

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THIAGO BERNARDO BORGES

**UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO:  
PERSPECTIVA DIANTE DAS NOVAS NORMAS DE CONTABILIDADE DO SETOR  
PÚBLICO**

BELO HORIZONTE  
2012

Thiago Bernardo Borges

**UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO:  
PERSPECTIVA DIANTE DAS NOVAS NORMAS DE CONTABILIDADE DO SETOR  
PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controle Gerencial

Orientador: Dr. Poueri do Carmo Mário

**Belo Horizonte**

**2012**

Ficha catalográfica

B732u  
2012

Borges, Thiago Bernardo.

Utilização da informação gerencial no setor público  
[manuscrito]: perspectiva diante das novas normas de  
contabilidade do setor público / Thiago Bernardo Borges. – 2012.  
262 f.: il. tabs.

Orientador: Poueri do Carmo Mario.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e  
Controladoria.

Inclui bibliografia (p. 122-128) e apêndice.

Inclui entrevista

1. Contabilidade Pública – Teses. 2. Administração pública –  
Teses. I. Mário, Poueri do Carmo. II. Universidade Federal de  
Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Contabilidade e Controladoria. III. Título.

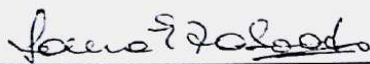
CDD: 657.46

Elaborada pela biblioteca da FACE/UFMG - NMM /007/2013

## THIAGO BERNARDO BORGES

Esta Dissertação foi julgada adequada pelo Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2012



---

Profa. Laura Edith Taboada Pinheiro  
Coordenadora do Curso

### BANCA EXAMINADORA



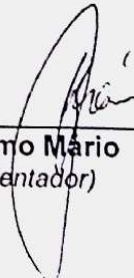
---

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff  
CAD/UFMG



---

Prof. Ricardo Carneiro  
Fund. João Pinheiro



---

Prof. Pueri do Carmo Mario  
CEPCON/UFMG (orientador)

Belo Horizonte, 2012

*Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e a minha noiva  
Aline Faria cujo amor, compreensão e apoio foram mais que  
essenciais ao longo dessa jornada de aprimoramento pessoal e  
desenvolvimento intelectual.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais Carlos e Izabel Borges, por serem os pilares éticos, espirituais e emocionais da minha vida.

Aos meus irmãos Diogo e Felipe Borges, pelo respeito, apoio e por serem luz nos meus dias.

A minha Noiva Aline Serva de Faria, por todo o amor, carinho e compreensão necessários para me motivar chegar ao fim.

À todos das famílias Bernardo e Borges por terem entendido minha ausência e por reconhecerem meu esforço.

Aos professores Poueri Mário, Mauro César e Afonso Henriques sem os quais eu não teria ousado cursar um mestrado.

Ao amigo Eder Campos, por ter proporcionado as condições necessárias para que fizesse o curso.

Aos professores Ivan Beck e Ricardo Carneiro por terem concordado participar da banca e pelas sugestões mais que pertinentes à realização desta pesquisa.

Aos meus colegas do Mestrado e à todos os professores do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais, pela dedicação na transmissão dos conhecimentos.

Ao governo do Estado de Minas Gerais, representado na pessoa do Exmo. Governador Antonio Anastasia, por investir em minha capacitação.

A todos que de alguma forma participaram e contribuíram para efetivação deste trabalho e consequente conclusão do Mestrado.

*“Eu prefiro ser, essa metamorfose ambulante...”*

*Raul Seixas*

*“Como gerente você é pago para estar desconfortável. Se você está confortável, é um sinal seguro de que você está fazendo as coisas erradas.”*

*Peter Drucker.*

## RESUMO

Em um contexto de crise do modelo de gestão burocrático, os governos nacionais optaram por pelo estabelecimento dos pressupostos da Teoria da Nova Administração Pública, a qual valoriza a gestão por resultados, implementação de ferramentas originárias do setor privado e uma responsabilização maior dos gestores. Neste ambiente a contabilidade aplicada ao Setor Público passou por modificações que destacaram o seu papel como ferramenta gerencial para auxiliar os gestores na condução de seus projetos. Sob a ótica da teoria institucional pode se considerar a contabilidade gerencial uma instituição, uma vez que ela representa um conjunto de regras capazes de influenciar o comportamento das pessoas, tanto na rotina de preparação dos dados e na produção de informações aos usuários quanto na tomada de decisão. As mudanças em padrões institucionalizados, de acordo com a Nova Sociologia Institucional, requerem a integração de diversos fatores para se concretizarem. Neste sentido, as alterações na legislação contábil em países dados como exemplo de adoção dos pressupostos da Nova Administração Pública, como Austrália, Nova Zelândia e Inglaterra, não foram realizadas de forma isolada, mas estiveram envolvidos em um grupo de ações que buscaram preparar o ambiente para a nova proposta a ser implementada. Dessa forma, através dos incentivos gerados, conforme estudos realizados na Austrália comprovam, a utilização de relatórios contábeis gerenciais pelos gestores para a tomada de decisão se tornou viável e concreta. No Brasil, já foi estabelecida pelo Governo Federal a mudança do marco legal contábil para adequação as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público, as quais representaram uma alteração significativa nos padrões de ação já institucionalizados pela legislação vigente. Além disso, as mudanças na estrutura legal permitiram uma ampliação da informação contábil gerencial disponível. Publicações oficiais do governo indicam Minas Gerais como um Estado brasileiro onde se buscou implementar os pressupostos da Nova Administração Pública, principalmente a gestão por resultados, o que gera uma expectativa de ambiente apto para acolher as alterações na legislação contábil e proporcionar bons relatórios contábeis gerenciais para auxiliar seus gerentes na tomada de decisão. Sob essa ótica, o objetivo deste trabalho foi de identificar a existência, a compreensão e a utilização dos relatórios contábeis gerenciais pelos gestores públicos do nível médio do governo de Minas Gerais diante de um contexto de gestão para resultados e de implementação das novas normas brasileiras de contabilidade do setor público. Foi possível identificar que o governo de Minas Gerais implementou ferramentas utilizadas no setor privado, como o Acordo de Resultados e o Gerenciamento de Projetos, os quais são identificados facilmente pelos gestores e fazem parte da rotina da maioria daqueles próximos aos órgãos da administração central. Contudo, se verificou que para os gestores entrevistados o foco dos instrumentos é a produção de informação para tomada de decisão dos gerentes de alto escalão do governo, em detrimento da disponibilização de informações para auxílio aos gerentes médios. Constatou-se que na visão dos gerentes entrevistados o governo estadual centraliza as decisões, principalmente orçamentárias, ações contrárias aos pressupostos da Nova Administração Pública. Neste sentido, o ambiente atual do governo não incentiva a responsabilização dos gestores médios, da mesma forma que não cria incentivos para a utilização de relatórios gerenciais devido a centralização das decisões e a falta de clareza quanto as variáveis utilizadas para essas decisões. A ausência de uma política robusta para seleção e qualificação dos gerentes médios também enfraquece o uso de informações contábeis gerenciais, uma vez que a interpretação e a compreensão da aplicabilidade dessas informações pelos gerentes possui grande variabilidade.

