária investimentos	Identificar o percentual da despesa empenhada investimentos em relação a despesa planejada em investimentos.	Despesa executada / despesa fixada	Despesa empenhada investimentos / despesa planejada investimentos
Excelência	Pagamento da despesa orçamentária	Avaliar o percentual das despesas pagas em relação as despesas liquidadas.	Despesas pagas / despesas liquidadas	Despesas pagas / despesas liquidadas
Execução	Despesa empenhada	Avaliar o percentual das despesas empenhadas (custeio) em relação a dotação atualizada (custeio).	Despesas empenhadas / dotação atualizada	Despesas empenhadas em outras despesas correntes (custeio) / dotação atualizada da despesa em outras despesas corrente (custeio) AOC
Execução	Despesa liquidada investimento	Avaliar o percentual das despesas liquidadas de investimentos em relação a dotação atualizada.	Despesas liquidadas investimentos/ dotação atualizada	Despesas liquidadas de investimentos / dotação atualizada AOC

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Apresentam-se, no Quadro 8, os indicadores orçamentários selecionados e relacionados à dimensão de esforço, detalhados da seguinte forma: tipo de indicador, objetivo, fórmula de cálculo e respectiva adaptação da fórmula de cálculo.

Quadro 8: Indicadores orçamentários selecionados relacionados à dimensão do resultado

Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Fórmula de cálculo	Fórmula de cálculo com as adaptações
Eficiência	Representatividade das despesas empenhadas com contratos	Identificar a representatividade das despesas empenhadas com os contratos em relação as despesas empenhadas (custeio).	Valor total das despesas empenhadas com contratos NDD (37 e 39) / total das despesas empenhadas na Ação Funcionamento da UNB	Despesas empenhadas com contratos / total das despesas empenhadas em outras despesas correntes (custeio)
Eficiência	Restos a pagar em relação a despesa orçamentária	Identificar a representatividade do valor inscrito em restos a pagar em relação ao valor total das despesas empenhadas.	Restos a pagar / despesa orçamentária total	Restos a pagar não processados / despesa empenhada total
Eficácia	Representatividade da receita	Avaliar o percentual do valor da receita arrecadada em relação a receita estimada.	Receita arrecadada / receita estimada	Receita arrecadada / receita estimada
Eficácia	Participação da receita contrato SUS	Avaliar o percentual do valor da receita do contrato SUS em relação a receita total.	Receitas próprias / receitas totais	Receita contrato SUS / receita total
Efetividade	Equilíbrio orçamentário	Avaliar o equilíbrio orçamentário das despesas planejadas de custeio em relação a dotação prevista de custeio.	Despesas estimadas para o funcionamento / dotação prevista na ação de funcionamento (próprios e tesouro)	Despesas planejadas em outras despesas correntes (custeio) / dotação prevista em outras despesas correntes AOC
Efetividade	Modificações orçamentárias	Identificar o percentual dos valores disponibilizados a título de crédito adicional em relação as despesas empenhadas.	Créditos adicionais / despesas totais	Créditos adicionais / total de despesas empenhadas

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Bahia (2021) cita que, durante o processo de construção dos indicadores, é importante que ocorra a validação pelas partes interessadas.

A validação pelas partes interessadas ocorreu com a aplicação de questionários semiestruturados, de forma impressa, em três etapas. Ao final da terceira etapa, foram validados os indicadores que poderão ser utilizados para monitorar e analisar os resultados da execução orçamentária do hospital.

Definiu-se como prazo para devolução do questionário pelo participante o período de duas semanas, para cada etapa de validação. Scarparo (2012) afirma que o prazo de duas

semanas é considerado suficiente para a devolução dos questionários, sendo tarefa do pesquisador estabelecer o prazo para devolução.

Na aplicação dos questionários semiestruturados, utilizou-se a técnica Delphi. A técnica Delphi consiste na aplicação de questionários em diversas rodadas, possibilitando o compartilhamento das respostas e a discussão dos resultados, mas sempre preservando a identidade dos participantes (Scarpato, 2012; Evangelista; Almeida; Abreu, 2020).

O primeiro questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte do questionário apresentou um conjunto de indicadores de desempenho relacionados à execução orçamentária, baseados nas seis dimensões do desempenho (6 Es), cada participante analisou a relevância do indicador, utilizando a escala de Likert. Na segunda parte do questionário, havia uma questão aberta em que o participante contribuiu com a pesquisa e elaborou indicadores orçamentários. O modelo detalhado do primeiro questionário pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9: Questionário 1ª etapa - validação dos indicadores quanto à relevância

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO					
Prezado participante, este método de trabalho respeita o anonimato das sugestões apresentadas por você. Sua contribuição é muito valiosa para a realização da pesquisa! Os indicadores orçamentários propostos para avaliação estão relacionados às seis dimensões do desempenho (6 Es): economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia e efetividade. 1) Por favor, indique se há relevância dos indicadores orçamentários propostos, utilizando a escala abaixo (escolha apenas uma alternativa): 5 - Muito Importante; 4 - Importante; 3 - Indiferente; 2 - Pouco Importante; 1 - Não Importante					
Tipo de indicador	Indicador	Objetivo e interpretação	Fórmula de cálculo	Relevância	Caso considere pouco ou não importante, favor apresentar uma alternativa
2) Gostaria de conhecer a sua opinião, contribua com a pesquisa sugerindo outro(s) indicador(es) orçamentário(s).					
Nome do indicador			Fórmula de cálculo do indicador		

Fonte: Adaptado de Evangelista, Almeida e Abreu (2020).

No segundo questionário, foram apresentados todos os indicadores do primeiro questionário, exceto os indicadores considerados pelos participantes como “não importante”, bem como as sugestões apresentadas pelos participantes, para análise da aplicabilidade dos indicadores, utilizando-se a escala de Likert. Foi disponibilizado um espaço aberto para considerações do participante. O modelo detalhado do segundo questionário pode ser visualizado no Quadro 10.

Quadro 10 - Questionário 2ª etapa - análise da aplicabilidade dos indicadores

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO Prezado participante, este método de trabalho respeita o anonimato das sugestões apresentadas por você. 1) Por favor, indique se há aplicabilidade dos indicadores propostos e resultantes da 1ª etapa, utilizando a escala abaixo (escolha apenas uma alternativa): 5 - Muito Aplicável; 4 - Aplicável; 3 - Indiferente; 2 - Pouco Aplicável; 1 - Inaplicável					
Tipo de indicador	Indicador	Objetivo e interpretação	Fórmula de cálculo	Aplicabilidade	Considerações adicionais

Fonte: Adaptado de Evangelista, Almeida e Abreu (2020).

No terceiro questionário, foram apresentados os indicadores do segundo questionário, exceto aqueles já considerados como “não aplicável”, cada participante analisou se o indicador estava adequado e se atendia aos seguintes critérios definidos: confiabilidade (metodológica e fonte), simplicidade, objetividade, clareza e comunicabilidade, exequibilidade de mensuração e comparabilidade.

Caso o indicador estivesse adequado ao critério, atribuía-se 1 (um) como pontuação, caso não atendesse, atribuía-se como pontuação 0 (zero), para cada critério adequado, atribuía-se um peso (entre 1 e 5) de acordo com o nível de relevância.

A escolha dos critérios observou a definição do Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual de Construção de Indicadores de Brasil (2009) e, após a ponderação de todos os critérios, multiplicou-se o valor atribuído para à sua adequação ("1" ou "0") com o respectivo peso de relevância (entre 1 e 5), dividindo-se o montante alcançado pelo número total de critérios.

A partir desse resultado, foi calculada a média ponderada de todos os indicadores orçamentários.

A utilização da técnica definida pelo Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual de Construção de Indicadores de Brasil (2009) permite um ranqueamento entre os indicadores, podendo ser utilizado ou não o recorte da dimensão de esforço e da dimensão do resultado, permitindo a classificação segundo uma ordem de prioridade.

O modelo detalhado do terceiro questionário pode ser visualizado no Quadro 11.

Quadro 11 - Questionário 3ª etapa – Avaliação dos critérios e ponderação da relevância

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO													
Prezado participante, este método de trabalho respeita o anonimato das sugestões apresentadas por você. Sua contribuição é muito valiosa para a realização da pesquisa! Considerando os critérios definidos de: confiabilidade (metodológica e fonte); simplicidade; objetividade, clareza e comunicabilidade; exequibilidade de mensuração e comparabilidade. Por favor, analise se o indicador atende ao critério estabelecido e atribua o grau de relevância, conforme a legenda: Legenda: C = Critério (1 - atende a determinado critério; 0 - não atende a determinado critério) P = Peso (5 - Muito relevante; 4 - Relevante; 3 - Nem relevante nem irrelevante; 2 - Pouco relevante; 1 - Irrelevante)													
Tipo de indicador	Indicador	Fórmula de cálculo	Critérios e Ponderações										Peso ponderado total
			Confiabilidade (metodológica e fonte)		Simplicidade		Objetividade, clareza e comunicabilidade		Exequibilidade de mensuração		Comparabilidade		
			C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	

Fonte: Adaptado de Evangelista, Almeida e Abreu (2020).

Com o ranqueamento dos indicadores, buscou-se validar, no máximo, doze indicadores, observando a dimensão de esforço e a dimensão do resultado.

Optou-se por não atribuir pesos ao sistema de medição. Ao final da etapa, foram selecionados os indicadores orçamentários a partir dos critérios estabelecidos:

- Maior média ponderada e menor desvio padrão por dimensão do desempenho;
- Menor desvio padrão;
- Dois indicadores por dimensão do desempenho.

O desvio-padrão demonstra a regularidade em torno da média aritmética (Silva, M., 2012), contribuindo para a seleção de indicadores que representem a maioria dos participantes.

A primeira etapa da pesquisa para validação dos indicadores de desempenho orçamentários pode ser visualizada na Figura 9.

Figura 9 – Validação dos indicadores de desempenho orçamentários



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A segunda etapa da pesquisa compreende a aplicação prática dos indicadores de desempenho orçamentários que foram validados.

Utilizando os dados orçamentários, coletados foram calculados os indicadores de desempenho validados pelos participantes da pesquisa. Foi possível a construção de uma série histórica, utilizando os indicadores orçamentários, favorecendo a compreensão, de forma simples e objetiva da execução orçamentária do hospital, referente ao período analisado.

Contribuindo no processo de análise, utilizou-se a estatística descritiva, no cálculo da média, da mediana, do desvio padrão e do coeficiente de variação dos indicadores validados, com a finalidade de identificar distorções que ocorreram no decorrer do período analisado.

Na segunda etapa da pesquisa, foi possível a construção de uma série temporal, utilizando os indicadores validados. A segunda etapa da pesquisa está detalhada na Figura 10.

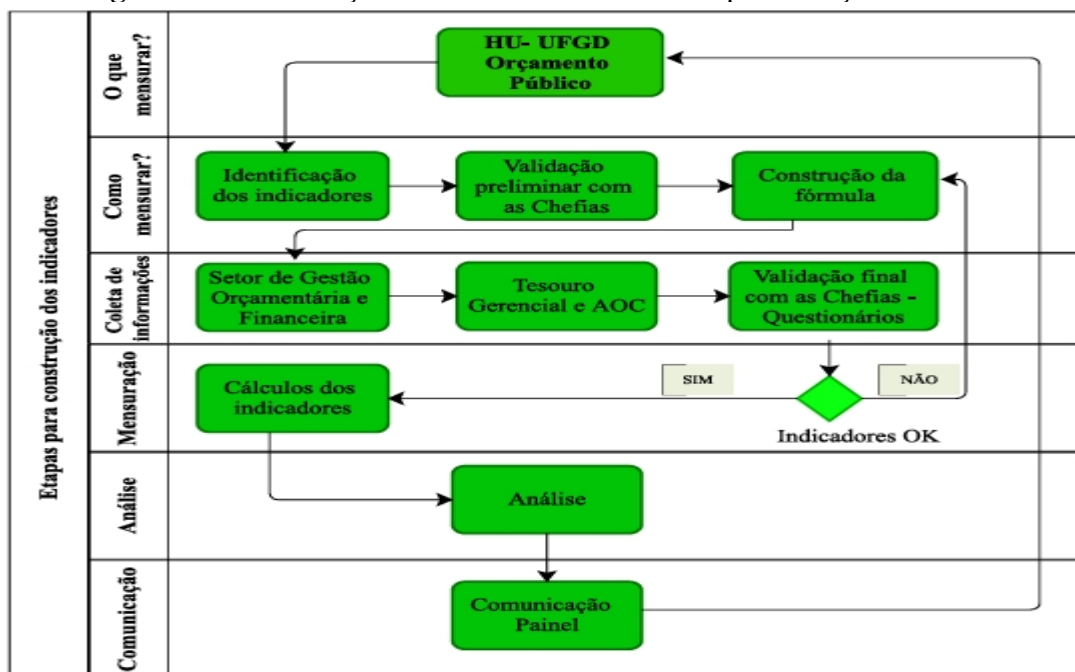
Figura 10 – Cálculo dos indicadores de desempenho orçamentários



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A Figura 11 demonstra, de forma resumida, as etapas realizadas na construção dos indicadores orçamentários, disponibilizados ao HU-UFGD.

Figura 11 – Construção dos indicadores de desempenho orçamentários



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.3 OBJETO DA PESQUISA

O HU-UFGD integra a rede de Atenção à Saúde do município de Dourados/MS e desempenha um papel fundamental ao integrar assistência, ensino, pesquisa, extensão e inovação. Atende a uma macrorregião que abrange 34 municípios e uma população aproximada de 890.554 habitantes¹, proporcionando atendimento às necessidades de saúde da população sempre respeitando os princípios e as diretrizes do SUS – Sistema Único de Saúde, especialmente no que se refere ao atendimento dos serviços de Média e Alta Complexidade Ambulatorial e Hospitalar, sendo também referência no atendimento à população indígena.

Atualmente, a gestão do HU-UFGD é realizada pela EBSERH. Identifica-se que a empresa utiliza, para monitorar e avaliar os serviços prestados pelas áreas administrativa, assistencial, de ensino e pesquisa à população, indicadores de desempenho.

A administração central utiliza dois indicadores para monitorar e avaliar a execução orçamentária do hospital: o primeiro acompanha o nível de aderência entre o que foi executado e o que foi planejado, e o segundo indicador acompanha a taxa de liquidação mensal das despesas.

O indicador aderência entre o valor executado e o valor planejado por grupo de despesa, monitora e avalia os valores das despesas planejadas e os valores das despesas que foram executados. Os valores das despesas são agrupados em cinco grupos: despesas com pessoal, prestação de serviços, materiais de consumo, despesas gerais e reestruturação física e tecnológica, de acordo com a classificação da natureza da despesa.

O outro indicador, taxa de liquidação mensal, monitora e avalia os valores liquidados das despesas de custeio, excluídos valores da natureza 339039 16 - manutenção de bens imóveis, em relação ao valor total empenhado das despesas de custeio, excluído também a natureza da despesa 339039 16 - manutenção de bens imóveis.

Visando contribuir no processo de monitoramento e avaliação dos resultados, busca-se ampliar a utilização de indicadores de desempenho relacionados à execução orçamentária.

Considerando que uma das etapas da construção dos indicadores é a validação pelas partes interessadas, delimitou-se a pesquisa ao HU-UFGD, mais especificamente ao setor de Gestão Orçamentária e Financeira que é o responsável pela execução orçamentária do hospital.

