



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**GESTÃO POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DE
CONTRATO DE GESTÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO
SOCIAL E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

TADEU CATUNDA SANTOS / PROF. DR. DANIEL BARBOZA GUIMARÃES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

TADEU CATUNDA SANTOS

Produto Técnico resultado da pesquisa

GESTÃO POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DE CONTRATO DE GESTÃO
ENTRE ORGANIZAÇÃO SOCIAL E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FORTALEZA
2024

TADEU CATUNDA SANTOS

GESTÃO POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DE CONTRATOS DE GESTÃO ENTRE
ORGANIZAÇÃO SOCIAL E A ADMINISTRAÇÃO

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S239g Santos, Tadeu Catunda
Gestão por resultados: uma análise de contrato de gestão entre Organização Social e Administração Pública.
/ Tadeu Catunda Santos. – 2024.
14 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,
Fortaleza, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães..

ISBN: 978-85-7485-534-9

1. Sustentabilidade. I. Título.

CDD 658.1

Título: Gestão por Resultados: Uma análise de contrato de gestão entre Organização Social e Administração Pública. [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Tadeu Catunda Santos e Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação:

Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenador(a) do PPAC Profissional;
Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional.

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-534-9

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa “GESTÃO POR RESULTADOS: UMA ANÁLISE DE CONTRATO DE GESTÃO ENTRE ORGANIZAÇÃO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.”

Turma: MPAC/IDJ - SINTAF

Instituição contratante: IDJ_SINTAF

Prezado Sr.(a) Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Tadeu Catunda Santos**, sob a orientação do Prof.(a) Dr. Daniel Barboza, no período de “2022 a 2024”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela Fundação SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Tadeu Catunda Santos, Ma. em Administração e Controladoria (UFC)
Prof. Daniel Barboza Guimarães, Dr(a). em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Identificar como o *balanced scorecard* pode ser utilizado para avaliar o desempenho de contratos de gestão entre as organizações sociais e a Administração Pública.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-534-9

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho realizou a análise do desempenho de um contrato de gestão celebrado entre a Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza e uma Organização Social da Saúde (OSS), no caso o Instituto de Saúde e Gestão Hospitalar – ISGH, através do Contrato de Gestão No. 02/2017 – SMS/ISGH.

Buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como o *balanced scorecard* pode ser utilizado para avaliar o desempenho de contratos entre as organizações sociais e a Administração Pública?

Sendo assim, o objetivo geral foi identificar como o *balanced scorecard* pode ser utilizado para avaliar o desempenho de contratos de gestão entre as organizações sociais e a Administração Pública. Os objetivos específicos da presente pesquisa basearam-se na metodologia *balanced scorecard*, a qual é alicerçada por quatro perspectivas diferentes: do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, e por fim a financeira (Kaplan; Norton, 1996). Desse modo, os objetivos específicos delimitam-se da seguinte forma:

- a) Cliente – analisar, por meio do BSC, a perspectiva do cliente do referido contrato de gestão;
- b) Processos internos – analisar, por meio do BSC, a perspectiva de processos do referido contrato de gestão;
- c) Aprendizagem e crescimento – analisar, por meio do BSC, a perspectiva de aprendizagem do referido contrato de gestão;
- d) Financeira – analisar, por meio do BSC, a perspectiva financeira do referido contrato de gestão.

Para o atingimento dos objetivos propostos, conduziu-se um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza, por meio da análise do Contrato de Gestão No. 02/2017 – SMS/ISGH que tem por objeto a “Gestão dos macroprocessos de apoio e logística das Redes de Atenção à Saúde Municipal – Unidades de Atenção Primária e Especializada”.

O enfoque acadêmico reportou-se à importância de investigar a eficiência do modelo de gestão desenvolvido pela OSS, analisando sua eficácia a partir da economicidade e celeridade de resposta frente às demandas.

Além disso, buscou-se suprir a lacuna de conhecimentos frente à execução do contrato em tela no âmbito da Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza, no período de 2018 a 2021, tendo em vista que o contrato iniciou em dezembro de 2017. Em relação ao ponto de vista

social, os resultados deste estudo, frente à experiência de execução do município de Fortaleza, podem contribuir na manutenção, mudança ou aprimoramento do modelo de estudo, com vistas a dar uma maior eficiência ao gasto público. O método adotado possui uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória de um estudo de caso único.

A coleta de dados ocorreu por meio da análise do contrato, dos relatórios de gestão de acompanhamento e monitoramento, da legislação específica e dos instrumentos de planejamento da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

A coleta dos dados foi realizada junto ao ISGH, por meio de análise documental relativa ao período de 2018 a 2021. Esta pesquisa buscou as seguintes informações:

- Pesquisas de satisfação realizadas pela OSS junto aos usuários, referente ao referido Contrato, no período de 2018 a 2021;
- Pareceres dos conselhos de administração e do conselho fiscal, referente ao referido Contrato, no período de 2018 a 2021;
- Informações, como quantidade, temas e periodicidade, sobre a realização de capacitações realizadas junto aos colaboradores vinculados ao referido contrato, no período de 2018 a 2021;
- Informações relativas ao cumprimento das metas do contrato e prestação de contas;
- Planejamento Estratégico.