**Palavras-chave:** Contabilidade pública; relatórios gerenciais; nova administração pública; convergência as normas internacionais.

## ABSTRACT

In a model Bureaucratic Management crisis context, the national governments tried to implement the concepts of the New Public Management theory. That theory supported ideas as greater emphasis on output controls, stress on private-sector styles of management practice and more emphasis on visible hands-on top management. That new structure has implicated in modifications on Public Accounting that amplified its usability as management instrument to managers activities. According to New Institutional Sociology argument, the management accounting is an institution, because it is capable to influence people's attitudes either in their data preparation routine as in their decisions. Furthermore, it theory argue that changes in institutionalized standards request the integration of several inputs to be established. Consistent with this idea, countries identified as model of New Public Management concepts' implementation (Australia, New Zealand and England) proceeded statutory accounting modifications combined with actions to adapt the institutional environment. Papers indicate because of incentives in institutional environment the application of accounting reports in decisions by the Australian official managers became practicable. The Brazilian Federal Government determined modifications in accounting normative to converge for International Public Sector Accounting Standards. The IPSAS application means a strong change in civil servants activities and this newest accounting procedure will amplify the management accounting information available. Minas Gerais government publications indicated it as a Brazilian state that is implementing the principles of New Public Management, this fact, cause an expectation that it is a able environment to adjust to accounting legal changes and provide effective management reports to managers. This work has as purpose identified availability and use of management accounting reports in decision by medium managers in a context of Results Based Management and implementation of Brazilian Public Sector Accounting Standards. This study certified that Minas Gerais Government utilize private sector instruments as Performance Contracts and Project Management. This tools is included in routine of civil servants, mainly, those are near than central administration. However, managers expounded that objective of this instruments is to produce information to executive board and it is not provide management indicators to the medium managers. Also with the answers was possible verify that the state government centralize decisions on executive board, mainly, budget decisions. That attitude is opposite than ideas established by New Public Management. Therefore, this work allow infer that Minas Gerais environment current no encourage responsabilization and accountability of medium managers, in same way there is not incentive the use of management accounting reports to improve quality of their decision because concentration of decision in central offices and the limited explicitness of variables used by executives in their decisions. The absence of a effective policy to admit and qualify medium managers also no incentive the application of management accounting information in decisions, considering the variability of informations understanding and interpretation.

**Key-words:** public accounting; management reports; new public management; international public sector accounting standard.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Problema .....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo geral.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4 Pressupostos.....	13
1.5 Justificativas.....	13
<b>2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>16</b>
2.1. IPSAS, Contabilidade Gerencial e Nova Administração Pública.....	16
2.1.1. <i>Contabilidade Pública e IPSAS no Brasil</i> .....	21
2.2. Importância e utilização da informação contábil gerencial para gestão pública .....	27
2.3. Teoria Institucional .....	31
2.3.1. <i>Vertentes da Teoria Institucional</i> .....	34
2.4. Teoria Institucional e Contabilidade Gerencial .....	44
2.5. A Nova Administração Pública .....	49
2.5.1. <i>Conceituando a Nova Administração Pública</i> .....	50
2.5.2. <i>Nova Administração Pública no Brasil</i> .....	54
2.6. A reforma administrativa na Austrália e a Contabilidade Gerencial .....	58
2.7. O Choque de Gestão em Minas Gerais e a Contabilidade Gerencial .....	66
2.7.1. <i>Principais Instrumentos do Choque de Gestão</i> .....	69
2.7.2. <i>Contabilidade Gerencial</i> .....	73
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>75</b>
3.1. Classificação da Pesquisa .....	75
3.2. A execução da pesquisa .....	76
3.3. Instrumentos.....	78
3.3.1. <i>Descrição do Pré-experimento</i> .....	80
3.4. A escolha da Amostra .....	84
3.5. Orientações para Análise de Dados .....	84
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>87</b>
4.1. Realização de teste e análise do seu resultado.....	87