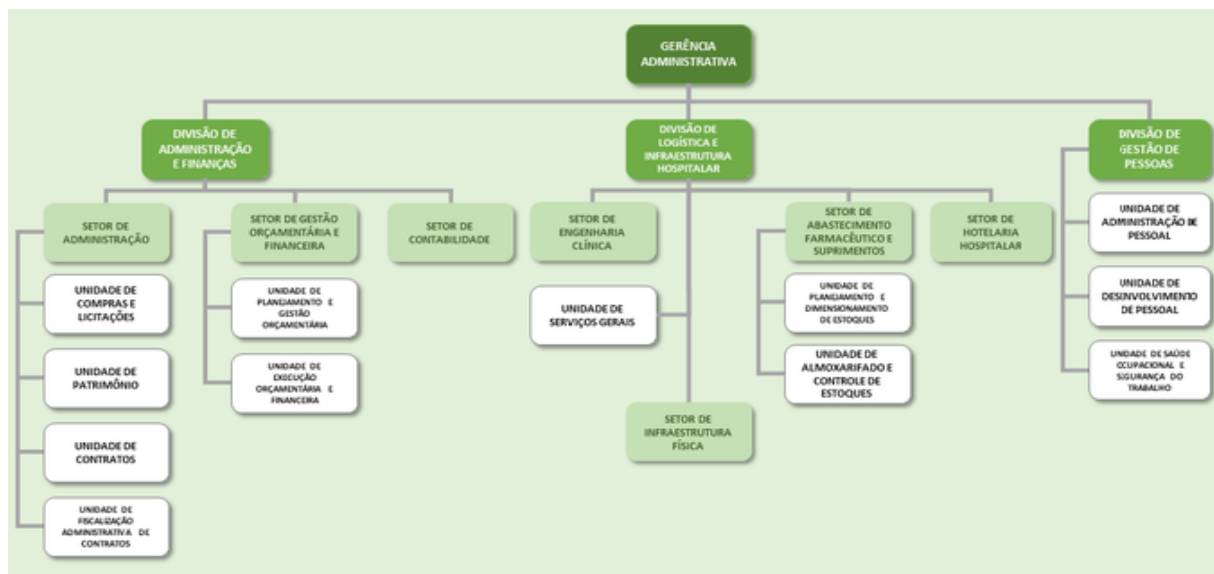
No processo de validação, foram convidados a participar da pesquisa os gestores ocupantes da função de chefia dos setores e/ou unidades responsáveis pelas etapas de

¹ Dados do censo 2022, disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em 01 de mar. de 2025.

planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados da execução orçamentária, conforme demonstrado na Figura 12. São as seguintes chefias lotadas na: Gerência Administrativa, Divisão Administrativa e Financeira, Setor de Gestão Orçamentária, Unidade de Execução Orçamentária, Setor de Administração e Setor de Contabilidade.

A chefia da Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária não foi citada, uma vez que a função é ocupada pela pesquisadora responsável pela pesquisa.

Figura 12: Organograma da gerência administrativa do HU/UFGD/EBSERH



Fonte: Gov.br (2025)².

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados podem ser obtidos de fontes primárias ou secundárias. As fontes primárias estão diretamente relacionadas ao objeto da pesquisa. Quanto às fontes secundárias, os dados estão organizados e, de certa forma, podem contribuir para a resolução do problema (Lozada; Nunes, 2019).

Os dados obtidos de fontes secundárias são resultantes da pesquisa bibliográfica realizada para a identificação dos indicadores orçamentários existentes na literatura e

² Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hu-ufgd/comunicacao/noticias/conheca-o-desenho-da-nova-estrutura-organizacional-do-hu-ufgd>. Acesso em 10 abr. 2025.

auxiliaram na realização das adequações necessárias de alguns indicadores de desempenho orçamentários.

Como fonte de dados primários, podem ser citados os questionários semiestruturados, o Contrato de Objetivos, o Acordo Organizativo de Compromissos, o Painel de Informações Orçamentárias e Financeiras, os dados orçamentários e demais informações necessárias do hospital, referentes ao período delimitado de 2020 a 2024.

A coleta de dados referente ao processo de validação dos indicadores pelos participantes ocorreu por meio de questionários semiestruturados, utilizando a técnica Delphi, já detalhada anteriormente.

A análise documental utilizada na coleta dos dados primários, referente aos valores estabelecidos, e à execução orçamentária, consta nos seguintes documentos: Contrato de Objetivos, Acordo Organizativo de Compromissos, Painel de Informações Orçamentárias e Financeiras, Planilha do Plano de Aplicação, necessários para o cálculo dos indicadores validados.

A planilha do Plano de Aplicação é um arquivo em Excel, disponibilizado pelo canal do TEAMS, onde são realizados o planejamento, as adequações do planejamento e a prestação de contas pelo hospital à Administração Central da EBSEH.

No processo de coleta dos dados, também foi utilizado o sistema denominado Tesouro Gerencial (TG), que é um sistema informatizado em ambiente Web, disponibilizado para consulta e extração de informações gerenciais e de custos, relacionadas aos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial do governo federal.

No caso, foi utilizado o TG na formulação e extração dos relatórios gerenciais com os dados da execução orçamentária do HU-UFGD, permitindo, dessa forma, que fossem realizados os cálculos dos indicadores orçamentários validados pelos participantes para o período de 2020 a 2024.

Optou-se por utilizar os dados extraídos do TG, considerando que o sistema permite gerar informações gerenciais de forma individualizada por unidade gestora. Fato que contribui para o levantamento dos dados orçamentários, como o total de despesas empenhadas, o total de despesas liquidadas, o total de despesas pagas, dentre outras informações orçamentárias detalhadas somente do HU-UFGD.

Observa-se que o orçamento da União é um instrumento de planejamento que contempla o detalhamento dos valores dos programas e ações necessários para atender as despesas correntes e as despesas de capital de cada instituição. No caso específico dos hospitais universitários que estão sobre a gestão da EBSEH, o teto orçamentário para atendimento das

demandas é definido pela administração central da EBSEH e pactuado com cada hospital, por meio do AOC, de acordo com a arrecadação de cada hospital.

As dotações aprovadas no orçamento da União para atender aos programas e ações definidos para os hospitais universitários são centralizadas na unidade orçamentária da EBSEH, que realiza as descentralizações de crédito orçamentário, de acordo com o que for pactuado no AOC.

Justifica-se o período de 2020 a 2024, tendo em vista que somente em novembro de 2019 a unidade hospitalar HU/UFGD/EBSEH, passou a ser administrada pela EBSEH, período em que a execução orçamentária passou a ocorrer na Unidade de Administração de Serviços Gerais – UASG 155016, filial EBSEH, e deixa de ser executada pela universidade.

Com o início da gestão EBSEH, observam-se mudanças na execução orçamentária dos hospitais universitários, que celebraram a assinatura do contrato de gestão pactuado entre a Administração Central da EBSEH e a unidade hospitalar. Dentre as quais, cita-se a formalização do planejamento orçamentário anual, o estabelecimento de metas e a avaliação dos resultados anuais.

É oportuno destacar a chegada, em 2020, de forma inesperada, da pandemia de COVID-19, que alterou de forma significativa o dia a dia da população, das instituições em geral e de certa forma trouxe consequências econômicas e financeiras aos entes públicos (Dotto, 2021).

Visando uma análise e interpretação de qualidade dos resultados alcançados, torna-se necessária a utilização de um índice para atualização dos dados da execução orçamentária referente ao período a ser analisado.

Diversos são os índices de atualização monetária que podem ser utilizados, dentre os quais cita-se: IPCA-E (índice nacional de preços ao consumidor amplo especial), INPC (índice nacional de preços ao consumidor), IGP-M (índice geral de preços – mercado) e a taxa SELIC.

Optou-se por utilizar a taxa SELIC na atualização dos dados orçamentários a serem utilizados no cálculo dos indicadores orçamentários, tendo em vista que é uma taxa básica de juros da economia brasileira e é utilizada pelo governo federal para correção de tributos, sentenças judiciais, dentre outros.

Após a realização do cálculo de cada indicador, será utilizada a estatística descritiva para análise da média, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação, sendo possível a identificação de distorções que possam estar ocorrendo na execução orçamentária.

No próximo tópico, apresentam-se os procedimentos realizados para autorização da pesquisa envolvendo seres humanos junto à Comissão de Ética.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A solicitação de autorização da pesquisa no HU/UFGD/EBSERH foi encaminhada à Comissão de Avaliação em Pesquisa (CAPE) do HU/UFGD, por meio do Sistema REDE PESQUISA da EBSERH, em 10 de março de 2025, com o código do projeto 17801.

A Comissão de Avaliação em Pesquisa (CAPE) realizou a análise do projeto, e a Gerência de Ensino e Pesquisa (GEP), em 01/04/2025, emitiu a Carta - SEI nº 23/2025/GEP/HU-UFGD-EBSERH, com parecer favorável à realização da pesquisa na Instituição.

A carta de anuência e os demais documentos exigidos para submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFGD foram encaminhados para apreciação pela Plataforma Brasil.

Em 17 de junho de 2025, foi emitido o parecer nº 7.647.866, pelo CEP da UFGD aprovando a pesquisa. Após a aprovação do CEP da UFGD, iniciou-se o processo de validação dos indicadores de desempenho orçamentários selecionados por meio da aplicação de questionários semiestruturados aos gestores selecionados.

No próximo capítulo, apresentam-se os resultados e a discussão da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa. O capítulo está estruturado da seguinte forma: um subcapítulo apresenta os indicadores de desempenho orçamentários validados pelos participantes da pesquisa; outro subcapítulo aborda a análise dos dados orçamentários do HU-UFGD; e um terceiro subcapítulo trata da discussão dos principais resultados.

4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIOS

Após a identificação do problema e a definição dos seguintes objetivos da pesquisa: identificar um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária, verificar a aplicabilidade desses indicadores na percepção dos gestores participantes da pesquisa, validá-los junto aos participantes e, por fim, analisar a execução orçamentária do hospital, iniciou-se o processo de pesquisa.

O processo de validação teve início com uma pesquisa bibliográfica para seleção dos indicadores de desempenho orçamentário, realizada em junho de 2025.

Finalizada a pesquisa bibliográfica, foram selecionados e apresentados aos participantes um conjunto de doze indicadores orçamentários para avaliação. Algumas adaptações foram realizadas na fórmula de alguns indicadores orçamentários, conforme demonstrado nos Quadros 7 e 8, visando adequar os indicadores à realidade do hospital. Outro critério utilizado foi a aplicação do indicador orçamentário a partir das dimensões do desempenho.

Com vistas a assegurar a aplicabilidade dos questionários elaborados para cada etapa da pesquisa, foi realizado um pré-teste com um participante da Unidade de Execução Orçamentária que não integrava a amostra.

O processo de validação dos indicadores orçamentários propostos para avaliação ocorreu por meio da aplicação de questionários semiestruturados em três etapas destacando-se a participação dos convidados em todas as etapas.

Os participantes convidados foram orientados de que poderiam, a qualquer momento, “aceitar” ou “recusar” o convite para participar da pesquisa. A manifestação de interesse em participar ocorreu mediante a formalização da assinatura do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”.

Após a aprovação e emissão do parecer que autorizava a pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFGD, teve início o processo de validação dos indicadores junto aos

participantes, realizado nos meses de julho a agosto de 2025, contando com a participação de seis participantes.

O processo de validação ocorreu da seguinte forma: durante a primeira etapa, analisou-se a relevância de cada indicador orçamentário proposto; na segunda etapa, a aplicabilidade de cada indicador; e na terceira etapa, analisou-se cada indicador quanto aos critérios definidos e à ponderação do grau de relevância.

Apresentam-se, no próximo subcapítulo, os resultados quanto às etapas de validação de cada indicador.

4.1.1 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto a Relevância

Observa-se, entre os participantes, consenso ao final da primeira etapa de aplicação do questionário, cujo objetivo foi avaliar a relevância dos indicadores orçamentários propostos por dimensão do desempenho e coletar as sugestões apresentadas pelos participantes de “novos” indicadores orçamentários.

Com referência à avaliação da relevância dos indicadores orçamentários propostos, os participantes consideraram a maioria dos indicadores como “muito importante” e “importante”. Conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Avaliação dos indicadores orçamentários quanto a relevância

Indicador	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Não importante
Alteração orçamentária	4	2			
Comportamento da execução orçamentária	5	1			
Desempenho da despesa orçamentária investimentos	5	1			
Pagamento da despesa orçamentária	4	1	1		
Despesa empenhada	3	3			
Despesa liquidada investimentos	3	3			
Representatividade das despesas empenhadas com contratos	2	4			

Continua em...

... conclusão.

Restos a Pagar em relação a despesa empenhada	5	1	
Representatividade da receita arrecadada	5	1	
Participação da receita do contrato SUS	3	3	
Equilíbrio Orçamentário	5	1	
Modificações orçamentárias	3	2	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Dentre os indicadores orçamentários avaliados quanto à relevância pelos participantes como “muito importante” por cinco participantes, identificam-se dois relacionados à dimensão de esforço e três relacionados à dimensão do resultado, demonstrado equilíbrio entre as dimensões.

Na dimensão de esforço, foram identificados dois indicadores avaliados como “muito importante” por cinco participantes: comportamento da execução orçamentária e desempenho da despesa orçamentária investimentos.

Na dimensão do resultado, os três indicadores avaliados como “muito importante” por cinco participantes foram: restos a pagar em relação a despesa empenhada, representatividade da receita arrecadada e equilíbrio orçamentário.

Por fim, temos os indicadores orçamentários considerados como “indiferente” por pelo menos um dos participantes: pagamento da despesa orçamentária e modificações orçamentárias, relacionados à dimensão de esforço e do resultado.

Os indicadores orçamentários propostos foram avaliados pelos participantes quanto a sua relevância como: “muito importante” ou “importante” ou “indiferente”, com este resultado nenhum indicador orçamentário foi excluído para avaliação quanto a aplicabilidade.

Após a análise da relevância dos indicadores orçamentários apresentados, os participantes puderam contribuir com a pesquisa propondo indicadores orçamentários. Nessa etapa, os participantes formularam dez indicadores orçamentários, que foram inseridos na segunda etapa de validação para análise quanto à aplicabilidade, conforme detalhado no Quadro 12.

Quadro 12: Indicadores orçamentários formulados pelos participantes

Tipo do indicador	Nome do indicador	Fórmula de cálculo
Execução	Eficiência na execução orçamentária	Total de despesas empenhadas / dotação atualizada AOC

Continua em ...

... conclusão.

Execução	Liquidação do custeio operacional	Despesas liquidadas em outras despesas correntes – custeio (exceto manutenção de bens imóveis) / despesas empenhadas em outras despesas correntes - custeio (exceto manutenção de bens imóveis)
Execução	Cumprimento de obrigações contratuais	Despesas liquidadas com contratos / obrigações assumidas com contratos
Eficiência	Execução orçamentária	Total de despesas empenhadas / total provisões + destaques
Eficácia	Cancelamentos de restos a pagar não processados em outras despesas correntes (custeio)	Total de restos a pagar não processados cancelados em outras despesas correntes-custeio / total de restos a pagar inscritos e reinscritos em outras despesas correntes-custeio
Eficácia	Cancelamentos de restos a pagar não processados investimentos	Total de restos a pagar não processados cancelados de investimentos / total de restos a pagar não processados inscritos e reinscritos de investimentos
Efetividade	Despesas não previstas	Despesas não previstas / dotação atualizada AOC
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com contratos – dedicação exclusiva de mão de obra	Despesas liquidadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra) / despesas planejadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra)
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com contratos – outros serviços terceirizados	Despesas liquidadas com contratos (outros serviços terceirizados) / despesas planejadas com contratos (outros serviços terceirizados)
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com materiais	Despesas liquidadas com materiais / despesas planejadas com materiais

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ainda, quanto às sugestões apresentadas, observa-se que os participantes formularam indicadores orçamentários relacionados às dimensões de esforço e do resultado, sendo que, dos dez indicadores sugeridos, sete estão relacionados à dimensão de resultado, o que evidencia, conforme Bahia (2021), uma maior preocupação dos participantes em mensurar os resultados.

Destaca-se, dentre as sugestões apresentadas, o indicador liquidação do custeio operacional, utilizado pela Administração Central da EBSEH no monitoramento e avaliação da execução orçamentária.

Para a segunda etapa de aplicação dos questionários, foram considerados todos os indicadores orçamentários dos Quadros 7 e 8, bem como as contribuições dos participantes, conforme demonstrado no Quadro 12.