Algumas dessas informações foram encontradas a partir de pesquisa realizada na página eletrônica do Instituto de Saúde e Gestão Hospitalar – ISGH, por meio dos relatórios de gestão anuais, disponíveis nos períodos de 2018 a 2021, e dos Diários Oficiais do Estado (DOE).

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise realizada considerou os relatórios de gestão anuais, em cumprimento aos dispositivos e obrigações constantes na Lei Municipal n.º 8.703/2003. Tem-se como objetivo dos relatórios o compartilhamento dos resultados alcançados pelo Instituto de Saúde e Gestão Hospitalar - ISGH, no desenvolvimento das ações realizadas, no âmbito das “Unidades de Atenção Primária e Especializada à Saúde de Fortaleza” onde abrangem aspectos que variaram de ano a ano.

Após análise dos relatórios, cuja abrangência temporal correspondeu aos anos de 2018 a 2021, percebeu-se que, ao passar dos anos, foram acrescentadas novas perspectivas nas análises, como por exemplo, no ano de 2019, em que a Gestão do Conhecimento foi inserida.

Outro ponto incorporado aos aspectos presentes nos relatórios a partir de 2020 foi a questão da Responsabilidade Social, bem como àquelas relativas à Pandemia do Coronavírus (COVID-19).

Dessa forma, percebeu-se que a alteração da abrangência das informações apresentadas nos relatórios refletiu, de modo especial, à necessidade da gestão de se adequar às mudanças sociais e de saúde, ocasionadas pelo período da pandemia.

Após a análise dos dados percebeu-se os seguintes pontos. O primeiro observado refere-se ao Planejamento Estratégico, o qual deu continuidade à mesma missão, visão e valores estabelecidos no decorrer dos quatro anos analisados.

Tal fato evidenciou a preocupação da OSS em alinhar-se com o seu planejamento estratégico, com o monitoramento de seus resultados, o que é algo positivo. Ademais, os dados observados corroboram a fala de Salione (2013) acerca da necessidade de indicadores de desempenho.

O segundo ponto corresponde à gestão de desempenho, no qual se destacam os dados relativos ao indicador de dispensação de 95% dos medicamentos prescritos, o qual foi atingido no ano de 2020, chegando a 96%, e em 2021, chegando a 99,20%. Ademais, a meta de manutenção de, no mínimo, 95% do abastecimento de MMH e insumos odontológicos, foi de 68% em 2018 para 198,95% em 2021. Além de dados relacionados à solicitação de exames e entrega de laudos, entre outros. Diante desse cenário, percebe-se que o não atingimento de alguns indicadores específicos pode ser compensado por outros indicadores que tenham sido atingidos.

Com isso, a precisão dos resultados das metas pactuadas fica prejudicada já que os indicadores de forma geral podem ser compensados, sendo, portanto, um ponto negativo. Ademais, em relação ao ponto do desempenho econômico-financeiro, é possível identificar informações acerca dos valores firmados e repassados, no que tange às despesas relacionadas ao operacional e gastos com pessoal, onde o primeiro concentra cerca de 70%, e o último, cerca de 25% da receita ao longo dos quatro anos analisados. O que representa uma assertividade.

Tais aspectos podem ser relacionados àquilo que foi dito por Schwars (2009), no que se refere ao aperfeiçoamento de procedimentos de transparência e *accountability*.

Os dados relativos à gestão de pessoas incluem registros do quantitativo de colaboradores apenas nos anos 2020 e 2021. O índice de absenteísmo passou de 1,97% em 2018, para 5,42% em 2021.

E por fim, o indicador de índice de rotatividade (*turnover*) também demonstrou crescimento ao longo dos quatro anos, indo de 0,80% no primeiro ano para 1,79%, no ano de 2021. A gestão de conhecimento e capacitação apontou a existência de apenas três projetos de capacitação para gestores no ano de 2019.

Quanto ao indicador de número de colaboradores capacitados, é possível identificar dados relativos aos dois últimos anos (2020 e 2021), no qual se percebe um crescimento expressivo no número de colaboradores capacitados em 2021, sendo algo bem positivo.

Portanto, tais dados remetem ao que Kaplan e Norton (1997) afirmam acerca da importância do investimento na capacitação em uma organização. Por fim, a pesquisa de satisfação também registrou dados apenas nos dois últimos anos, onde é possível observar um expressivo aumento da amostragem da pesquisa no último ano, indo de 305 participantes em 2020, para 22.460 participantes em 2021.