4.2.	Apresentação dos resultados das entrevistas e análise.....	87
4.3.	Apresentação dos resultados do pré-experimento e análise.....	112
4.4.	Análise Geral .....	116
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>118</b>
5.1.	Sugestão para Novos Trabalhos.....	121
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>122</b>
	APÊNDICE A: Protótipo de relatório contábil gerencial para pré-teste .....	129
	APÊNDICE B: Transcrição das entrevistas .....	137

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Relação das IPSASs publicadas até Abril 2012 .....	18
QUADRO 2: Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.....	25
QUADRO 3: Comparativo dos pilares das instituições .....	39
QUADRO 4: Vertentes do isomorfismo institucional.....	43
QUADRO 5: Principais características de uma instituição .....	46
QUADRO 6: Componentes da doutrina da Nova Gestão Pública .....	52
QUADRO 7: Descrição das categorias essenciais do GPFS .....	60
QUADRO 8: Adaptação do guia de Purdy e Gago (2002) .....	78
QUADRO 9: Questões complementares do guia de Purdy e Gago (2002).....	79
QUADRO 10: Glossário para consulta dos entrevistados.....	80
QUADRO 11: Simplificação das Respostas dos Entrevistados para Questões Complementares .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
QUADRO 12: Resumo das inferências por questão complementar	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
QUADRO 13: Simplificação das Respostas dos Gerentes Técnicos	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
QUADRO 14: Simplificação das Respostas dos Gerentes de Projetos	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
QUADRO 15: Resumo das inferências do questionário principal	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
QUADRO 16: Simplificação das Respostas ao Pré-experimento	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fases de implementação do novo modelo contábil .....	61
FIGURA 2 – Mapa estratégico mineiro .....	70
FIGURA 3 – Mapa Estratégico da Secretaria de Planejamento e Gestão .....	72

FIGURA 4 – Síntese do processo de interrelação cíclica entre os fluxos de atividades ..... 85

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O movimento de reformas administrativas no setor público, que teve início na década de 80, preocupou-se com a modernização da administração pública, no sentido de torná-la mais eficiente e eficaz no atendimento das demandas da sociedade. Tais reformas se caracterizaram por trazerem algumas das metodologias aplicadas, até então, na iniciativa privada para dentro da administração governamental. A introdução de mecanismos para medir o desempenho alcançado pelas diversas entidades reforçou a demanda por relatórios realmente informativos, principalmente os contábeis.

No Brasil, ainda que tardiamente em relação aos países desenvolvidos, o movimento de reformas gerenciais alcançou os governos. Nesse ambiente, no qual as medidas de desempenho e o controle dos gastos públicos são questões recorrentes na agenda de debates do setor público, ampliando a importância do acompanhamento de indicadores para uma execução eficiente e transparente dos recursos públicos, pouco se tem discutido, no Brasil, sobre a capacidade da contabilidade pública auxiliar na produção de informações eficazes para a tomada de decisão dos líderes de governo<sup>1</sup>.

Atualmente, o governo brasileiro iniciou um processo de convergência das normas nacionais ao padrão de contabilidade internacional divulgado pelo *International Public Sector Accounting Standard Board* - IPSASB. Tais normas redirecionam o foco dado à contabilidade orçamentária para a contabilidade patrimonial, impactando a informação financeira, exigindo a produção de novos documentos, mas também acrescentando um viés gerencial na produção dos relatórios, principalmente em relação à apuração de custos no setor público. A exemplo do

---

<sup>1</sup> Na pesquisa feita por Hopper et al. (2009), apenas um artigo brasileiro sobre o tema utilização da contabilidade gerencial no setor público foi encontrado. Em pesquisa feita por título no portal de periódicos CAPES, no dia 21/02/2012, combinando as expressões “*management accounting report*”; “*management accounting data*”; “*public sector*”; foram encontrados sempre menos de 40 artigos.

caso australiano (MIR; RAHAMAN, 2007), percebe-se que tal fato altera fortemente a rotina de trabalho existente nos departamentos de contabilidade e gestão orçamentária dos governos, e, no Brasil, a perspectiva aparenta ser a mesma, visto que não é uma prática recorrente na administração pública brasileira a produção de relatórios gerenciais e, principalmente, sobre custos no setor público.

Somando-se à falta de preparo da burocracia na elaboração de adequados relatórios contábeis gerenciais, existe a demonstração em estudos internacionais, como de Purdy (1993), Purdy e Gago (2002) e Julnes (2006), de que gestores públicos apresentam dificuldade no entendimento e na utilização dos relatórios contábeis gerenciais para orientação de suas ações no cotidiano administrativo, mesmo em um ambiente de gestão para resultados, outro fator que dificulta a mudança organizacional.

Dentro do contexto das reformas gerenciais, o Estado de Minas Gerais, desde 2002, passa por um processo de modernização da Administração Pública, quando lançou o programa de governo denominado Choque de Gestão. Decorridos quase dez anos de implementação da diversas ações vinculadas a esse processo no funcionalismo público mineiro, é provável que o ambiente já esteja mais propenso à utilização de informações contábeis gerenciais para planejamento e tomada de decisão, tendo por base a teoria institucional e a experiência australiana. Sabe-se que organizações, em Minas Gerais, como a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG - e a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais – HEMOMINAS-, já apresentam sistemas de custos em funcionamento e que algumas secretarias de Estado possuem interesse nesse tipo de informação, como demonstrado no estudo de Borges e Matias (2011).

O conflito, então, surge do contraponto entre os resultados encontrados em estudos internacionais sobre a capacidade dos gestores de entendimento e utilização dos relatórios contábeis gerenciais para o desempenho de suas funções e a expectativa de que exista utilização e demanda por tais relatórios pelos gestores públicos do nível médio do governo mineiro.