No próximo subcapítulo, apresentam-se os resultados da segunda etapa de validação dos indicadores orçamentários.

4.1.2 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto a Aplicabilidade

A segunda etapa teve como objetivo avaliar a aplicabilidade de cada indicador orçamentário.

Observa-se, como resultado da segunda etapa de aplicação dos questionários, equilíbrio na avaliação quanto à aplicabilidade dos indicadores orçamentários em cada dimensão do desempenho.

Os resultados desta etapa estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Avaliação dos indicadores orçamentários quanto a aplicabilidade

Indicador	Muito aplicável	Aplicável	Indiferente	Pouco aplicável	Inaplicável
Alteração orçamentária	2	4			
Comportamento da execução orçamentária	4	2			
Desempenho da despesa orçamentária investimentos	6	0			
Pagamento da despesa orçamentária	4	2			
Despesa empenhada	4	2			
Eficiência na execução orçamentária	4	1	1		
Liquidação do custeio operacional	5	1			
Despesa liquidada investimentos	4	1	1		
Cumprimento de obrigações contratuais	4	1	1		
Representatividade das despesas empenhadas com contratos	3	2	1		
Restos a pagar em relação a despesa empenhada	6	0	0		
Execução orçamentária	3	2	1		
Cancelamento de restos a pagar não processados em outras despesas correntes (custeio)	4	2	0		
Cancelamento de restos a pagar não processados investimentos	4	2	0		
Representatividade da receita arrecadada	5	1	0		
Participação da receita do contrato SUS	2	4	0		
Equilíbrio orçamentário	4	2	0		
Modificações orçamentárias	1	3	2		
Despesas não previstas	4	1	1		
Efetividade do planejamento com contratos – dedicação exclusiva de mão de obra	3	3	0		
Efetividade do planejamento com contratos - outros serviços terceirizados	3	3	0		
Efetividade do planejamento com materiais	4	2	0		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Destaca-se que, na dimensão de esforço, o indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos, e na dimensão do resultado, o indicador restos a pagar em relação

a despesa empenhada foram considerados como “muito aplicável”, de forma unânime pelos participantes.

Outro aspecto relevante é a quantidade de indicadores considerados como “indiferente” quanto à sua aplicabilidade por pelo menos um dos participantes. Dentre eles, três estão relacionados à dimensão de esforço: eficiência na execução orçamentária, despesa liquidada investimentos, cumprimento de obrigações contratuais. Além disso, quatro indicadores estão relacionados a dimensão do resultado: representatividade das despesas empenhadas com contratos, execução orçamentária, modificações orçamentárias e despesas não previstas.

Adicionalmente, os participantes apresentaram considerações justificando a avaliação do indicador como “indiferente” quanto à aplicabilidade, dentre as quais citam-se as mais relevantes:

- Para o indicador eficiência na execução orçamentária, acredita-se que a informação de forma detalhada por grupo de despesa facilita uma melhor visualização;
- Para o indicador cumprimento de obrigações contratuais, destaca-se que o indicador permitiria avaliar os contratos superestimados; porém haveria a necessidade de análise do que foi executado item a item, inviabilizando sua aplicabilidade;
- Para o indicador representatividade das despesas empenhadas com contratos, compartilha-se a ideia de que os valores dos contratos sempre são superiores em relação às demais despesas.

Identificou-se que dois indicadores orçamentários foram considerados como “muito importante” quanto a relevância e “muito aplicável” quanto à aplicabilidade pela maioria dos participantes: desempenho da despesa orçamentária investimentos, relacionado a dimensão de esforço; e restos a pagar em relação a despesa empenhada relacionado à dimensão do resultado.

Ao final da segunda etapa, nenhum indicador foi considerado como “inaplicável”; portanto, para avaliação dos critérios e do nível de relevância, foram considerados os vinte e dois indicadores orçamentários.

No próximo subcapítulo, apresentam-se os resultados da terceira etapa de validação dos indicadores orçamentários e o conjunto selecionado a partir das dimensões do desempenho.

4.1.3 Análise dos Indicadores Orçamentários Quanto aos Critérios

O terceiro questionário teve como objetivo a avaliação dos indicadores quanto aos critérios definidos: confiabilidade (metodológica e fonte), simplicidade, objetividade, clareza

e comunicabilidade, exequibilidade de mensuração e comparabilidade. Também se realizou a avaliação do nível de relevância de cada critério definido.

Os participantes avaliaram que todos os indicadores orçamentários propostos atendiam aos critérios definidos. Quanto ao nível de relevância, foram atribuídas as ponderações: “muito importante”, “importante”, “nem relevante nem irrelevante” e “pouco relevante”.

Após a atribuição da pontuação por cada participante para cada indicador, realizou-se o cálculo da média ponderada. Ao final, calculou-se a média ponderada final, possibilitando o ranqueamento dos indicadores orçamentários e a seleção dos indicadores com a melhores pontuações, a partir das dimensões do desempenho.

A partir do cálculo da média ponderada final, foi calculado o desvio padrão, chegando-se aos resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultado da seleção dos indicadores orçamentários

Tipo do indicador	Nome do indicador	Fórmula de cálculo	Média ponderada	Desvio Padrão
Economicidade	Alteração Orçamentária	Dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) AOC / dotação inicial em outras despesas correntes (custeio) AOC	4,30	0,41
Economicidade	Comportamento da execução orçamentária	Despesa realizada – despesa prevista / despesa prevista	4,70	0,41
Excelência	Desempenho da despesa orçamentária investimentos	Despesa empenhada investimentos / despesa planejada investimentos	4,63	0,45
Excelência	Pagamento da despesa orçamentária	Despesas pagas / despesas liquidadas	4,27	0,37
Execução	Despesa empenhada	Despesas empenhadas em outras despesas correntes (custeio) / dotação atualizada da despesa em outras despesas correntes (custeio) AOC	4,53	0,52
Execução	Eficiência na execução orçamentária	Total de despesas empenhadas / dotação atualizada AOC	4,63	0,60
Execução	Despesa liquidada investimentos	Despesas liquidadas de investimentos / dotação atualizada AOC	4,77	0,41
Execução	Liquidação do custeio operacional	Despesas liquidadas em outras despesas correntes (custeio - exceto manutenção de bens imóveis) / despesas empenhadas em outras despesas correntes - custeio (exceto manutenção de bens imóveis)	4,50	0,49
Execução	Cumprimento de obrigações contratuais	Despesas liquidadas com contratos / obrigações assumidas com contratos	4,67	0,53

Continua em ...

... conclusão.

Eficiência	Representatividade das despesas empenhadas com contratos	Despesas empenhadas com contratos / total das despesas empenhadas em outras despesas correntes (custeio)	4,23	0,64
Eficiência	Restos a pagar em relação a despesa empenhada	Restos a pagar não processados / total da despesa empenhada	4,60	0,46
Eficiência	Execução orçamentária	Total de despesas empenhadas / total provisões + destaque	4,57	0,41
Eficácia	Cancelamentos de restos a pagar não processados em outras despesas correntes (custeio)	Total de restos a pagar não processados cancelados em outras despesas correntes-custeio / total de restos a pagar inscritos e reinscritos em outras despesas correntes-custeio	4,40	0,47
Eficácia	Cancelamentos de restos a pagar não processados investimentos	Total de restos a pagar não processados cancelados de investimentos / total de restos a pagar não processados inscritos e reinscritos de investimentos	4,40	0,47
Eficácia	Representatividade da receita arrecadada	Receita arrecadada / receita estimada	4,70	0,37
Eficácia	Participação da receita do contrato SUS	Receita do contrato SUS / receita total	4,37	0,43
Efetividade	Equilíbrio orçamentário	Despesas planejadas em outras despesas correntes (custeio) / dotação prevista em outras despesas corrente AOC	4,63	0,43
Efetividade	Modificações orçamentárias	Créditos adicionais / total de despesas empenhadas	3,90	1,01
Efetividade	Despesas não previstas	Despesas não previstas / dotação atualizada AOC	4,30	0,63
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com contratos – dedicação exclusiva de mão de obra.	Despesas liquidadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra) / despesas planejadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra)	4,70	0,47
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com contratos – outros serviços terceirizados.	Despesas liquidadas com contratos (outros serviços terceirizados) / despesas planejadas com contratos (outros serviços terceirizados)	4,40	0,49
Efetividade	Efetividade do planejamento orçamentário com materiais.	Despesas liquidadas com materiais / despesas planejadas com materiais	4,57	0,50

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na seleção dos indicadores orçamentários, utilizaram-se os critérios definidos: maior média ponderada e menor desvio padrão, e menor desvio padrão. Para cada dimensão do desempenho, limitou-se a seleção de dois indicadores por dimensão do desempenho, e, ao final aplicando os critérios definidos, chegou-se ao resultado demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13: Indicadores orçamentários selecionados

Tipo de Indicador	Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo
Economicidade	Identificar o percentual de variação entre a dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) e a dotação inicial em outras despesas correntes (custeio).	Alteração orçamentária	Dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) AOC/ dotação inicial em outras despesas correntes (custeio) AOC
Economicidade	Avaliar o desempenho da execução orçamentária.	Comportamento da execução orçamentária	Despesa realizada – despesa prevista /despesa prevista
Excelência	Identificar o percentual da despesa empenhada investimentos em relação a despesa planejada em investimentos.	Desempenho da despesa orçamentária investimentos	Despesa empenhada investimentos / despesa planejada investimentos
Excelência	Avaliar o percentual das despesas pagas em relação as despesas liquidadas.	Pagamento da despesa orçamentária	Despesas pagas / despesas liquidadas
Execução	Avaliar o percentual das despesas empenhadas e liquidadas de investimentos em relação a dotação atualizada.	Despesa liquidada investimentos	Despesas liquidadas de investimentos / dotação atualizada AOC
Execução	Avaliar o percentual das despesas liquidadas em relação as despesas empenhadas.	Liquidação do custeio operacional	Despesas liquidadas em outras despesas correntes (custeio - exceto manutenção de bens imóveis) / despesas empenhadas em outras despesas correntes - custeio (exceto manutenção de bens imóveis)
Eficiência	Identificar a representatividade do valor inscrito em restos a pagar em relação ao valor total das despesas empenhadas.	Restos a pagar em relação a despesa empenhada	Restos a pagar não processados / total da despesa empenhada
Eficiência	Identificar o percentual de utilização do crédito orçamentário descentralizado.	Execução orçamentária	Total de despesas empenhadas / total provisões + destaques
Eficácia	Avaliar o percentual do valor da receita arrecadada em relação a receita estimada.	Representatividade da receita arrecadada	Receita arrecadada / receita estimada
Eficácia	Avaliar o percentual do valor da receita do contrato SUS em relação a receita total.	Participação da receita do contrato SUS	Receita do contrato SUS / receita total
Efetividade	Avaliar o equilíbrio orçamentário das despesas planejadas de custeio em relação a dotação prevista de custeio.	Equilíbrio orçamentário	Despesas planejadas em outras despesas correntes (custeio) / dotação prevista em outras despesas corrente AOC

Continua em ...

... conclusão.

Efetividade	Identificar o percentual de realização da despesa planejada em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.	Efetividade do planejamento com contratos – mão de obra	Despesas liquidadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra) / despesas planejadas com contratos (somente com dedicação exclusiva de mão de obra)
-------------	--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao final da terceira etapa, aplicando os critérios de seleção, foram selecionados os seguintes indicadores orçamentários relacionados à dimensão de esforço: alteração orçamentária, comportamento da execução orçamentária, desempenho da despesa orçamentária investimentos, pagamento da despesa orçamentária, despesa liquidada investimentos e liquidação do custeio operacional.

Relacionados à dimensão do resultado, foram selecionados os seguintes indicadores orçamentários: restos a pagar em relação a despesa empenhada, execução orçamentária, representatividade da receita arrecadada, participação da receita do contrato SUS, equilíbrio orçamentário, efetividade do planejamento com contratos – mão de obra.

No próximo subcapítulo, serão utilizados os indicadores orçamentários selecionados para a análise da execução orçamentária do HU-UFGD.

4.2 ANÁLISE DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA UTILIZANDO OS INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS SELECIONADOS

Após a finalização da etapa de validação com os participantes da pesquisa, formou-se o conjunto de indicadores orçamentários utilizados na análise da execução orçamentária do HU-UFGD.

Os dados orçamentários foram extraídos do Contrato de Objetivos, do Acordo Organizativo de Compromissos, de relatórios extraídos do Tesouro Gerencial e da Planilha do Plano de Aplicação, referentes ao período de 2020 a 2024.

As despesas obrigatórias com pessoal não foram objeto de análise, tendo em vista sua obrigatoriedade. São despesas obrigatórias realizadas de forma centralizada pela administração central.

Os dados orçamentários foram atualizados monetariamente utilizando a taxa SELIC, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4: Dados orçamentários atualizados monetariamente em R\$ 1,00

Dados	2024	2023	2022	2021	2000
Despesa empenhada investimentos	43.762.215	11.933.890	7.529.153	5.643.226	23.435.512
Despesa planejada investimentos	27.608.950	8.619.553	7.760.337	4.148.265	4.250.391
Despesa prevista	86.645.211	66.795.216	59.960.748	60.583.433	74.700.390
Despesa realizada	50.089.594	42.575.888	44.871.742	48.596.141	45.450.551
Despesas empenhadas em ODC (exceto manutenção de bens imóveis)	61.068.420	52.037.980	61.529.351	64.069.173	62.387.372
Despesas liquidadas	52.999.070	43.630.332	46.266.353	48.803.064	46.973.687
Despesas liquidadas com contratos (somente com dedicação de mão de obra)	27.092.228	22.086.724	25.264.693	21.595.922	16.272.214
Despesas liquidadas investimentos	3.872.711	908.135	85.842	57.843	7.395.395
Despesas liquidadas em ODC – exceto manutenção de bens imóveis)	48.896.580	42.698.025	46.180.512	48.745.220	39.578.292
Despesas pagas	50.089.594	42.575.888	44.871.742	48.596.141	45.450.551
Despesas planejadas com contratos (somente com dedicação de mão de obra)	32.789.960	30.198.630	25.547.855	26.673.108	33.514.761
Despesas planejadas em ODC	59.036.261	58.175.664	52.200.411	56.435.168	70.449.999
Dotação inicial em ODC - AOC	49.741.096	50.479.315	63.866.315	55.678.935	71.177.861
Dotação atualizada em ODC - AOC	55.195.163				
Dotação atualizada	83.458.602	59.035.841	74.410.461	59.827.200	75.428.252
Receita arrecadada	10.157.850	20.745.541	14.792.882	13.276.929	3.824.178
Receita do contrato SUS	39.017.768	45.617.736	52.626.137	61.408.902	62.696.460
Receita estimada	12.258.786	21.636.933	14.708.851	15.212.099	15.950.367
Receita total	105.353.849	64.026.591	71.263.178	70.550.351	85.967.517
Restos a pagar não processados	52.348.460	20.365.709	24.983.113	21.747.287	38.849.197
Total da despesa empenhada	105.347.530	63.996.041	71.249.466	70.550.351	85.822.884
Total do crédito orçamentário	105.353.849	64.026.591	71.263.178	70.550.351	85.967.517

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Após a coleta e atualização dos dados orçamentários, os indicadores orçamentários foram calculados, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Resultado da análise da execução orçamentária por meio de indicadores (%)

Indicador	2024	2023	2022	2021	2020
Alteração Orçamentária	111,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Comportamento da execução orçamentária	-42,2%	-36,3%	-25,2%	-19,8%	-39,2%
Desempenho da despesa orçamentária investimentos	158,5%	138,5%	97,0%	136,0%	551,4%
Pagamento da despesa orçamentária	94,5%	97,6%	97,0%	99,6%	96,8%
Despesa liquidada investimentos	4,6%	1,5%	0,1%	0,1%	9,8%
Liquidação do custeio operacional	80,1%	82,1%	75,1%	76,1%	63,4%
Restos a pagar em relação a despesa empenhada	49,7%	31,8%	35,1%	30,8%	45,3%
Execução orçamentária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,8%
Representatividade da receita arrecadada	82,9%	95,9%	100,6%	87,3%	24,0%
Participação da receita do contrato SUS	37,0%	71,2%	73,8%	87,0%	72,9%
Equilíbrio orçamentário	107,0%	115,2%	81,7%	101,4%	99,0%
Efetividade do planejamento com contratos - mão de obra	82,6%	73,1%	98,9%	81,0%	48,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Complementando a análise, utilizou-se a estatística descritiva, calculando-se a média, a mediana, o desvio padrão e o coeficiente de variação dos indicadores orçamentários, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Resultado da análise utilizando a estatística descritiva.