Segundo a pesquisa realizada pela OSS, o índice de satisfação “ótimo” ficou acima de 50% em ambos os anos, o índice negativo, por sua vez, ficou entre 2% e 3%. Em suma, o quadro a seguir apresenta uma síntese da análise, onde se busca traçar paralelos entre os indicadores acima citados com os objetivos específicos desta pesquisa em relação às quatro perspectivas presentes no BSC.

Em relação ao contrato de gestão analisado verificou-se o uso de indicadores para o acompanhamento do contrato. A título de avaliação de desempenho verificou-se a utilização de metas que tratavam especificamente de indicadores de produção, não contemplando metas de qualidade.

Acerca da perspectiva do cliente, verificou-se nos relatórios de gestão dos anos de 2020 e 2021, o registro da satisfação do cliente. Porém esse indicador não faz parte das metas de avaliação de desempenho. O mesmo ocorre com a perspectiva da aprendizagem, que apesar de estar mencionada em alguns dos relatórios, não compõem o rol de metas do contrato. Já na perspectiva financeira observa-se que apesar desta não ser considerada a mais importante no *balanced scorecard* de uma organização sem fins lucrativos, há de se considerar a mensuração

da aplicabilidade desses recursos no que tange a economicidade e eficiência, sendo essencial a inclusão de indicadores que demonstrem que o planejamento financeiro foi feito de forma adequada, confrontando os valores previstos e os valores efetivamente executados.

3. CONCLUSÃO

O que se pretendeu demonstrar nesse trabalho foi o desempenho do Contrato de Gestão No. 02/2017 firmado entre a SMS e o ISGH no período de 2018 a 2021, para isso utilizou-se a ferramenta do *balanced scorecard*, nas suas 4 (quatro) perspectivas.

Importa salientar que tal ferramenta é de grande valia para a análise dos resultados, inclusive tratando-se de uma parceria realizada entre um órgão público e uma entidade privada sem fins lucrativos, no caso uma organização social.

No referencial teórico desta dissertação foi realizado uma contextualização da evolução da Administração Pública no Brasil, chegando até o modelo gerencial, representado pelos contratos de gestão.

Além disso, abordou-se o modelo de governança com a definição de um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de avaliação, direção e monitoramento da gestão fossem desempenhadas de forma eficaz, de maneira a possibilitar que a organização alinhasse seus objetivos ao interesse público, gerenciando seus riscos e entregando o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

Observou-se, no entanto, uma defasagem do presente contrato em relação a esse tópico, talvez por tratar-se do mais antigo dentro dos firmados com a SMS. No decorrer do trabalho foi possível constatar que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que não trata apenas de um conjunto de indicadores, mas de um método de gestão estratégica.

O enfoque acadêmico deste trabalho reportou-se à importância de investigar a eficiência do modelo de gestão desenvolvido por meio de contrato de gestão, analisando sua eficácia a partir da economicidade e celeridade de respostas frente as demandas.

Além disso, buscou-se suprir a lacuna de conhecimentos frente à execução do contrato em tela no âmbito da Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza no período de 2018 a 2021, tendo em vista que o contrato se iniciou em dezembro de 2017.

Porém, no contexto apresentado do contrato de gestão firmado entre o ISGH e a Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza, percebeu-se a utilização de medição de desempenho, com foco apenas em indicadores de produção, podendo-se representar a perspectiva de processos, em detrimento das outras perspectivas do *balanced scorecard*.

Assim, percebeu-se que a avaliação de desempenho deste contrato não utiliza o método do *balanced scorecard* de forma efetiva, uma vez que apesar de mencionar em seus relatórios

as 4 (quatro) perspectivas, apenas uma delas é utilizada como indicador das metas de resultados, sendo ela a 60 perspectiva de processos.

Diante do exposto, o contrato analisado merece alguns ajustes para torná-lo mensurável no que tange ao uso de indicadores de desempenho, como é o caso do *balanced scorecard*, uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de medição estratégica e um sistema de gestão eficiente, ligando as atividades da organização com sua visão, missão e estratégia através do estabelecimento de metas mensuráveis (Kaplan; Norton, 1997).

Como limitações desta pesquisa pode-se citar o seu caráter subjetivo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa com estudo de caso, mesmo que se tenha buscado sanar esse caráter a partir de utilização de evidências coletadas.

Outra limitação foi a constatação da não utilização do método do *balanced scorecard* no desempenho da OSS, o que prejudicou que se chegasse a conclusão da eficiência ou não do modelo. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudo que analisem a percepção do cidadão, como usuário dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Boston. v. 74, p. 76-85, jan./fev. 1996.

SALIONE, Beatriz Camasmie Curiati. Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do balanced scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho. 2013. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-09122013-112256/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SCHWARZ, Letícia. A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro. Brasília: PRODEV, 2009.