## **1.2. Problema**

Diante do contexto da nova administração pública, em que medida os gestores públicos do governo estadual mineiro percebem-se preparados para o uso de informação contábil gerencial, que será provida pela implementação das novas normas brasileiras de contabilidade do setor público?

## **1.3. Objetivos**

O objetivo da pesquisa é descrever a existência e a utilização dos relatórios contábeis gerenciais pelos gestores públicos do nível médio do governo de Minas Gerais, diante de um contexto de gestão para resultados e implementação das novas normas brasileiras de contabilidade do setor público.

### **1.3.1. Objetivo geral**

Diante do ambiente institucional desenvolvido através da implementação dos preceitos da Nova Administração Pública e da introdução de um novo padrão contábil mais gerencial, através da convergência às normas internacionais de contabilidade, diagnosticar se os gestores públicos mineiros, de nível médio na organização, compreendem, utilizam e/ou possuem real intenção em utilizar os relatórios contábeis gerenciais para a tomada de decisão.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral, conseqüentemente, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar se gestores que têm acesso a relatórios gerenciais, com informações de custos, os utilizam para a tomada de decisão;
- Analisar se gestores que não têm acesso a relatórios gerenciais, com informações de custos, compreendem sua importância e se gostariam de recebê-los;
- Identificar pontos de melhoria nos relatórios gerenciais existentes.

#### **1.4. Pressupostos**

- a) O Choque de Gestão buscou implementar os pressupostos do modelo de gestão da Nova Administração Pública no governo do Estado de Minas Gerais;
- b) Após nove anos de processo, já existe uma cultura de gestão para resultados institucionalizada entre os servidores do governo do Estado de Minas Gerais.

#### **1.5. Justificativas**

A crise do Estado, iniciada em quase todo o mundo na década de 70 que trouxe dificuldades fiscais e o esgotamento do modelo de gestão utilizado, intensificou os debates referentes à administração pública, principalmente quanto à discussão de qual seria o papel do Estado na provisão dos serviços públicos e se a burocracia seria a forma mais eficaz para o funcionamento e controle das atividades estatais. Os argumentos a favor da mudança eram de que o modelo burocrático de gestão tornara-se ineficiente na administração dos recursos públicos e no atendimento das necessidades e demandas da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Desse modo, a partir dos últimos anos, o que se percebe no mundo é a discussão e a adoção de reformas administrativas, focalizando a qualidade do gasto público, além de mudanças institucionais e de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998). Para Boland e Fowler (2000), o surgimento do movimento gerencialista na administração pública estabelece a necessidade do desenvolvimento de indicadores de desempenho. Francesco (1999) acrescenta que tais indicadores têm a finalidade de alinhar as políticas prioritárias dos governos com as demandas da sociedade.

Políticas contábeis e financeiras, conforme Warren e Barnes (2003), impactam na *performance* organizacional do governo como um todo. Os autores argumentam que um bom desempenho econômico e organizacional depende de decisões melhores e, para que isto aconteça, deve existir um bom mecanismo para medir os resultados. Nesse contexto, a contabilidade é pressionada a exercer seu papel de prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização (IUDÍCIBUS, MARION, 2001). Reforçando o papel das políticas contábeis em um contexto de reforma, Guthrie, Olson e Humphrey (1999) defendem que, sem reformas na gestão financeira, a aplicação dos princípios da Nova Administração Pública torna-se menos significativa para a sociedade.

Segundo Burns e Scapens (2000), em um contexto internacional, os gerentes têm se valido dos sistemas contábeis e de relatórios financeiros com maior flexibilidade, utilizando estas informações juntamente com outros indicadores de desempenho, financeiros ou não, para a tomada de decisão.

As normas internacionais têm forte impacto no controle financeiro das instituições e apresentam-se como um reforço para várias medidas já determinadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal no Brasil. Contudo, gerencialmente, também existem inovações em função das atualizações normativas, como é o caso dos sistemas de custeio para o setor público e a proposta de elaboração da Demonstração do Resultado Econômico.

O processo de incorporação de novas informações na rotina de tomada de decisão dos administradores públicos, segundo a teoria institucional, nada tem de trivial, na medida em que não se esgota na mera alteração na legislação setorial. De fato, mudanças institucionais de

maior envergadura, como a pretendida pelo governo brasileiro ao se determinar a convergência às normas internacionais de contabilidade do setor público, não se coadunam, necessariamente, com as normas, valores e práticas em uso nas organizações envolvidas no processo, principalmente considerando-se os três níveis de governo e as especificidades de cada um. O conflito gerado pela imposição de um novo *modus operandi* no trabalho, sem antes uma ampla preparação do ambiente institucional, tende a dificultar e, no extremo, inviabilizar a efetiva adoção de uma nova rotina de produção de informação gerencial e de sua utilização para tomada de decisão, considerando a confiabilidade da informação disponibilizada.

O avanço do modelo de gestão voltado para resultados no Estado de Minas Gerais que, desde 2002, vem trabalhando indicadores de desempenho e, conseqüentemente, com relatórios de informações contábeis gerenciais, existindo até mesmo instituições onde já são apurados custos de seus serviços e/ou processos. Torna-se interessante, portanto, verificar se os gestores que recebem tais relatórios os compreendem, como os utilizam para tomada de decisão, se aqueles que ainda não os recebem, estando ou não contaminados com a filosofia da Nova Administração Pública, identificam a necessidade desse tipo de informação, se saberiam como utilizá-los.