Indicador	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Alteração Orçamentária	22,2%	0,0%	0,50	223,6%
Comportamento da execução orçamentária	-32,5%	-36,3%	0,10	-29,5%
Desempenho da despesa orçamentária investimentos	216,3%	138,5%	1,89	87,2%
Pagamento da despesa orçamentária	97,1%	97,0%	0,02	1,9%
Despesa liquidada investimentos	3,2%	1,5%	0,04	127,7%
Liquidação do custeio operacional	75,4%	76,1%	0,07	9,7%
Restos a pagar em relação a despesa empenhada	38,5%	35,1%	0,08	22,0%
Execução orçamentária	100,0%	100,0%	0,00	9,0%
Representatividade da receita arrecadada	78,1%	87,3%	0,31	39,7%
Participação da receita do contrato SUS	68,4%	72,9%	0,19	27,3%
Equilíbrio orçamentário	100,9%	101,4%	0,12	12,3%
Efetividade do planejamento com contratos - mão de obra	76,8%	81,0%	0,18	23,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apresenta-se a análise da execução orçamentária por meio da utilização dos indicadores orçamentários relacionados às dimensões de esforço e do resultado.

O indicador alteração orçamentária demonstrou a ausência de acréscimos ou decréscimos orçamentários para atender outras despesas correntes nos exercícios de 2020 a 2023, apresentando acréscimo orçamentário de 11% em 2024.

Ao utilizar a estatística descritiva na análise dos resultados, observou-se que o indicador apresentou a maior dispersão, com coeficiente de variação de 223,6% considerado alto, em razão da alteração orçamentária ter sido formalizada apenas em 2024.

Conforme reforça Marino (2021) trata-se de um indicador que possibilitou a identificação dos acréscimos ou decréscimos orçamentários ocorridos em relação aos valores autorizados da dotação orçamentária. No entanto, identificou-se que, de certa forma, os valores estabelecidos no AOC não são atualizados ao longo do exercício financeiro, conforme ocorrem as descentralizações orçamentárias, gerando informações incorretas sobre as alterações orçamentárias ocorridas.

O indicador comportamento da execução orçamentária apresentou o resultado mais próximo entre as despesas previstas e as despesas realizadas, em 2021, quando atingiu -19,8%, demonstrando homogeneidade na análise dos resultados.

Em 2022, o indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos atingiu 97%, demonstrando a efetividade no planejamento das despesas empenhadas em investimentos. Nos anos de 2020, 2021, 2023 e 2024, os percentuais indicaram a necessidade de ajustes orçamentários na etapa de planejamento das despesas com investimentos, uma vez que os valores empenhados com investimentos ultrapassaram os valores planejados.

O indicador apresentou variações expressivas no decorrer do período analisado, resultante de um planejamento em que se fixou um valor inferior ao aplicado nas despesas empenhadas em investimentos.

Ainda analisando os resultados estatísticos, o indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos apresentou dados dispersos, como desvio-padrão de 1,89 e coeficiente de variação de 87,2%, devidos aos valores atípicos dos anos de 2020 e 2024.

Ao utilizar o indicador despesas liquidadas em investimentos avaliou-se o percentual das despesas empenhadas e liquidadas com investimentos. Observou-se que o maior resultado, de 9,8%, ocorreu em 2020, ao longo dos anos de 2021 a 2024, o percentual não ultrapassou a 5%, do orçamento do hospital. Trata-se de um indicador que apresentou mediana distante da média e coeficiente de variação indicando alta dispersão nos dados.

Observou-se que as despesas empenhadas e liquidadas com investimentos apresentaram percentuais relativamente baixos de liquidação no exercício, em razão, da autorização da despesa ocorrer próximo ao final do exercício, não havendo tempo hábil para a liquidação das despesas no exercício financeiro, conforme Gómez e Fernández (2006) trata-se de um indicador que deveria ficar em torno de 50% a 60%, porém percentuais abaixo indicam demora na execução das obras públicas.

Ainda considerando que, a partir dos valores estabelecidos a título de dotação orçamentária previstos no AOC, as despesas são planejadas, identificou-se que os indicadores comportamento da execução orçamentária e desempenho da despesa orçamentária investimentos apresentaram resultados impactados pela ausência documental de um termo aditivo ao AOC, que apresente os valores atualizados da dotação orçamentária a serem descentralizados para atender às despesas em geral.

A análise reforça a necessidade de formalização de um termo aditivo para definição da dotação orçamentária atualizada, uma vez que o planejamento ocorreu a partir dos valores estabelecidos no Acordo Organizativo de Compromissos. A medida proporcionaria melhorias ao processo de planejamentos dos recursos aplicados.

O indicador pagamento da despesa orçamentária apresentou média de 97% no pagamento das despesas liquidadas ao longo do período analisado, resultando, em média, na inscrição em restos a pagar processados de apenas 3%.

Trata-se um indicador com mediana, muito próxima da média, baixo desvio-padrão e baixa dispersão do coeficiente de variação, indicando homogeneidade nos dados.

O indicador liquidação do custeio operacional apresentou, em 2020, o percentual de 63,4%. Nos períodos subsequentes, os resultados foram superiores a 75%, indicando a realização de ajustes orçamentários que contribuíram para a melhoria dos resultados ao longo do período analisado, demonstrando a capacidade de liquidação das despesas empenhadas em outras despesas correntes.

Trata-se de um indicador que apresentou homogeneidade em seus dados, média próxima da mediana, baixo desvio-padrão e baixo nível de dispersão, com coeficiente de variação de 9,7%.

O indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada apresentou baixa liquidação das despesas empenhadas, demonstrando o aumento das despesas inscritas em restos a pagar não processados, em torno de 45% e 49% nos anos de 2020 e 2024, respectivamente.

Além disso, o indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada apresentou percentuais elevados, um dos motivos decorreu da baixa liquidação das despesas empenhadas com investimentos.

Um aspecto relevante que não deve ser deixado de lado pelo gestor público é que a inscrição das despesas empenhadas em restos a pagar deve ser tratada como uma “exceção” na execução das despesas, conforme previsto na Lei nº 4.320/1964, pois em regra as despesas públicas devem ser executadas no exercício financeiro, respeitando-se o princípio da anualidade.

Do ponto de vista estatístico, trata-se de um indicador que apresentou mediana muito próxima da média, baixo desvio-padrão e o coeficiente de variação com dispersão média nos dados.

O indicador execução orçamentária demonstrou eficiência na execução dos valores descentralizados para atender as despesas correntes e de capital. Ao longo do período analisado, percentuais irrisórios não foram utilizados ao término do exercício, respeitando o princípio da anualidade. Os dados apresentam homogeneidade, a mediana muito próxima da média, baixo desvio-padrão e um coeficiente de variação que indica baixa dispersão.

Ao analisar a receita orçamentária arrecadada, observou-se que o indicador representatividade da receita arrecadada demonstrou sua capacidade de arrecadação, apresentando valores arrecadados próximos aos valores estimados, em aproximadamente 80% do período analisado.

Observa-se que, em 2022 o indicador apresentou excesso de arrecadação, mas demonstrou de forma significativa, em 2020, a baixa capacidade de arrecadação, ficando em torno de 24% da receita estimada. O valor atípico contribuiu para o aumento do desvio-padrão e um coeficiente de variação indicando a alta dispersão nos dados.

A baixa capacidade de arrecadação, observada em 2020, ocorreu em virtude da ausência de arrecadação em diversos períodos do exercício financeiro, por parte do principal contratante dos serviços do contrato SUS, conforme Kohama (2015), a frustração na arrecadação ocorre em virtude de uma superestimativa ou, ainda por algum problema econômico ocorrido na arrecadação.

O indicador participação da receita do contrato SUS, avalia a representatividade do contrato SUS, que tem como objeto a prestação dos serviços de saúde, demonstrando sua autonomia orçamentária e financeira, em relação as demais receitas recebidas pelo hospital.

Ao longo do período analisado, apresentou média constante e somente em 2024, atingiu o percentual de 37%, o que representou uma queda significativa, tal situação ocorreu em virtude

do recebimento de valores financiados pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para execução de uma obra de ampliação impactando diretamente o desempenho do indicador.

A situação provocou a redução da média em relação à mediana e um coeficiente de variação de 27,3%, indicando dispersão média dos dados.

De modo geral, a análise da execução da receita orçamentária possibilitou identificar a capacidade de arrecadação das receitas estimadas, demonstrando o déficit ou superávit da arrecadação. Outro ponto analisado diz respeito à necessidade de complementação de receita orçamentária frente ao contrato de prestação dos serviços de saúde pactuado pelo hospital.

Ao analisar o indicador equilíbrio orçamentário, observou-se a necessidade de acréscimo orçamentário para atender às despesas planejadas em outras despesas correntes, principalmente nos exercícios de 2021, 2023 e 2024. É um indicador que apresenta homogeneidade nos dados com baixa dispersão.

O indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra, demonstrou efetividade na execução dos contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, identificando-se o percentual de execução das despesas liquidadas com esses contratos em relação ao planejamento inicial.

Apresentou mediana muito próxima da média e um coeficiente de variação de 23,9%, indicando uma dispersão média nos dados decorrente da baixa liquidação da despesa planejada em 2020, de apenas 48,6%.

Em geral, a utilização dos indicadores favoreceu a comparação entre valores planejados e executados, permitiu a análise do orçamento inicial e das alterações orçamentárias que ocorreram, possibilitando conforme López e Conesa (2022) uma visão geral da situação orçamentária. Corroborando esse entendimento Evangelista, Almeida e Abreu (2020) acreditam que a utilização de indicadores de forma simplificada promove melhorias no processo de comunicação da execução do orçamento.

Ao término da apresentação dos resultados alcançados, inicia-se no próximo subcapítulo, a discussão dos resultados.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O subcapítulo apresenta a discussão dos principais resultados da pesquisa.

Inicialmente, o processo de validação dos indicadores orçamentários com os gestores envolvidos nas atividades de planejamento, execução e avaliação dos resultados da execução orçamentária proporcionou a seleção de indicadores, a partir da percepção do grupo. Conforme

Queiroz, Ferreira e Macedo (2014), essa percepção torna-se relevante, pois favorece a formulação de indicadores que realmente reflitam a realidade, evitando o desperdício de recursos públicos e de tempo.

Nesse cenário, a seleção de indicadores, a partir da percepção dos gestores, tornou-se relevante e contribuiu para a construção de um sistema de medição que realmente estivesse adequado à realidade hospitalar, sem o aumento de custos, utilizando os meios já disponíveis.

Portanto, priorizou-se a seleção de indicadores orçamentários com objetivos claros, que demonstrassem as prioridades que deveriam ser mensuradas, contribuindo para a redução de informações desconexas e sem utilidade, conforme orientam Santos e Alves (2011) ao destacarem a importância da construção de indicadores que realmente monitorem e avaliem a aplicação dos recursos públicos evitando que as ações orçamentárias apresentem resultados vagos, devido ao estabelecimento de metas vagas, não objetivas e atrasadas.

Ao final, construiu-se um sistema de medição do desempenho, a partir das contribuições de Uchoa (2013) e Bahia (2021), que reforçam a ideia de que um bom sistema de medição do desempenho deve ser formado por indicadores de esforço e do resultado, contribuindo, desta forma, para que o gestor deixe de lado a objetividade ou apenas a preocupação com os meios e assim estabeleça o elo entre a estratégia, os meios e os resultados alcançados.

O processo de seleção dos indicadores orçamentários, a partir das seis dimensões do desempenho, proporcionou a escolha de indicadores, que possibilitaram a mensuração das alterações orçamentárias que ocorrem ao longo do exercício, bem como o comportamento das receitas e das despesas abrangendo desde as etapas do planejamento orçamentário até à execução propriamente dita, conforme Brasil (2009), é fundamental que ocorra a mensuração do desempenho contemplando os elementos da cadeia de valor que estão associados desde a obtenção dos recursos aos impactos gerados.

Quanto à quantidade de indicadores selecionados, optou-se pela seleção de doze indicadores orçamentários, de forma que todas as dimensões do desempenho pudessem ser mensuradas, definindo-se um número muito próximo ao que Bahia (2021) considera ser ideal para o nível estratégico: 9 (nove) indicadores, de forma que não atrapalhe as atividades diárias, mas que não seja tão restrito que não favoreça a tomada de decisão.

Adicionalmente, Bonnefoy e Armijo (2005) ponderam que não existe um número pré-estabelecido que limite a quantidade de indicadores que devem ser selecionados, trata-se de uma relação que depende diretamente dos objetivos do que se pretende avaliar e das características de cada instituição.

Os indicadores orçamentários selecionados produziram informações relevantes, possibilitando comparações entre os resultados alcançados e os objetivos traçados, além disso demonstraram a necessidade de algumas correções, conforme Evangelista, Almeida e Abreu (2020) torna-se relevante que os indicadores caracterizem adequadamente os objetivos, de forma que fique claro o que e o quanto se deseja alcançar, produzam informações confiáveis que permitam o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

Quanto à utilização dos indicadores, avaliaram-se os resultados da execução orçamentária de forma anual, mas ao considerar a necessidade de monitoramento visando à correção das distorções, podem ser utilizados de forma mensal, trimestral ou semestral.

Os indicadores orçamentários demonstraram os resultados orçamentários e ainda contribuíram para o processo de *accountability*, configurando-se como uma ferramenta de apoio aos gestores, para a tomada de decisão, conforme Hoffmann e Lima Filho (2017) um conjunto de indicadores apropriados é uma ferramenta essencial para dar suporte aos gestores no processo de tomada de decisão.

Em resumo, é relevante que os gestores utilizem os indicadores orçamentários selecionados visando a implementação de melhorias no processo de gestão do hospital, pois o sistema de medição proposto contribuiu para o diagnóstico de diversos problemas. Cabe aos gestores a promoção de medidas para a correção das distorções, visando a redução de desperdícios de recursos públicos, pois conforme Bahia (2021) é atribuição do gestor intervir para solucionar os problemas identificados.

Ainda, reforçando a importância da utilização de indicadores por instituições de saúde, Brizola, Gil e Cordoni Júnior (2010) corrobora com a pesquisa ao afirmar que as instituições públicas de saúde, devido à sua complexidade, devem priorizar a utilização de indicadores apropriados para avaliação dos seus resultados, de forma que possam avaliar a sua evolução ao longo do tempo.

A partir dos resultados encontrados na pesquisa foram delineadas algumas recomendações que serão apresentadas no próximo capítulo.

5 RECOMENDAÇÕES

Com vistas ao aprimoramento da gestão orçamentária do hospital universitário, neste capítulo apresenta-se uma proposta de ampliação e implantação de indicadores de desempenho orçamentários.

Os indicadores orçamentários selecionados foram validados pelos participantes da pesquisa, gestores envolvidos nas diversas etapas da execução orçamentária, dentre as quais o planejamento, a execução e a avaliação dos resultados, e, para implantação no hospital universitário, apresenta-se um sistema de medição do desempenho, em observância às orientações de Brasil (2009), que prioriza um modelo construído a partir da cadeia de valor e das seis dimensões do desempenho (6 Es).

Nesse sentido, com a finalidade de orientar a utilização dos indicadores orçamentários, elaborou-se uma ficha informativa que auxiliará na coleta dos dados necessários para o cálculo dos indicadores com as seguintes informações: nome do indicador, objetivo, fórmula de cálculo, unidade de medida, fonte de dados, valor de referência, polaridade, periodicidade e responsável pela coleta.