A existência de estudos internacionais, focados na contabilidade gerencial, como os de Purdy (1993; 1996) e Purdy e Gago (2002; 2009), que procuram compreender o que os indivíduos pensam e fazem quando entram em contato com relatórios contábeis gerenciais, demonstram a relevância acadêmica desse estudo. Para o profissional contábil, a relevância é devido à possibilidade de identificação de informações para uma melhoria dos relatórios gerenciais, o que pode ampliar a percepção da importância do profissional contábil nas organizações e de seu papel como não mais um mero cumpridor da legislação fiscal. Para a sociedade como um todo, esse estudo visa contribuir com a maior eficiência e com a transparência na execução dos recursos públicos, uma vez que os gestores, compreendendo melhor as informações contábeis, podem tomar melhores decisões em relação à alocação de recursos para atendimento dos anseios dos cidadãos.

## **2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

A Contabilidade Aplicada ao Setor Público vem passando por um processo de modificação normativa, o qual, possivelmente, implica também uma mudança cultural, visto que diversas técnicas anteriormente não aplicadas ao setor público estão sendo impostas. Em âmbito internacional, a proposta dessa nova legislação é, justamente, ampliar a qualidade e quantidade de informação disponível para permitir uma avaliação mais robusta do desempenho organizacional em termos de custos, eficiência e execução (IFAC, 2011). A Teoria Institucional, nesse contexto, apresenta-se como um ferramental capaz de auxiliar na análise desse processo de mudança, uma vez que essa linha teórica procura compreender a ação dos indivíduos a partir da ideia de instituições e de padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos nos quais esses estão imersos (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2006). O trabalho procura, justamente, diagnosticar se os gestores públicos compreendem e veem utilidade nas novas informações que serão geradas nesse novo contexto.

### **2.1. IPSAS, Contabilidade Gerencial e Nova Administração Pública**

A contabilidade gerencial pode ser entendida como uma extensão da contabilidade financeira. Os relatórios gerenciais são mais amplos que as demonstrações providas pela contabilidade financeira, mas valem-se dessas informações para a elaboração de indicadores e aprimoramento das avaliações, conseqüentemente, a mudança nas regras da contabilidade financeira impacta fortemente na produção de relatórios gerenciais (FREZATTI; GUERREIRO; AGUIAR, 2007).

Segundo Frezatti, Guerreiro e Aguiar (2007), a segregação da contabilidade em dois grupos, gerencial e financeira, deve-se ao entendimento de que os usuários são diferentes, internos e externos, que apresentam distinções significativas em suas necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis. A Contabilidade Financeira é fortemente regulamentada e focada no usuário externo, sendo que seu objetivo se confunde

com o das demonstrações contábeis, que, para fins de publicação externa, necessitam atender aos princípios e normas de Contabilidade Financeira. Já a Contabilidade Gerencial é voltada para os usuários internos, realizando as tarefas de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações, com a finalidade de auxiliar os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Dentro do contexto da Nova Administração Pública, a literatura acadêmica (GALERA; BOLÍVAR, 2007; TORRES, 2004; CHRISTIAENS; REYNIERS; ROLLÉ, 2010) considera que as reformas da contabilidade governamental são parte integral e vital das reformas nesse tipo de administração, sendo as práticas contábeis essenciais para o sucesso de sua implementação na busca pela melhora da gestão e da tomada de decisão pelas instituições governamentais.

No intuito de dar suporte e racionalizar o processo de reformas dos sistemas contábeis, o *International Public Sector Accounting Standards Board* – IPSASB –, o qual anteriormente se chamava *Public Sector Committee* – PSC –, instituído pela *International Federation of Accountants* – IFAC –, desenvolveu as *International Public Sector Accounting Standards* – IPSAS –, para orientar a normatização dos relatórios financeiros das entidades do setor público.

Criado pelo IFAC em 1986, o então PSC iniciou a criação de *standards* visando ao desenvolvimento das IPSASs, que se basearam nos *Internacional Accounting Standards* – IAS. Essa fase do programa contou com a colaboração do Asian Development Bank, do IFAC, do Internacional Monetary Fund – IMF, do The United Nations Development Programme – UNDP e do World Bank, este que teve fim em 2002. Em 2004, ocorreu a mudança de nome do PSC para IPSASB, que ficou responsável pela emissão das IPSASs.

Atualmente, o IPSASB já publicou 31 IPSAS, das quais os objetivos gerais são apresentados no QUADRO 1. Percebe-se a tentativa de aproximação com as normas do setor privado, segundo Greco (2008). Isso acontece devido à necessidade imposta pela globalização de que entidades públicas se adequem às boas práticas de governança como consequência do surgimento de um grupo crescente de *stakeholders*, demonstrando interesse na qualidade das

prestações de contas, uma vez que existe um aumento das parcerias entre governos e entidades privadas.