Inicialmente, são apresentados os indicadores relacionados a sub dimensão do desempenho economicidade, apresenta-se a ficha informativa dos indicadores: alteração orçamentária, no Quadro 14, e comportamento da execução orçamentária, no Quadro 15.

Quadro 14: Ficha informativa – indicador alteração orçamentária.

Nome do indicador	Alteração orçamentária
Tipo do indicador	Economicidade
Objetivo	Identificar o percentual de variação entre a dotação atualizada em outras despesas correntes (custeio) e a dotação inicial em outras despesas correntes (custeio).
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{dotação atualizada em ODC (custeio)} - \text{dotação inicial em ODC (custeio)}}{\text{dotação inicial em ODC (custeio)}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto menor, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Acordo Organizativo de Compromissos
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 15: Ficha informativa – indicador comportamento da execução orçamentária.

Nome do indicador	Comportamento da execução orçamentária
Tipo do indicador	Economicidade
Objetivo	Avaliar o desempenho da execução orçamentária

Continua em...

... conclusão.

Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesa realizada} - \text{despesa prevista}}{\text{despesa prevista}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto menor, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Relacionados a excelência, apresenta-se a ficha informativa dos indicadores: desempenho da despesa orçamentária investimentos, no Quadro 16, e pagamento da despesa orçamentária, no Quadro 17.

Quadro 16: Ficha informativa – indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos.

Nome do indicador	Desempenho da despesa orçamentária investimentos
Tipo do indicador	Excelência
Objetivo	Identificar o percentual da despesa empenhada investimentos em relação a despesa planejada em investimentos.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesa empenhada investimentos}}{\text{despesa planejada investimentos}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Tesouro gerencial e Painel de Controle Orçamentário e Financeiro
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 17: Ficha informativa – indicador pagamento da despesa orçamentária.

Nome do indicador	Pagamento da despesa orçamentária
Tipo do indicador	Excelência
Objetivo	Avaliar o percentual das despesas pagas em relação as despesas liquidadas.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesas pagas}}{\text{despesas liquidadas}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Já relacionados à dimensão execução, apresentam-se, no Quadro 18, a ficha informativa do indicador despesa liquidada investimentos e, no Quadro 19, do indicador liquidação do custeio operacional.

Quadro 18: Ficha informativa – indicador despesa liquidada investimentos.

Nome do indicador	Despesa liquidada investimentos
Tipo do indicador	Execução
Objetivo	Avaliar o percentual das despesas empenhadas e liquidadas de investimentos em relação a dotação atualizada.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesas liquidadas de investimentos}}{\text{dotação atualizada AOC}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Acordo Organizativo de Compromissos e Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 19: Ficha informativa – indicador liquidação do custeio operacional.

Nome do indicador	Liquidação do custeio operacional
Tipo do indicador	Execução
Objetivo	Avaliar o percentual das despesas liquidadas em relação as despesas empenhadas.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesas liquidadas em ODC (exceto manutenção de bens imóveis)}}{\text{despesas empenhadas em ODC (exceto manutenção de bens imóveis)}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Apresenta-se a ficha informativa dos indicadores relacionados à eficiência, no Quadro 20, do indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada e, no Quadro 21, do indicador execução orçamentária.

Quadro 20: Ficha informativa – indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada.

Nome do indicador	Restos a pagar em relação a despesa empenhada
Tipo do indicador	Eficiência
Objetivo	Identificar a representatividade do valor inscrito em restos a pagar em relação ao valor total das despesas empenhadas.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{restos a pagar não processados}}{\text{total das despesas empenhadas}} \times 100$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto menor, melhor
Periodicidade	Anual
Fonte de dados	Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 21: Ficha informativa – indicador execução orçamentária.

Nome do indicador	Execução orçamentária
Tipo do indicador	Eficiência

Continua em ...

... conclusão.

Objetivo	Identificar o percentual de utilização do crédito orçamentário descentralizado
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{total de despesas empenhadas} \times 100}{\text{total provisões} + \text{destaques}}$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Tesouro Gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Relacionados à eficácia, apresentam-se as fichas informativas dos indicadores, no Quadro 22, do indicador representatividade da receita arrecadada e, no Quadro 23, do indicador participação da receita do contrato SUS.

Quadro 22: Ficha informativa – indicador representatividade da receita arrecadada.

Nome do indicador	Representatividade da receita arrecadada
Tipo do indicador	Eficácia
Objetivo	Avaliar o percentual do valor da receita arrecadada em relação a receita estimada.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{receita arrecadada} \times 100}{\text{receita estimada}}$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Sistema de Gerenciamento de Arrecadação e processo eletrônico referente a estimativa da receita disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 23: Ficha informativa – indicador participação da receita do contrato SUS.

Nome do indicador	Participação da receita do contrato SUS
Tipo do indicador	Eficácia
Objetivo	Avaliar o percentual do valor da receita do contrato SUS em relação a receita total.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{receita do contrato SUS} \times 100}{\text{receita total}}$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Acordo Organizativo de Compromissos e Contrato de Prestação de Serviços
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Finalizando as sub dimensões do desempenho, apresentam-se as fichas informativas dos indicadores relacionados à efetividade, no Quadro 24, do indicador equilíbrio orçamentário e, no Quadro 25, do indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra.

Quadro 24: Ficha informativa – indicador equilíbrio orçamentário.

Nome do indicador	Equilíbrio orçamentário
Tipo do indicador	Efetividade
Objetivo	Avaliar o equilíbrio orçamentário das despesas planejadas de custeio em relação a dotação prevista de custeio.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesas planejadas em ODC} \times 100}{\text{dotação prevista em ODC AOC}}$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto menor, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Painel de Controle Orçamentário e Financeiro e Acordo Organizativo de Compromissos
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 25: Ficha informativa – indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra.

Nome do indicador	Efetividade do planejamento com contratos – mão de obra
Tipo do indicador	Efetividade
Objetivo	Identificar o percentual de realização da despesa planejada em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{despesas liquidadas com contratos} - \text{dedicação exclusiva mão de obra} \times 100}{\text{despesas planejadas com contratos} - \text{dedicação exclusiva de mão de obra}}$
Unidade de medida	Percentual
Valor de referência	100%
Polaridade	Quanto maior, melhor
Periodicidade	Trimestral, semestral ou anual
Fonte de dados	Painel de Controle Orçamentário e Financeiro e Tesouro gerencial
Responsável pela coleta	A definir

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com vistas à implementação de melhorias no processo de execução orçamentária, sugere-se que, quando necessário, seja formalizada a confecção de um termo aditivo ao AOC, tendo em vista que os tetos orçamentários definidos neste instrumento são utilizados em diversos indicadores, tal medida é essencial para assegurar que as informações produzidas estejam corretas.

Adicionalmente, sugere-se a abertura de uma janela de adequação próxima ao encerramento do exercício, visando ajustes necessários ao planejamento, em virtude da confecção do termo aditivo, com o registro dos novos valores passíveis de descentralização.

A partir a implementação dos indicadores deve-se formalizar a periodicidade de coleta dos dados, quais serão os responsáveis por essa coleta, pela análise e apresentação dos resultados.

A avaliação dos resultados não deve ficar restrita somente aos números, mas deve-se observar o contexto e a realidade do hospital naquele momento.

Além disso, contribuindo para o processo de *accountability* do hospital universitário, recomenda-se que os resultados obtidos sejam apresentados por meio de um painel (dashboard), que poderá ser elaborado utilizando o aplicativo Power BI, tal medida favorecerá o processo de publicização dos resultados da execução orçamentária.

Como sugestão apresenta-se um modelo elaborado utilizando o Power Bi, para divulgação dos resultados, conforme demonstrado nas Figuras 26 e 27.

Figura 26: Painel de monitoramento da execução orçamentária – parte 1



Figura 27: Painel de monitoramento da execução orçamentária – parte 2



Apresentam-se, no próximo capítulo, as considerações finais da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as considerações finais da presente pesquisa.

Em geral, os gastos públicos aplicados à área da saúde promovem melhorias nas condições de vida da sociedade. Observa-se que os recursos públicos destinados aos hospitais universitários promovem os atendimentos assistenciais, sempre respeitando os princípios e diretrizes do SUS, mas também contribuem na promoção de ações que integram assistência, ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação dos recursos aplicados em saúde devem ser constantes, com vistas a subsidiar e apoiar os gestores no processo de tomada de decisão, promovendo também a *accountability* do hospital.

Como objetivo geral da pesquisa, definiu-se o de propor um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária em um hospital universitário, possibilitando o monitoramento e a avaliação dos resultados, contribuindo para o processo de tomada de decisão e fornecimento de informações aos usuários internos de forma simples, relevante e confiável.

Ao final da pesquisa, propõe-se o conjunto de indicadores orçamentários aplicáveis à execução orçamentária baseado em um modelo proposto por Brasil (2009) que considera a cadeia de valor e as dimensões de esforço e do resultado, que se desdobram nas seis dimensões do desempenho: economicidade, excelência, execução, eficiência, eficácia e efetividade.

Na dimensão do esforço, que se desdobra em economicidade, excelência e execução apresenta-se os indicadores: indicador alteração orçamentária, indicador comportamento da execução orçamentária, indicador desempenho da despesa orçamentária investimentos, indicador pagamento da despesa orçamentária, indicador despesa liquidada investimentos e o indicador liquidação do custeio operacional.

Já na dimensão do resultado, que se desdobra em eficiência, eficácia e efetividade apresenta-se os indicadores: indicador restos a pagar em relação a despesa empenhada, indicador execução orçamentária, indicador representatividade da receita arrecadada, indicador participação da receita do contrato SUS, indicador do equilíbrio orçamentário e o indicador efetividade do planejamento com contratos – mão de obra.

Os doze indicadores orçamentários resultam de indicadores identificados na literatura, adaptados à realidade do hospital; e, das sugestões apresentadas pelos participantes, dentre as quais, destaca-se o indicador liquidação do custeio operacional utilizado pela Administração Central da EBSEH.

Com vistas a atingir o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos alcançados a partir dos procedimentos metodológicos percorridos.

O primeiro objetivo definido, que consistiu em identificar os indicadores orçamentários na literatura foi alcançado por meio da realização de pesquisa bibliográfica direcionada com critérios pré-definidos.

Já os objetivos de verificar a aplicabilidade dos indicadores orçamentários identificados na literatura e validar um conjunto de indicadores para o hospital universitário foram alcançados a partir da aplicação de questionários semiestruturados junto aos participantes da pesquisa.

O último objetivo específico, que consistiu em analisar a execução orçamentária foi alcançado após a conclusão do processo de validação. Para tanto, foram utilizados os doze indicadores orçamentários validados, os quais subsidiaram a análise da execução orçamentária do hospital.

A pesquisa apresenta contribuições do ponto de vista teórico e prático. Do ponto de vista teórico, contribui para o processo de avaliação do desempenho, apresentando novos indicadores orçamentários resultantes da pesquisa bibliográfica com adaptações e sugestões dos participantes, aplicáveis à execução orçamentária, a partir do modelo que considera a cadeia de valor e as seis dimensões do desempenho.

Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta aos gestores uma ferramenta para gestão do orçamento público, que, a partir da sua implementação, subsidiará os gestores no monitoramento, na avaliação dos resultados e no processo de tomada de decisão da aplicação dos recursos públicos.

Além disso, a implementação promoverá melhorias no processo de comunicação, contribuindo para que os resultados sejam apresentados de forma simples aos profissionais de saúde, aos gestores, aos colaboradores terceirizados e aos acadêmicos, usuários internos que por vezes, não possuem conhecimento amplo, na área orçamentária, facilitando a compreensão dos resultados apresentados.

A pesquisa apresenta como resultado um Produto Técnico Tecnológico (PTT) com potencial aplicação no Hospital Universitário da UFGD. Trata-se de uma ferramenta que subsidiará os gestores no processo de monitoramento, avaliação e tomada de decisão.

O PTT apresenta uma proposta de intervenção, com vistas a orientar o processo de implementação dos indicadores orçamentários validados. Inicialmente, elaborou-se uma ficha informativa, para cada indicador por dimensão do desempenho, apresentando as etapas para a implementação dos indicadores, uma proposta para capacitação e, por fim um modelo de dashboard para apresentação dos resultados.

A pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Uma das limitações refere-se ao tamanho da amostra com apenas seis participantes. A formação de uma amostra tão restrita justifica-se, devido ao fato de que os participantes convidados deveriam apresentar um conhecimento prévio sobre o orçamento público, para que pudessem contribuir para o processo de seleção e validação dos indicadores orçamentários aplicáveis à execução orçamentária.

Outra limitação refere-se ao prazo estabelecido para aplicação dos questionários, tendo em vista a ausência dos participantes, em virtude do gozo de férias. Por se tratar de uma amostra restrita optou-se pela ampliação dos prazos visando à participação de todos os convidados em todas as etapas de aplicação dos questionários.

E, por fim, outra limitação refere-se à escolha por investigar a percepção dos participantes em apenas um hospital universitário, justificando-se a escolha devido à morosidade nos trâmites necessários para emissão do parecer, que autoriza a pesquisa em seres humanos, emitido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CEP).

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar a investigação para os demais hospitais universitários, e até mesmo, para a Administração Central da EBSEH, de forma a possibilitar a observação da percepção dos participantes em diferentes contextos.

Quanto ao sistema de medição construído a partir da cadeia de valor e das dimensões do desempenho, é possível atribuir pesos a cada dimensão, de forma que os resultados sejam avaliados por dimensão, de acordo com as ponderações propostas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, W. M.; GOMES, R. C. Orçamento Público: análise da formulação de estratégias sob a perspectiva do planejamento emancipatório e desenvolvimentista. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 6, n. 3, p. 269-286, jul./set. 2010. DOI:10.21874/rsp.v6i3.50. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/50/46>. Acesso em: 09 set. 2024.
- ABRUCIO, F. L. **O Impacto do modelo gerencial na administração pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: Enap, n. 10, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- ALBUQUERQUE, P. M. M. **O processo orçamentário do Ministério da Fazenda sobre influência do modelo de orçamento incremental?** Orientador: José Luiz Pagnussat. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/5157>. Acesso em: 01 ago. 2024.
- ALMEIDA, H. M.; COSTA, A. V. Orçamento público como mecanismo de planejamento para a gestão. **Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 13, n. 43, p. 559-577, 2019. DOI: 10.14295/online.v13i43.1555. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/1555/2244>. Acesso em: 19 nov. 2024.
- ANDRADE, N. de A. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597010077. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010077/>. Acesso em: 19 jan. 2026.
- ANGÉLICO, J. **Contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ARAÚJO, A. K. ; COSTA, L. F. L. G. A importância estratégica do empenho, liquidação e pagamento para a organização do setor público. **Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação - EMPÍRICA BR**, Natal, v. 1, n. 1, p. 148-166, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2018.7548>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7548>. Acesso em 25 nov. 2024.
- ARRUDA, D. G.; ARAÚJO, I. da P. S. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. ISBN 9788571440913. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440913/>. Acesso em: 31 jan. 2025.
- ÁVILA, C. A. **Orçamento público**. Curitiba: Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil, 2011. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/752/1a_disciplina_-_Orcamento_Publico.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 20 fev. 2025.
- BAHIA, L. O. **O guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BONNEFOY, J. C.; ARMIJO, M. **Indicadores de desempenho en el sector público**. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social – ILPES, 2005. Disponível em: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5611-indicadores-desempeno-sector-publico>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BOURGON, J. **Em busca de uma nova síntese para a Administração Pública - textos para discussão**. Caderno NS6. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/394/1/caderno%20NS6.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. Brasília: Ministério da Economia/Secretaria do Tesouro Nacional, 2010. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2011/26>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. Brasília: Ministério da Economia/Secretaria do Tesouro Nacional, 2024a. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2024/26>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. **Manual Técnico do Plano Plurianual 2024 - 2027**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/arquivos/manual-tecnico-do-plano-plurianual-2024-2027/manual-do-ppa-2024-2027-1.pdf>. Acesso em 19 jan. 2026.