**QUADRO 1:** Relação das IPSASs publicadas até Abril 2012

*Continua*

<b>NORMA INTERNACIONAL</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>
<i>IPSAS 1 – Presentation of Financial Statements</i>	O objetivo desta norma é recomendar o modo pelo qual as demonstrações financeiras de propósito geral devem ser apresentadas, sendo claramente aconselhada a utilização do regime de competência puro.
<i>IPSAS 2 – Cash Flow Statements</i>	Estabelece diretrizes para a elaboração das DFCs. As DFCs permitem identificar as fontes de entradas de caixa, os itens nos quais o caixa é despendido durante o exercício e o saldo de caixa na data do fechamento do exercício.
<i>IPSAS 3 – Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors</i>	Prescreve o critério de seleção e mudanças de práticas contábeis, juntamente com o tratamento contábil e evidenciação decorrentes dessas alterações, das mudanças nas estimativas contábeis e a correção de erros observados.
<i>IPSAS 4 – The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates</i>	Recomenda a forma de incluir as transações em moeda estrangeira e operações externas nas demonstrações financeiras de uma entidade e como converter as demonstrações financeiras em uma determinada moeda.
<i>IPSAS 5 – Borrowing Costs</i>	Recomenda o tratamento contábil para juros decorrentes de empréstimos.
<i>IPSAS 6 – Consolidated and Separate Financial Statements</i>	Estabelece requisitos para a elaboração e a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas.
<i>IPSAS 7 – Investments in Associates</i>	Estabelece as diretrizes para a contabilidade de ganhos decorrentes da propriedade de entidades coligadas.
<i>IPSAS 8 – Interests in Joint Ventures</i>	Estabelece as diretrizes para a contabilidade de ganhos decorrentes da propriedade de negócios conjuntos ( <i>joint ventures</i> ).
<i>IPSAS 9 – Revenue from Exchange Transactions</i>	O objetivo desta norma é recomendar o tratamento contábil de receitas originárias. As receitas originárias são auferidas quando o Poder Público está na mesma condição do particular, não havendo coercitividade na sua exigência.
<i>IPSAS 10 – Financial Reporting in Hyperinflationary Economies</i>	Estabelece a forma de divulgação de demonstrações financeiras de governos com economias hiperinflacionárias.
<i>IPSAS 11 – Constructions Contracts</i>	O objetivo desta norma é prescrever o tratamento contábil dos custos e receitas associadas com contratos de construção.
<i>IPSAS 12 – Inventories</i>	O objetivo desta norma é regular as práticas de reconhecimento do registro de bens em estoque e suas saídas por vendas.
<i>IPSAS 13 – Leases</i>	O objetivo desta norma é regular, para arrendadores e arrendatários, as práticas contábeis e a evidenciação das operações de arrendamento mercantil ( <i>leasing</i> ) financeiro e operacional.
<i>IPSAS 14 – Events after the Reporting Date</i>	O objetivo desta norma é identificar elementos e relevância para eventos ocorridos após a data do encerramento das demonstrações contábeis, que devem ser objeto de informação complementar na elaboração das demonstrações financeiras.

*Continua*

<i>IPSAS 15 – Financial Instruments: Discloser and Presentation</i>	Objetiva apresentar normas que regulamente <i>hedge accounting</i> *.
<i>IPSAS 16 – Investment Property</i>	Dispõe sobre a contabilização de investimentos em propriedades e os requisitos de sua evidenciação.
<i>IPSAS 17 – Property, Plant and Equipment</i>	Dispõe sobre a contabilização de propriedades, instalações e equipamentos (ativo imobilizado).
<i>IPSAS 18 – Segment Reporting</i>	O objetivo desta norma é estabelecer os princípios para a divulgação de informações por segmentos de operações e negócios.
<i>IPSAS 19 – Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets</i>	Define o que são provisões, passivos contingentes e ativos contingentes, identifica as circunstâncias nas quais as provisões devem ser reconhecidas, como elas devem ser mensuradas e as evidenciações que devem ser feitas.
<i>IPSAS 20 – Related Party Disclosures</i>	Dispõe sobre a exigência de evidenciação de partes relacionadas quando há controle e de informações sobre transações entre a entidade e suas partes relacionadas em determinadas circunstâncias.
<i>IPSAS 21 – Impairment of Non-Cash Generating Assets</i>	Determina os procedimentos que uma entidade deve aplicar para determinar se um ativo não destinado à comercialização está depreciado e para assegurar que as perdas por deterioração serão reconhecidas.
<i>IPSAS 22 – Disclosure of Information about the General Government Sector</i>	Estabelece requisitos para evidenciação de demonstrações consolidadas do setor Governo.
<i>IPSAS 23 – Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers)</i>	Estabelece os requisitos para evidenciação de receitas derivadas, ou seja, aquelas que são decorrentes da Supremacia do Poder Público sobre o particular, tais como tributos, contribuições e, também, transferências (doações, contribuições, etc.).
<i>IPSAS 24 – Presentation of Budget Informations in Financial Statements</i>	Esta norma requer uma comparação entre os montantes do orçamento e os reais montantes obtidos na execução orçamentária a serem incluídas nas demonstrações financeiras de entidades designadas a publicar os seus orçamentos aprovados. A norma também requer a evidenciação de uma exposição de motivos das diferenças relevantes entre o orçamento e os montantes reais.
<i>IPSAS 25 - Employee Benefits</i>	Objetivo desta norma é descrever os procedimentos contábeis de contabilização de divulgação sobre benefícios concedidos a empregados.
<i>IPSAS 26 – Impairment of Cash-Generating Assets</i>	Objetivo desta norma é prescrever os procedimentos que uma entidade aplica para determinar se um ativo gerador de caixa está reconhecido pelo seu valor recuperável. Também especifica quando uma entidade deve reverter as perdas para redução ao valor recuperável e prescreve as divulgações necessárias.
<i>IPSAS 27 – Agriculture</i>	Prescreve o tratamento contábil relacionado às atividades agrícolas dos governos.
<i>IPSAS 28 – Financial Instruments: Presentation</i>	O objetivo é estabelecer princípios para apresentação de instrumentos financeiros como dívidas financeiras e passivos líquidos.
<i>IPSAS 29 – Financial instruments: Recognition and measurement</i>	O objetivo é estabelecer princípios para o reconhecimento e mensuração de ativos financeiros, dívidas financeiras e alguns contratos de compra e venda com itens não financeiros.

<i>Conclusão</i>	
<i>IPSAS 30 – Financial Instruments: Disclosures</i>	O objetivo é requerer das entidades a evidenciação nas demonstrações financeiras que permitam a avaliação dos instrumentos financeiros e de seus riscos.
<i>IPSAS 31 – Intangible Assets</i>	O objetivo é prescrever o tratamento contábil para ativos intangíveis não especificados por outros <i>standards</i> .