BRASIL. **Manual Técnico do Orçamento (MTO)**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024b. Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2024>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/777/597>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. **Técnicas de Auditoria: Indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Brasília: TCU Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. Disponível em: <https://apoioauditoria.tcu.gov.br/tecnicas-e-ferramentas/tecnica-de-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos/>. Acesso em: 19 de jan.2026.

BRASIL. **Orçamento público: visão geral**. Brasília: ENAP, 2013. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/870/1/OP_Modulo_1%20-%20Introdu%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 21 de maio de 2025.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília, Presidência da República, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRIZOLA, J. B.; GIL, C. R. R.; CORDONI JR. L. Análise de desempenho de um hospital de ensino antes e após a contratualização com o Sistema único de Saúde. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 13, n. 50, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://repositorio.uel.br/items/caf75417-6577-47a5-9dd5-162913e0c19d>. Acesso: 22 ago. 2025.

CAMPELLO, C. A. G. B.; MATIAS, A. B. **Administração Financeira Municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, J. L. M.; OLIVEIRA, A. D. de Análise de demonstrações contábeis no setor público: evolução dos indicadores financeiros do estado do Rio Grande do norte. **ReAC - Revista de Administração e Contabilidade**, Feira de Santana, v. 15, n. 1, p. 61-75, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/272/287>. Acesso em 20 maio 2025.

CANCELIER, A.; SALOMÃO, E. R.; ERTHAL, T. S. Do planejamento à execução orçamentária: implicações dos contingenciamentos e decisões judiciais para o orçamento do IPHAN. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, ano 20, n. 58, p. 1-17, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12459>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/12459>, Acesso em: 20 nov. 2024.

CASTALDELLI JÚNIOR, E.; AQUINO, A. C. B. de Indicadores de desempenho em entidades fiscalizadoras superiores: o caso brasileiro. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 15-40, jul./set. 2011. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1240>. Acesso em: 12 dez. 2024.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423-450, maio/jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544>. Acesso em 15 dez. 2024.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós - NPM**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CHAGAS, E. J. M. das; *et al.* Gestão pública e indicadores fiscais: uma análise de desempenho de municípios de Pernambuco. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 15, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i15.37441>.

CONTI, J. M. **A autonomia financeira do poder judiciário**. São Paulo: MP Editora, 2006.

COSTA, D. L.; SILVA, M. G. de A. e; PAULA, R. M. Relações entre o planejamento governamental e a execução orçamentária na Marinha do Brasil. **Latin American Journal Of**

Business Management, Taubaté, v. 10, n. 1, p. 112-126, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/560>. Acesso em 10 nov. 2024.

COUTO, L. C.; BARBOSA NETO, J. E.; RESENDE L. L. Flexibilidade do orçamento público perante a execução orçamentária. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 42-54, jan./fev./mar./abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n1t04> . Disponível em <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc>. Acesso em 01 dez. 2024.

CRUZ, V. M. de A. C. de; BACHTOLE, C.; SILVA, F. F. da A gestão orçamentária e financeira de uma escola pública. **Criar Educação**, Criciúma, v. 6, n. 1, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/1378>. Acesso em 02 dez. 2024.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Public Administration and the New Public Management**. 4. ed. New York: Routledge, p. 1-22, 2015.

DETONI, A. A. *et al.* Uma ontologia de referência para autorização orçamentária e execução da despesa pública. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação (Brazilian Journal of Information Systems)**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 4-53, 2018. Disponível em: <https://seer.unirio.br/isys/article/view/6392>. Acesso em 02 dez. 2024.

DOTTO *et al.* Os Impactos Financeiros Orçamentários da Crise da Covid-19 nos Estados Brasileiros e Distrito Federal. **Revista de Tecnologia Aplicada**. Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 2, p. 36-50, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1668>. Acesso em 15 jul.2025.

DUARTE, L. F. O.; DE ALMEIDA, E. G.; DE AGUIAR, J. A. O USO DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL LOCALIZADA NO SUDESTE GOIANO. **ARACÊ**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 18063–18077, 2024. DOI: 10.56238/arev6n4-411. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2538>. Acesso em: 19 jan. 2025.

EVANGELISTA, G. L. L.; ALMEIDA, A. N. de; ABREU, L. M. de Indicadores de avaliação da gestão orçamentária universitária - um estudo de caso para a Universidade de Brasília. **Revista Meta: Avaliação**, Brasília, v. 23, n. 36, p. 689–718, 2020. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v12i36.2721>. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/2721/pdf>. Acesso em 31 ago. 2024.

FEITOZA, G. P.; SANTOS, A. B. Receita pública em períodos pós crise: uma análise do município de Manaus. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 417-438, 2023. DOI: 10.3895/rbpd.v12n2.15888. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/15888/0>. Acesso em: 01 jan. 2025.

FERRADAES, A. G. **Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública**. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, Coletânea de Pós-Graduação, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://sites.tcu.gov.br/recursos/trabalhos-pos-graduacao/pdfs/Uma%20s%C3%ADntese%20da%20import%C3%A2ncia%20dos%20indicadores%20para%20a%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

FRANCISCO, J. G.; FARIA M. L. V.; COSTA, H. G. Planejamento e orçamentos públicos: uma revisão da literatura. **III SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Niterói, 2006. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/763_Artigo%20%20Jailton%20III%20SEGET%20ago%2006.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.

FRANK, D. A.; GOULARTE, J. L. L. Aplicação de indicadores financeiros e orçamentários em municípios do ranking do ICF 2021. **CONTABILOMETRIA - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**, Monte Carmelo, v. 12, n. 2, p. 122-137, jul./dez. 2025. Disponível em:

<https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/3282>. Acesso em: 20 dez. 2024.

GARCÍA, A. C. Análisis financiero de las entidades locales mediante el uso de indicadores. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, [s. l.], v. 32, n. 118, p. 661-692, jul./set. 2003. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=772602>. Acesso em: 20 mar. 2025.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 19. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book* (p. 40). Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 14 mar. 2025.

GÓMEZ, M. B. M.; FERNÁNDEZ, J. M. F. Análisis de entidades públicas mediante indicadores : instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades. **Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León**, Pecvnia, n. 2, p. 79–100, 2006. DOI: 10.18002/pec.v0i2.736. Disponível em: <https://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/view/736>. Acesso em: 16 jun. 2025.

GOULARTE, J. L. L.; CAPPELLARI, G.; MINELLI, L. Análise de indicadores financeiros e orçamentários dos municípios com melhor classificação no IGMA 2021.

CONTABILOMETRIA - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting, Monte Carmelo, v. 10, n. 2, p. 115-129, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2695>. Acesso em 25 maio 2025.

HENRIQUES, A.; MEDEIROS, J. B. **Metodologia Científica da Pesquisa Jurídica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597011760/>. Acesso em: 18 mar. 2025.

HOFFMANN, D. S.; LIMA FILHO R. N. Reforma gerencial e indicadores de desempenho: uma revisão bibliográfica. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s. l.], abr./jun. 2017. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/02/reforma-gerencial.html>. Acesso em: 25 maio 2025.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública - Teoria e Prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KOHAMA, H. **Balanços Públicos - Teoria e Prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

LEITE, L. Q. Reflexões teóricas sobre modelos de gestão pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, São Paulo, 7. ed., p. 80-95, 2016. DOI: 10.18829/rp3.v0i1.17801. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/16827>. Acesso em: 19 jan. 2025.

LIMA, S. C. de; DINIZ, J. A. **Contabilidade Pública - Análise Financeira Governamental**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008395. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008395/>. Acesso em: 19 jan. 2026.

LIMA, M. S.; SANTOS, A. M. L. dos. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO PÚBLICA BASEADA NOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM ENTIDADES FEDERAIS INDIRETAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 140-166, 2009. DOI: 10.21171/ges.v3i5.692. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/692>. Acesso em: 19 jan. 2026.

LÓPEZ, B. B.; CONESA, I. M. ANÁLISIS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ATRAVÉS DE INDICADORES FINANCIEROS. **Revista de Contabilidad**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 21-55, jan./jun. 2002.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 14 mar. 2025.

LYRIO, M. V. *et al* Orçamento por desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 148-168, jan. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n1p148>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n1p148>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MAIA, T. S. V; CORREA, P. M. A. R. Desafios da implementação da Nova Gestão Pública. **Lex Humana**. Petrópolis, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/363728790>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 mar. 2025.

MARIANI, K. L. *et al*. Análise comparativa dos indicadores de desempenho dos municípios de Toledo e Marechal Cândido Rondon no período de 2009 a 2012. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, Guarapuava, v. 12, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2622/2314>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MARINO, R. A. **Avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior da Região Metropolitana do Recife: Um Estudo a Partir dos Indicadores Contábeis de Desempenho**. Orientador: Prof. Dr. Charles Ulises De Montreuil Carmona. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40790>. Acesso em: 20 maio 2025.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009088/>. Acesso em: 01 mar. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. *E-book* (p. 34-52). Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

NASCIMENTO, M. de N. S.; BOENTE, D. R. Fatores associados aos erros de previsão orçamentária da receita do setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i2.12945>. Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/12945>. Acesso em 22 nov. 2024.

NUNES, A.; OLIVEIRA R. B.; BÉU, R. B. O orçamento-programa no contexto da gestão pública. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria, RS, v. 19, n. 3, p. 424-432, set./dez. 2015. DOI: 105902/2236117018883. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/reget/article/view/18883>. Acesso em 19 jan. 2025.

ORMOND, D.; LOFFLER, E. A Nova Gerência Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun.1999. DOI: 10.21874/rsp.v50i2.347. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/347>. Acesso em: 19 jan. 2025.

PAULA, A. P. P. de Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PEREIRA, L. C. B. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto.... **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002. DOI:

10.21874/rsp.v53i1.278. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/278>. Acesso em: 19 jan. 2025.

PISCITELLI, R. B. **Contabilidade Pública**. 14. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*.

ISBN 9788597021509. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021509/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

QUEIROZ, I. DE A. S. DE; FERREIRA, A. C. DE S.; MACEDO, M. A. DA S. Análise da Adequação dos Indicadores de Desempenho para Avaliação da Execução orçamentária: Estudo do Caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha do Brasil. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 45-53, set./dez.2014.

RIBEIRO, D. M. O orçamento-programa como instrumento de gestão pública. **Cadernos IPARDES Estudos e Pesquisas**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 1-24, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://ipardes.emnuvens.com.br/cadernoipardes/article/view/652>. Acesso em: 19 dez. 2024.

RODRIGUEZ, J. dos S.; GOULARTE, J. L. L. Análise da Execução Orçamentária por meio de Indicadores. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**, Feira de Santana, v. 15, n. 2, p. 1-17, maio/ago. 2023.

SANTOS, F. R. dos *et al.* O orçamento-programa e a execução das políticas públicas. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 68, n. 1, p. 191-212, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i1.1038. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1038>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SANTOS, S. R. T. dos; ALVES, T. W. O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho financeiro e na execução orçamentária dos municípios no Rio Grande do Sul de 1997 a 2004. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 181-208, jan./fev. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/qbx3syYybp4gfwy9C3Fnk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 02 jan. 2025.

SCARPARO, A. F. *et al.* Reflexões sobre o Uso da Técnica Delphi em Pesquisas na Enfermagem. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 242-251, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3240/324027980026.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2025.

SCHMIDT, *et al.* Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1489-1511, set./dez. 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i3.1430. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1430>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SILVA FILHO, E. A. *et al* Análise orçamentária dos gastos estaduais em segurança pública no período de 2013 a 2017. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 214-241, 2021. DOI: 10.3895/rbpd.v10n2.10184. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/10184/8467>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SILVA, M. L. A.; SOUZA, J. C. M. M. de. Execução orçamentária e financeira: uma análise do desenvolvimento socioeconômico da Universidade Federal do Amazonas (2006-2014). **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 03–28, 2020. DOI: 10.5902/2526629243041. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/43041>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SILVA, L. M. da. **Contabilidade governamental: uma abordagem administrativa da nova contabilidade pública**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. *E-book*. ISBN 9788522477968.

Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522477968/>. Acesso em: 28 jan. 2025.

SILVA, T. A. DA; SANCHES, S. L. R. Orçamento ou Patrimônio? Análise de Desempenho dos Municípios Paranaenses no Contexto da Transição do Modelo Orçamentário para o Modelo Patrimonialista da Contabilidade Pública. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 63-82, mai./ago. 2020. DOI: 10.5380/rcc.v12i2.74292. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/74292>. Acesso em: 19 jan. 2026.

SILVA, M. C.; OLIVEIRA, E. J. de Demonstrações contábeis públicas: o que analisar? **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São José dos Pinhais, v. 15, n. 3, p. 01-20, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i3.3605. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3605>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SILVA, M. C. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PÚBLICAS: Indicadores de Desempenho e Análise. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, M. C. DA; FONSECA, G. P. SENRA; OLIVEIRA, K. P. DE Os Limites Fiscais e Orçamentários da Reforma Gerencial nos Estados: O Exemplo de Minas Gerais. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p.127-163, jan./mar. 2012.

TEIXEIRA, A. F. **Gestão orçamentária e financeira**. Revisado por Luciana Formiga Rodolfo Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2016. 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2445>. Acesso em: 10 fev. 2025.

UCHOA, C. E. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Brasília: ENAP, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2403>. Acesso em: 15 fev. 2025.

VICENTE, E. F. R.; NASCIMENTO, L. S. DO A EFETIVIDADE DOS CICLOS POLÍTICOS NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS: UM ENFOQUE CONTÁBIL. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 14, p. 106-126, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235223852006>. Acesso em 24 maio 2025.

ZUCATTO, L. C.; *et al.* Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública. **Contexto**. Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11701>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ZUCCOLOTTO, R.; RIBEIRO, C. P. de P.; Abrantes, L. A. O COMPORTAMENTO DAS FINANÇAS PÚBLICAS MUNICIPAIS NAS CAPITAIS DOS ESTADOS BRASILEIROS. **Enf.: Ref. Cont.**, Viçosa, v. 28, n. 01, p. 54–69, jan./ abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v28i1.8081>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/8081>. Acesso em 25 set. 2024.

APÊNDICE – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFOD

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFGD

Relatório técnico apresentado pela mestrandia Eliana Paula Morale Zorzan ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Rosemar José Hall, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto

04

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta de intervenção

08

Diagnóstico e análise

09

Proposta de intervenção

11

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

23

Referências

24

Protocolo de recebimento

25

RESUMO

Com recursos públicos limitados frente às necessidades da sociedade por serviços públicos de boa qualidade, faz-se necessária a implementação de ações que promovam melhorias na gestão e na execução do orçamento público, visando a concretização de um número relevante de políticas públicas que atendam aos anseios dos cidadãos. Neste contexto, percebe-se a necessidade em realizar o monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados em diversas etapas do ciclo orçamentário, desde o planejamento à avaliação da aplicação dos recursos públicos, o que pode ser realizado por meio da utilização de indicadores de desempenho. Este produto técnico tecnológico tem por finalidade oferecer aos gestores, uma

ferramenta para gestão, elaborada de forma simples, sistematizada e de fácil compreensão, que possibilite auxiliá-los no processo de monitoramento e na avaliação dos resultados da execução orçamentária.

Apresenta-se uma proposta com doze indicadores orçamentários validados empiricamente, alinhados as dimensões de esforço e do resultado; que se desdobram nas seis dimensões do desempenho (6 Es), estruturados com base na cadeia de valor; com ênfase nos princípios da Nova Gestão Pública, possibilitando a realização de análises periódicas e que possam subsidiar o processo de tomada de decisão, quando da implementação contribuirá para a *accountability* do hospital.



CONTEXTO

O planejamento pode ser considerado como uma das mais importantes ferramentas da administração. É essencial, antes de programar a execução de qualquer atividade, que seja realizado um planejamento preciso e eficaz, em que são decididas quais serão as prioridades a serem desenvolvidas no decorrer do trabalho (Almeida; Costa, 2019).

Nesse sentido, o orçamento público é um instrumento no qual as receitas são estimadas e as despesas são fixadas, sendo possível também verificar o controle financeiro e a execução das políticas públicas executadas pelo governo (Detoni *et al.*, 2018).

Tratando-se dos Hospitais Universitários, os recursos públicos são aplicados de forma diversificada, para atender as demandas relacionadas à saúde, ao ensino, a pesquisa e a inovação.

O processo orçamentário no Brasil está dividido em duas fases: a autorização orçamentária e a execução orçamentária (Detoni *et al.*, 2018).

É um processo que abrange a elaboração do orçamento, contemplando as fases de aprovação, execução, controle e avaliação dos recursos aplicados.

O processo de execução do orçamento público inicia-se após a elaboração e aprovação da lei orçamentária anual (LOA). Observa-se que um dos principais papéis da execução é o de aplicar as receitas arrecadadas, com maior autenticidade possível e com poucos ajustes, aplicando às necessidades da população, com o objetivo de atender da melhor forma à coletividade (Conti, 2006).

Nesse sentido, uma boa gestão deve gerar bons resultados, que podem ser mensurados por meio de indicadores de desempenho, contribuindo para o processo de melhoria da gestão, dos serviços e da avaliação das políticas públicas (Mariani *et al.*, 2014).

Observa-se que ao promover a construção de um conjunto harmônico de indicadores que contemplem a eficiência, eficácia e efetividade será possível a realização de uma avaliação sistemática, contínua e eficaz no processo de aplicação dos recursos de forma mais efetiva por parte dos gestores (Araújo; Costa, 2018).



Na prática em geral os gestores encontram dificuldades em definir quais são os indicadores de desempenho que podem ser utilizados e contribuirão para com o processo de tomada de decisão.

A partir da definição de quais indicadores serão utilizados, cabe ao gestores compreender que os indicadores demonstram determinada situação, porém não solucionam o problema demonstrado, sendo uma atribuição do próprio gestor intervir na solução.

O modelo de medição do desempenho deve ser construído observando as particularidades da instituição, bem como as dimensões de esforço e as dimensões do resultado, as quais, por sua vez, se desdobram nas seis dimensões do desempenho (6 Es) (Brasil, 2009).

A dimensão do esforço desdobra-se em: economicidade, excelência e execução. Já a dimensão do resultado desdobra-se em: eficiência, eficácia e efetividade.



Ainda de acordo com Brasil (2009), detalha-se as dimensões da seguinte forma:

Economicidade: relacionada a obter e aplicar os recursos da melhor forma, a menor custo;

Excelência: relacionada à execução do produto, levando-se em consideração a melhor forma como pode ser produzido, considerando a economicidade;

Execução: relacionada à execução do produto em relação ao que foi planejado;

Eficiência: relacionada à forma como o produto foi entregue, de acordo com os insumos disponíveis, avalia-se a produtividade final do produto;

Eficácia: relacionada diretamente a quantidade e qualidade do produto entregue à população;

Efetividade: relacionada diretamente com a missão da instituição. São mensurados os impactos produzidos; em geral, está relacionada com o grau de satisfação, avaliando-se o nível de satisfação do produto em relação a transformação produzida no contexto geral.

A utilização de indicadores de desempenho pode ser uma valiosa ferramenta para utilização na avaliação da aplicação dos recursos públicos em face aos resultados atingidos, pois também favorece a correção das distorções que eventualmente estejam ocorrendo (Ribeiro, 2014).

PÚBLICO-ALVO

A presente proposta tem como público-alvo os gestores e os servidores que atuam nas atividades que envolvem o planejamento orçamentário, a execução orçamentária e a avaliação dos resultados obtidos.

Está direcionada a atender à alta gestão do hospital, com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão.

De forma geral, a proposta atenderá aos anseios dos usuários internos por informações quanto à aplicação dos recursos públicos disponibilizados para o hospital.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A celebração de um novo modelo de gestão entre a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com a finalidade específica de gerir os Hospitais Universitários Federais.

Trouxe contribuições dentre as quais destaca-se um significativo aporte de recursos humanos e financeiros o que proporcionou a implementação de melhorias estruturais no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD).

Identifica-se que anualmente, a administração central da EBSERH e o HU-UFGD, pactuam, por meio do Acordo Organizativo de Compromissos (AOC) indicadores e metas a serem atingidas, sendo dois indicadores pactuados para monitorar e avaliar as etapas da execu-

ção orçamentária, a saber: o indicador aderência entre o valor executado e o valor planejado por grupo de despesa e o indicador taxa de liquidação mensal.

A utilização de apenas dois indicadores orçamentários contribui para uma análise da execução orçamentária de forma limitada da aplicação dos recursos.

Nesse sentido, busca-se responder à seguinte indagação: Quais são os indicadores orçamentários que podem ser utilizados pelos gestores nas etapas da execução orçamentária em um hospital universitário, auxiliando o processo de tomada de decisão, o monitoramento e a avaliação dos resultados?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Os objetivos que nortearam o desenvolvimento do produto estão classificados em objetivo geral e objetivos específicos.

OBJETIVO GERAL

Propor um conjunto de indicadores orçamentários para utilização nas etapas da execução orçamentária, possibilitando o monitoramento e a avaliação dos resultados, contribuindo com o processo de tomada de decisão e fornecimento de informação aos usuários internos de forma simples, relevante e confiável.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar a importância da utilização de indicadores como uma ferramenta de gestão;
- Apresentar os indicadores orçamentários para implementação no HU-UFGD;
- Definir a metodologia de cálculo, a padronização das fontes de coleta dos dados orçamentários e a divulgação dos resultados.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O HU-UFGD integra a rede de Atenção à Saúde do município de Dourados/MS e desempenha um papel fundamental ao integrar assistência, ensino, pesquisa, extensão e inovação.

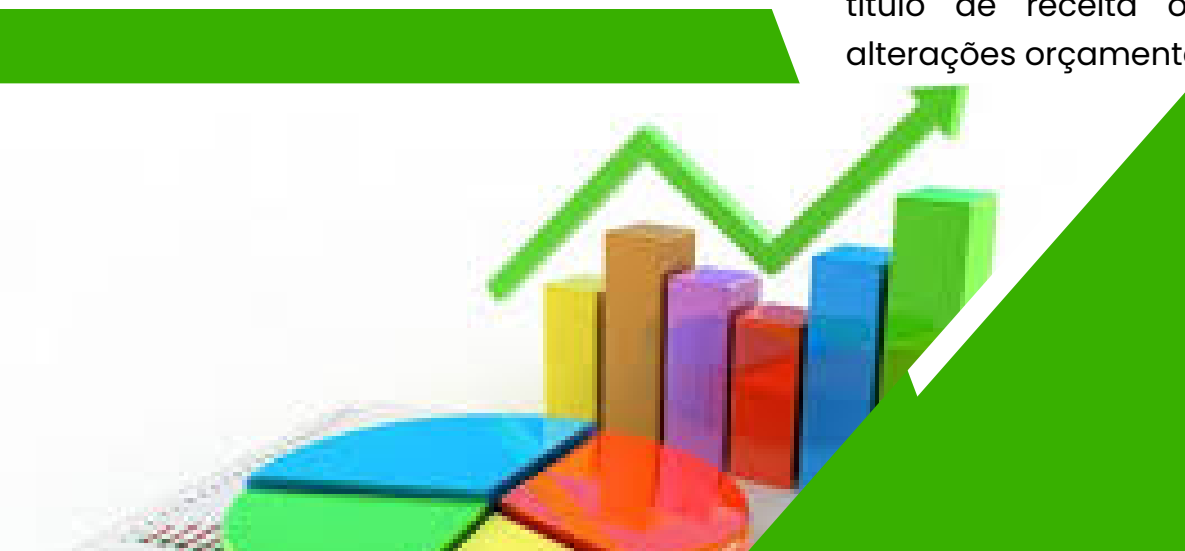
Atualmente, a gestão do HU-UFGD é realizada pela EBSEH. Identifica-se que a empresa utiliza, para monitorar e avaliar os serviços prestados pelas áreas administrativa, assistencial, de ensino e pesquisa à população, indicadores de desempenho.

Na área orçamentária utiliza dois indicadores: o primeiro demonstra o nível de aderência entre o que foi executado e o que foi planejado, e o segundo indicador demonstra a taxa de liquidação mensal das despesas.

Observa-se que o monitoramento e a avaliação da execução orçamentária por meio de apenas dois indicadores contribui para a formação de uma visão restrita da aplicação dos recursos públicos pois, não apresenta subsídios suficientes aos gestores no processo de tomada de decisão.

De certa forma, pode gerar impactos diretos na gestão como: tomada de decisão baseada na percepção e não em evidências; dificuldade de identificação de desvios na execução orçamentária; limitação na avaliação de desempenho entre períodos, risco de ineficiência na aplicação dos recursos públicos dentre outros.

Ao ampliar a utilização de indicadores será possível avaliar os resultados atingidos na execução da despesa pública, avaliando o nível de execução do planejamento e da execução orçamentária propriamente dita _ empenho, liquidação e pagamento _ da despesa orçamentária por grupo. E ainda, os ingressos orçamentários a título de receita orçamentária e as alterações orçamentárias ocorridas.



Outro aspecto relevante da utilização de indicadores está na possibilidade de corrigir as distorções que porventura estiverem ocorrendo, possibilitando até um replanejamento das ações e ajustes pontuais na execução do orçamento público a partir de evidências.

Diante do diagnóstico realizado é possível a ampliação e implementação de indicadores orçamentários, a partir da utilização de uma metodologia padronizada de cálculo, que permita uma análise comparativa entre exercícios, subsidie decisões estratégicas baseadas em dados, de forma que gere maior transparência.

Nesse sentido, o modelo pode ser construído de forma equilibrada observando as particularidades do hospital, bem como as dimensões de esforço e do resultado.

A coleta de dados ocorrerá com a utilização de sistemas já existentes e utilizados pelo hospital, não gerando custos excedentes, além disso a utilização de indicadores possibilita mensurar o desempenho, identificar a variação percentual, o grau de execução e até mesmo o grau de eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Ao ampliar a utilização de indicadores espera-se: que ocorram: melhorias na execução orçamentária, maior previsibilidade orçamentária, redução de restos a pagar e maior transparência na gestão.

Tais medidas impactarão diretamente a gestão da execução orçamentária, o processo de tomada de decisão e a *accountability* do hospital.





ORÇAMENTO

INDICADORES



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com vistas ao aprimoramento da gestão orçamentária do HU-UFGD, apresenta-se a proposta com doze indicadores orçamentários, estruturados a partir da cadeia de valor e das seis dimensões do desempenho (6 Es).

Os indicadores orçamentários foram selecionados a partir da percepção dos Gestores, integrantes do quadro de pessoal do HU-UFGD, que executam as atividades de planejamento, de execução e de avaliação dos resultados da execução orçamentária do hospital.

Os indicadores orçamentários estão alinhados as seis dimensões do desempenho - economicidade,

excelência, execução, eficiência, eficácia e efetividade - contemplam as dimensões de esforço e do resultado, permitindo uma visão equilibrada do desempenho orçamentário do hospital. Nesse sentido, com a finalidade de orientar a utilização dos indicadores orçamentários, elaborou-se uma ficha informativa para cada indicador que auxiliará na coleta dos dados necessários para o cálculo dos indicadores com as seguintes informações: nome do indicador, objetivo, fórmula de cálculo, valor de referência, polaridade e fonte de dados por dimensão do desempenho.

DIMENSÃO ECONOMICIDADE



O indicador **Alteração Orçamentária** auxiliará na análise dos acréscimos ou decréscimos orçamentários que ocorrerem no decorrer do exercício financeiro para atender a outras despesas correntes (custeio).

INDICADOR	Alteração Orçamentária
OBJETIVO	Identificar o percentual de variação entre a dotação atualizada em outras despesas correntes (ODC) (custeio) e a dotação inicial em outras despesas correntes (custeio).
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{dotação atualizada em ODC (custeio) AOC}}{\text{dotação inicial em ODC (custeio) AOC}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto menor, melhor
FONTE DE DADOS	Acordo Organizativo de Compromissos (AOC)



O indicador **Comportamento da Execução Orçamentária** auxiliará em uma análise ampla das despesas previstas indicando qual o percentual foi realizado no exercício, efetivamente pago.

INDICADOR	Comportamento da Execução Orçamentária
OBJETIVO	Avaliar o desempenho da execução orçamentária
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesa realizada} - \text{despesa prevista}}{\text{despesa prevista}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto menor, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial



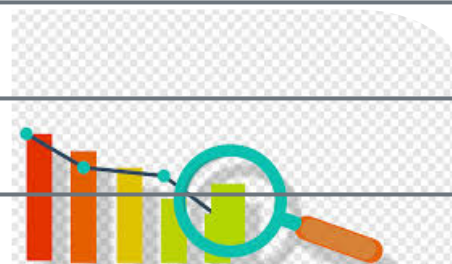
DIMENSÃO EXCELÊNCIA

- O indicador **Desempenho da Despesa Orçamentária Investimentos** possibilita a análise dos investimentos que ocorreram no hospital, a partir do planejamento realizado.

INDICADOR	Desempenho da Despesa Orçamentária Investimentos
OBJETIVO	Identificar o percentual da despesa empenhada investimentos em relação a despesa planejada em investimentos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesa empenhada investimentos}}{\text{despesa planejada investimentos}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial e Painel de Controle Orçamentário e Financeiro

- O indicador **Pagamento da Despesa Orçamentária** analisa o percentual das despesas pagas frente a realização da entrega do bem ou serviço referente as despesas empenhadas.

INDICADOR	Pagamento da Despesa Orçamentária
OBJETIVO	Avaliar o percentual das despesas pagas em relação as despesas liquidadas.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesas pagas}}{\text{despesas liquidadas}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial



DIMENSÃO EXECUÇÃO

- O indicador **Despesa Liquidada Investimentos** analisa o percentual de realização da entrega dos bens ou serviços relacionados aos investimentos frente ao orçamento do hospital.

INDICADOR	Despesa Liquidada Investimentos
OBJETIVO	Avaliar o percentual das despesas empenhadas e liquidadas de investimentos em relação a dotação atualizada.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesas liquidadas de investimentos}}{\text{dotação atualizada AOC}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Acordo Organizativo de Compromissos e Tesouro Gerencial

- O indicador **Liquidação do Custeio Operacional** possibilita a análise do percentual de realização da entrega dos bens ou serviços em relação aos **compromissos assumidos** para atender a outras despesas correntes

INDICADOR	Liquidação do Custeio Operacional
OBJETIVO	Avaliar o percentual das despesas liquidadas em relação as despesas empenhadas.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesas liquidadas em ODC (exceto manutenção de bens imóveis)}}{\text{despesas empenhadas em ODC (exceto manutenção de bens imóveis)}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial



DIMENSÃO EFICIÊNCIA



O indicador **Restos a Pagar em Relação a Despesa Empenhada** permite uma análise dos **compromissos assumidos**, indicando qual o percentual de bens ou serviços que não foram entregues no exercício financeiro.

INDICADOR	Restos a Pagar em Relação a Despesa Empenhada
OBJETIVO	Identificar a representatividade dos valores inscritos em restos a pagar em relação ao valor total das despesas empenhadas.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{restos a pagar não processados}}{\text{total das despesas empenhadas}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto menor, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial



O indicador **Execução Orçamentária** permite uma análise da aplicabilidade dos recursos disponibilizados para o hospital na execução das despesas, com insumos, serviços, investimentos, dentre outras.

INDICADOR	Execução Orçamentária
OBJETIVO	Identificar o percentual de utilização do crédito orçamentário descentralizado.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{total de despesas empenhadas}}{\text{total provisão} + \text{destaque}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Tesouro Gerencial



DIMENSÃO EFICÁCIA

- O indicador **Representatividade da Receita Arrecadada** permite analisar o grau de assertividade nas projeções da receita do hospital.