Fonte: Adaptado de: IPSASB Handbook (2011) e Greco (2008, p. 11-14).

\*Ver: Lopes e Santos (2003).

Apesar de se referir a procedimentos ligados à contabilidade financeira, o que se percebe na leitura das IPSASs é a clara referência a análises mais profundas, apoiadas nas informações financeiras, tal qual quando se argumenta sobre a finalidade dos relatórios financeiros, que é “prover uma maior quantidade de informação agregada para avaliação do desempenho organizacional em termos de custos, eficiência e execução” (IFAC, 2011).

Outro ponto de destaque em relação à utilização das IPSAS que impacta na contabilidade gerencial é que a ampliação da evidenciação e padronização de procedimentos de mensuração auxilia na obtenção de informações necessárias para a produção de relatórios gerenciais (FREZATTI; GUERREIRO; AGUIAR, 2007).

Para países que realizaram reformas gerenciais nos moldes da Nova Administração Pública, as reformas contábeis não se restringiram apenas a convergência às normas internacionais do setor público, mas, valendo-se também delas, procuraram estabelecer um novo patamar na produção de informações contábeis, principalmente para auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão. As mudanças, além de serem no ordenamento legal, buscaram o estabelecimento de uma nova cultura organizacional (WARREN; BARNES, 2003). O estudo de Pina e Torres (2009) permite identificar alguns países que estão em processo de adoção das IPSAS, alguns bem avançados e outros nem tanto, sendo esses: Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Estados Unidos, Dinamarca, Finlândia, Suécia, Holanda, Bélgica, França, Alemanha, Grécia, Portugal, Espanha e Suíça. Neste trabalho, será apresentado com mais detalhe o caso australiano, por ser um dos países para o qual já existem estudos a respeito da utilização de relatórios gerenciais.

### *2.1.1. Contabilidade Pública e IPSAS no Brasil*

A contabilidade pública brasileira ainda é orientada pela Lei Federal nº 4.320/64, de normas gerais de Orçamento e de Contabilidade Pública, a qual, a partir de 2008, passa por modificações, a fim de se adequar ao padrão internacional. Contudo, devido a sua orientação muito mais orçamentária do que contábil, o que implica conflitos em relação às Normas Internacionais de Contabilidade, existe, atualmente, em tramitação no Senado Federal brasileiro, o projeto de Lei de Qualidade Fiscal, que busca revisar toda a norma.

A contabilidade pública brasileira, com base na Lei 4.320/64, utilizava-se de quatro sistemas de escrituração para desempenhar o seu papel, quais sejam: Sistemas Orçamentário, Financeiro, Patrimonial e de Compensação. Atualmente, esses sistemas tornaram-se subsistemas e foram alterados para: Subsistema Orçamentário, Patrimonial, de Compensação e de Custos.

O Subsistema Orçamentário é responsável por expor o registro contábil das receitas e despesas, demonstrando o montante dos créditos orçamentários vigentes, a despesa empenhada e a despesa realizada, devendo, ao final do período, apresentar os resultados comparativos entre a previsão e a execução orçamentária. O Sistema Financeiro, o qual possuía a função de explicitar os resultados de todas as operações de débitos e créditos financeiros, sendo estas compreendidas ou não na execução orçamentária, foi incorporado ao Subsistema Patrimonial. O Subsistema Patrimonial, agora reestruturado, deve, analiticamente, registrar e apresentar a consolidação de todos os atos e fatos da administração pública e seu impacto no patrimônio público, caracterizando-os perfeitamente e tendo o registro dos agentes responsáveis por sua guarda e administração. Nele são também escrituradas todas as alterações da situação líquida patrimonial, que abrangem os resultados da execução orçamentária, assim como as variações independentes dessa execução. O Subsistema de Compensação recebe os registros das movimentações que representam direitos e obrigações da fazenda pública. Normalmente, tais movimentações são oriundas de contratos, convênios e ajustes. Por fim, o Subsistema de Custos deve apresentar os custos inerentes à execução dos programas governamentais e de manutenção das entidades da administração pública (CARVALHO; CECCATO, 2011).

No Brasil, até 2009, de acordo com a Lei 4.320/64, utilizava-se um regime contábil denominado por modificado<sup>2</sup>, internacionalmente, uma vez que recorria ao regime de caixa para a arrecadação das receitas e ao regime de competência para a realização das despesas. Do ponto de vista internacional, ele é classificado como uma variação do regime de competência puro e é considerado menos adequado do que o regime de competência puro, já que a Norma Internacional defende a aplicação desse último como melhor prática. Dessa forma, atualmente, a Contabilidade Aplicada ao Setor Público segue, em sua plenitude, o Regime de Competência<sup>3</sup>.

O regime de caixa refere-se, fundamentalmente, à movimentação financeira do período, ou seja, ele compreende, exclusivamente, todos os recebimentos e pagamentos efetuados no exercício, mesmo aqueles relativos a períodos contábeis anteriores (KOHAMA, 2003). O regime de competência está ligado ao fato gerador do direito ou obrigação, assim, as receitas e as despesas são atribuídas aos exercícios de acordo com a real ocorrência, e não quando são recebidos ou pagos em dinheiro (KOHAMA, 2003), como ocorre no regime de caixa.

A utilização do regime de competência já é obrigatório e deve alcançar todos os entes e as entidades públicas no Brasil até 2014. Em um país tão grande e composto de diversos entes federados, a opção pela automação da rotina contábil é mais que justificada. Dessa forma, a partir da década de 1980, baseado na Lei 4.320/64, foi criado o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI que, ancorado em um plano de contas, na conta única do

---

<sup>2</sup> Atualmente, segundo as Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, o regime contábil adotado para a contabilidade pública é o Regime de Competência puro.