INDICADOR	Representatividade da Receita Arrecadada
OBJETIVO	Avaliar o percentual do valor da receita arrecadada em relação a receita estimada.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{receita arrecadada}}{\text{receita estimada}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Sistema de Gerenciamento de Arrecadação e processo eletrônico referente a estimativa da receita disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações

- O indicador **Participação da Receita do Contrato SUS** possibilita analisar qual o impacto da principal fonte de financiamento do hospital, com vistas a atingir a sustentabilidade econômica e financeira, frente as demais receitas recebidas.

INDICADOR	Participação da Receita do Contrato SUS
OBJETIVO	Avaliar o percentual do valor da receita do contrato SUS em relação a receita total.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{receita do contrato SUS}}{\text{receita total}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Acordo Organizativo de Compromissos e Contrato de Prestação de Serviços



DIMENSÃO EFETIVIDADE

- O indicador **Equilíbrio Orçamentário** demonstra a necessidade de complementação de recursos orçamentários frente as demandas planejadas para atender as outras despesas correntes.

INDICADOR	Equilíbrio Orçamentário
OBJETIVO	Avaliar o equilíbrio orçamentário das despesas planejadas de custeio em relação a dotação prevista de custeio.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesas planejadas em ODC}}{\text{dotação prevista em ODC AOC}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto menor, melhor
FONTE DE DADOS	Painel de Controle Orçamentário e Financeiro e Acordo Organizativo de Compromissos

- O indicador **Efetividade do Planejamento com Contratos – Mão de Obra** possibilita a análise do percentual de realização dos serviços prestados frente ao planejamento com os contratos de mão de obra.

INDICADOR	Efetividade do Planejamento com Contratos - Mão de Obra
OBJETIVO	Identificar o percentual de realização da despesa planejada em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra.
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{despesas liquidadas com contratos – dedicação exclusiva de Mão de Obra}}{\text{despesas planejadas com contratos – dedicação exclusiva de Mão de Obra}} \times 100$
VALOR DE REFERÊNCIA	100%
POLARIDADE	Quanto maior, melhor
FONTE DE DADOS	Painel de Controle Orçamentário e Financeiro e Tesouro Gerencial



ORIENTAÇÕES GERAIS

Cabe aos gestores definir qual será a periodicidade para utilização de cada indicador orçamentário, podendo ocorrer de forma mensal, trimestral, semestral ou anual.

Sugere-se, quando necessário, que seja formalizada a confecção de um termo aditivo ao AOC, tendo em vista que os tetos orçamentários definidos, são utilizados para o cálculo de diversos indicadores orçamentários.

Sugere-se, quando ocorrer a confecção do termo aditivo ao AOC, que sejam realizados ajustes no planejamento orçamentário.

A avaliação dos resultados não deve ficar restrita somente aos números, deve-se avaliar o contexto em que os dados estão inseridos.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Apresenta-se o detalhamento do processo de implementação e ampliação da utilização de indicadores orçamentários no hospital.

Institucionalização por Portaria

Definição de responsáveis

Capacitação da equipe

Implantação de planilha ou dashboard

Reuniões mensais, trimestrais para análise



PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO

Considerando que a capacitação é uma das etapas de implementação e ampliação da utilização dos indicadores orçamentários, torna-se relevante a elaboração de um plano de ação voltado ao desenvolvimento.

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO	
Título da capacitação	Proposta de Indicadores de Desempenho para Execução Orçamentária do HU - UFGD
Tipo de capacitação	Curso
Formato	Presencial
Carga Horária	8 horas
Público-Alvo	Servidores atuantes nas áreas de planejamento e execução orçamentária do HU-UFGD
EMENTA	
• Revisão conceitual sobre orçamento público, instrumentos de planejamento, ciclo orçamentário, etapas da despesa e da receita pública e indicadores de desempenho. • Apresentação dos indicadores orçamentários para utilização no hospital, detalhamento do cálculo e da forma de coleta de dados orçamentários. • Interpretação dos resultados da análise. • Apresentação do resultado da análise.	



OBJETIVO GERAL	
Conscientizar os gestores da relevância da utilização de medidas de desempenho para o monitoramento e avaliação da aplicação dos recursos orçamentários.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
• Revisar os conceitos básicos necessários para utilização de indicadores; • Demonstrar a importância da utilização de indicadores orçamentários; • Apresentar o conjunto de indicadores orçamentários; • Demonstrar a aplicabilidade da utilização de indicadores no monitoramento e avaliação dos resultados.	
METODOLOGIA DE ENSINO	
• Aula expositiva; • Dinâmicas em grupo.	
INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	
Participação dos gestores por pontualidade, assiduidade e integração nas dinâmicas em grupo.	

DASHBOARD

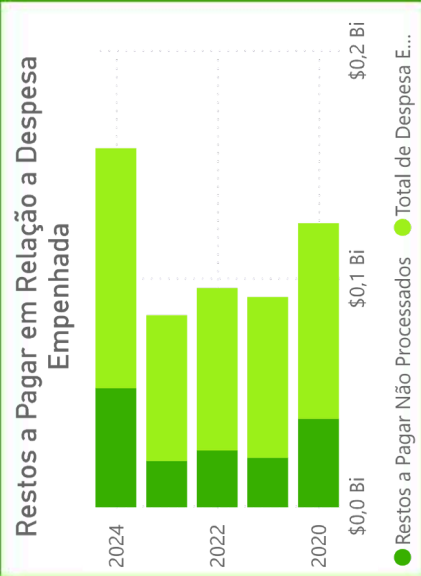
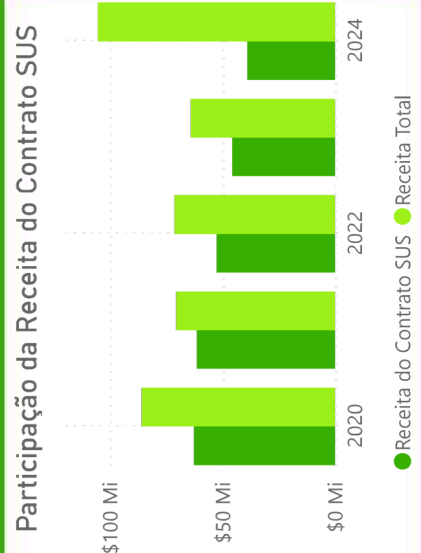
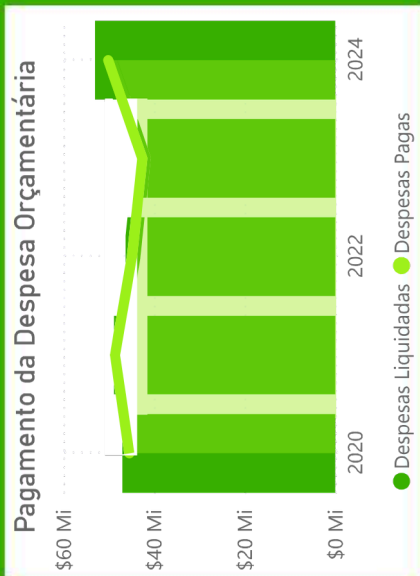
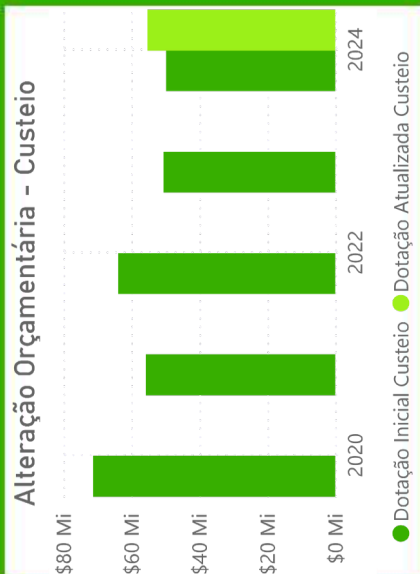
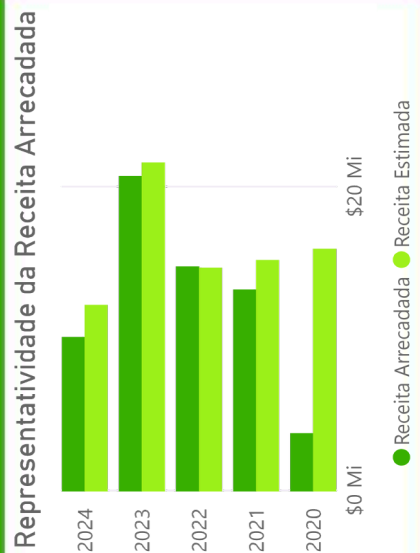
A divulgação dos resultados constitui uma das etapas a serem observadas no processo de construção dos indicadores orçamentários. Desta forma, recomenda-se a utilização de dashboard para a apresentação dos resultados. Disponibiliza-se nas próximas páginas um modelo de dashboard que poderá ser utilizado.



PAINEL DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA



☐ 2020
☐ 2021
☐ 2022
☐ 2023
☐ 2024

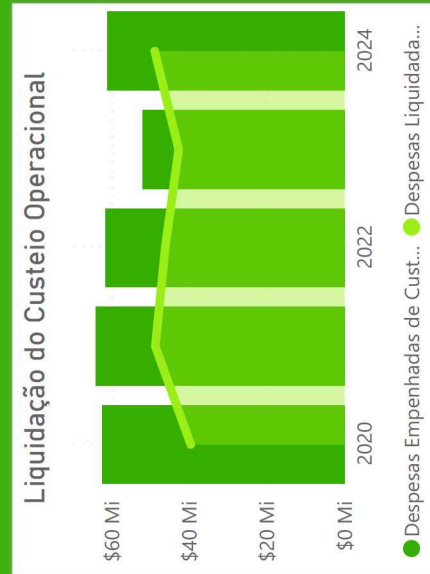
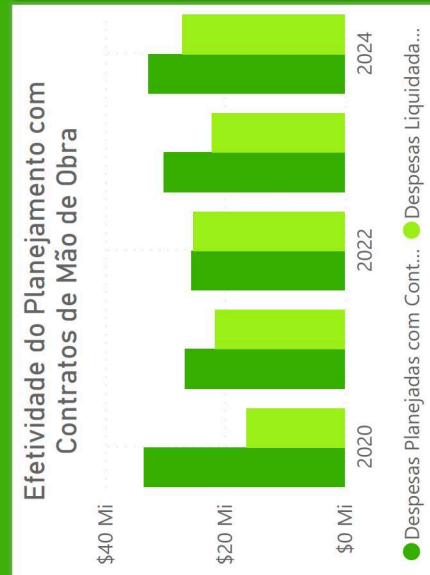
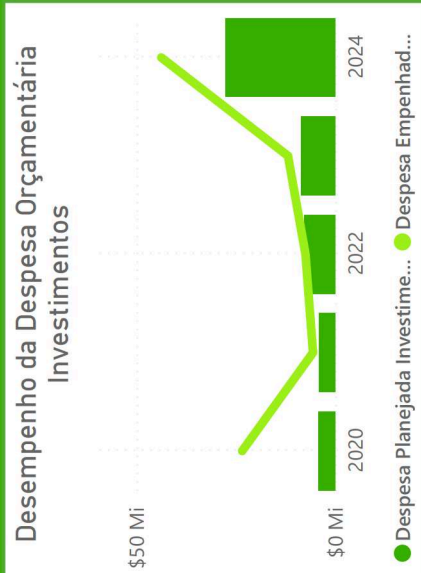
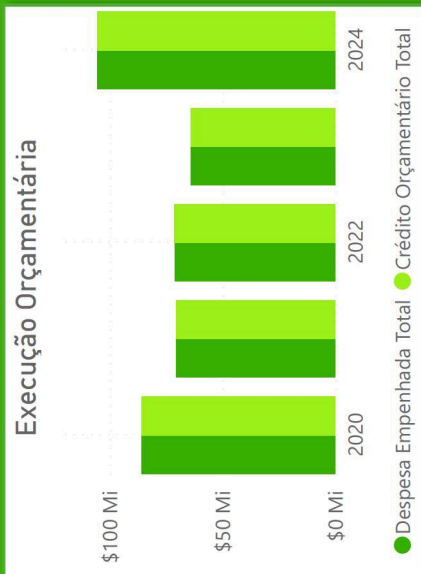
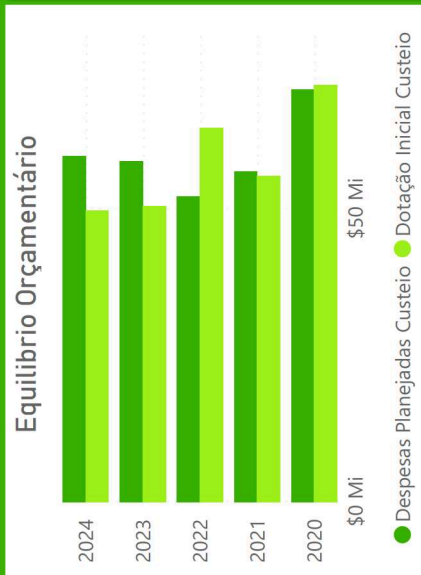


Informações
 Orçamentárias
 e Financeiras

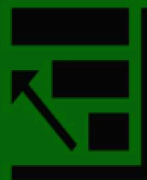
PAINEL DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA



☐ 2020
☐ 2021
☐ 2022
☐ 2023
☐ 2024



Monitoramento
 da Despesa por
 Categoria
 Econômica



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Mestranda

Eliana Paula Morale Zorzan
email: elianazorzan@ufgd.edu.br

Orientador

Prof. Dr. Rosemar José Hall
email: rosemarhall@ufgd.edu.br

Dourados, 14 de maio de 2026.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. M.; COSTA, A. V. Orçamento público como mecanismo de planejamento para a gestão. *Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Jaboaão dos Guararapes*, v. 13, n. 43, p. 559-577, 2019. DOI: 10.14295/online.v13i43.1555. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/1555/2244>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ARAÚJO, A. K. ; COSTA, L. F. L. G. A importância estratégica do empenho, liquidação e pagamento para a organização do setor público. *Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação - EMPÍRICA BR*, Natal, v. 1, n. 1, p. 148-166, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2018.7548>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7548>. Acesso em 25 nov. 2024.

BRASIL. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/777/597>. Acesso em: 19 jan. 2026.

CONTI, J. M. A autonomia financeira do poder judiciário. São Paulo: MP Editora, 2006.

DETONI, A. A. et al. Uma ontologia de referência para autorização orçamentária e execução da despesa pública. *Revista Brasileira de Sistemas de Informação (Brazilian Journal of Information Systems)*. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 4-53, 2018. Disponível em: <https://seer.unirio.br/isy/article/view/6392>. Acesso em 02 dez. 2024.

ZORZAN, E. P. M. PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO. Orientador: Rosemar José Hall. Trabalho de Conclusão do Curso - Mestrado Profissional em Administração Pública, Dourados, 2026.

MARIANI, K. L. et al. Análise comparativa dos indicadores de desempenho dos municípios de Toledo e Marechal Cândido Rondon no período de 2009 a 2012. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, Guarapuava, v. 12, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2622/2314>. Acesso em: 10 nov. 2024.

RIBEIRO, D. M. O orçamento-programa como instrumento de gestão pública. *Cadernos IPARDES Estudos e Pesquisas*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 1-24, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://ipardes.emnuvens.com.br/cadernoipardes/article/view/652>. Acesso em: 19 dez. 2024

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFGD**, derivado da dissertação de mestrado PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, de autoria de **Eliana Paula Morale Zorzan**.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada Universidade Federal da Grande Dourados.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Tecnológico e seu propósito é apresentar uma proposta de indicadores de desempenho para execução orçamentária voltados a atender ao Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufgd.edu.br.

Dourados, 14 de maio de 2026.

Registro de recebimento

Discente: Eliana Paula Morale Zorzan,
Mestranda em Administração Pública

Orientador: Rosemar José Hall,
Doutor em Ciências Contábeis

Universidade Federal da Grande Dourados

14 de maio de 2026.