<sup>3</sup> Para um entendimento das vantagens do Regime de Competência ver: BORGES; MARIO; CARDOSO; AQUINO. Desmistificação do regime contábil de competência. **Revista de Administração Pública**. Vol.44, n4. P.877-901 Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 2010.

tesouro nacional e na tabela de eventos, cumpre as funções de registro, banco de dados, provedor de relatórios contábeis, pagamento e controle.

A introdução do SIAFI como ferramenta de auxílio à administração financeira nas entidades públicas representou uma revolução na gestão pública brasileira pela ótica financeira, em detrimento da contabilidade gerencial, que, até então, apesar de apresentar referências na legislação, não era desempenhada. Segundo Castro e Garcia (2004), antes desse *software* “o governo não tinha noção dos gastos da Administração Pública, pois se administrava com base na posição do caixa do governo federal controlado em contas bancárias no Banco do Brasil”.

O SIAFI é uma ferramenta do governo federal e de diversos Estados<sup>4</sup>, desenvolvido pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que agrega os quatro sistemas de escrituração determinados na Lei 4.320/64, sendo estruturado para um contexto da contabilidade como instrumento de registro e controle. Com ele, os gestores possuem, em tempo real, a posição consolidada das contas governamentais em suas diversas ramificações. Contudo, o SIAFI não está preparado para a incorporação das novas determinações legais, nem é um sistema utilizado pela maioria das administrações municipais (HOLANDA; LATTMAN-WELTMAN; GUIMARÃES, 2010).

Outro importante avanço que ocorreu em relação às finanças públicas no Brasil remete à introdução da Lei Complementar 101 de 2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), também com foco financeiro. Desde 1995 a STN trabalha para ajustar a dívida pública nacional, tendo como premissas: metas de resultados fiscais, limites para endividamento e para gastos com pessoal e limites para investimentos. Tais premissas também representam a plataforma sobre a qual foi elaborada a LRF, que nasceu com o objetivo de estabelecer “normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal” (NASCIMENTO, DEBUS, 2001, p.5). A LRF é um instrumento em

---

<sup>4</sup> Este sistema ainda não foi expandido para os municípios.

consonância com os novos paradigmas da administração pública, caracterizada pela implementação de funções mais gerenciais e a introdução da participação popular no processo de acompanhamento e fiscalização das contas públicas.

As mudanças produzidas pela aplicação da LRF contribuíram para que alguns entes federados impulsionassem o movimento para saneamento das contas públicas e pudessem se preocupar com uma reestruturação mais profunda na capacidade de prestação dos serviços públicos e na promoção do bem estar social.

A partir de 2007, um novo processo de mudança passou a ser construído para a contabilidade pública brasileira. Por meio da Resolução n.º 1.103 /07 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), foi criado o Comitê Gestor da Convergência no Brasil, do qual participam, além do CFC, o Banco Central do Brasil (BCB), o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Esse comitê elaborou o Plano de Ação para convergência do sistema contábil brasileiro às normas internacionais de contabilidade. No plano de ação, ficou definido que a convergência para as normas internacionais de contabilidade do setor público ocorreria a partir de 2012 para a União e a partir de 2013 para os Estados e municípios.

Em 2008, foi editada a Portaria n. 184 pelo Ministério da Fazenda, que deu competência à STN para: a) identificar as necessidades de convergência às normas internacionais de contabilidade publicadas pela IFAC e às normas brasileiras editadas pelo CFC; b) editar normativos, manuais, instruções de procedimentos contábeis e Plano de Contas Nacional, objetivando a elaboração e a publicação de demonstrações contábeis consolidadas, em consonância com os pronunciamentos da IFAC e com as normas do CFC, aplicadas ao setor público; e c) adotar os procedimentos necessários para atingir os objetivos de convergência estabelecidos no âmbito do Comitê Gestor da Convergência no Brasil, instituído pela Resolução CFC n.º 1.103, de 28 de setembro de 2007.

Já em 2009, o decreto federal 6.976 estabeleceu o Sistema de Contabilidade Federal e expressou como função deste: (a) identificar as necessidades de convergência aos padrões internacionais de contabilidade aplicados ao setor público; (b) editar normativos, manuais, instruções de procedimentos contábeis e plano de contas aplicado ao setor público,

objetivando a elaboração e publicação de demonstrações contábeis consolidadas, em consonância com os padrões internacionais de contabilidade aplicados ao setor público; e (c) adotar os procedimentos necessários para atingir os objetivos de convergência aos padrões internacionais de contabilidade aplicados ao setor público. A adoção das normas internacionais de contabilidade tem, como ponto principal, a implementação do regime de competência puro.

Exercendo suas funções, a STN, através do SCF e com auxílio do CFC, tem divulgado o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público. Esse documento faz parte das ações desenvolvidas para padronizar procedimentos de consolidação das contas públicas e apresentar entendimentos gerais sobre os procedimentos contábeis nos três níveis de governo.

Dando início ao processo de padronização das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP - e buscando incorporar alguns aspectos dos padrões internacionais, sob a coordenação do CFC, em 2008 foram aprovadas as primeiras NBCASP, com a finalidade de orientar a contabilidade aplicada ao setor público, conforme descritas no QUADRO 2.

**QUADRO 2:** Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público

<b>Norma</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resolução do CFC</b>
<b>NBC T 16.1</b>	<b>Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação</b>	<b>1.128/2008</b>
<b>NBC T 16.2</b>	<b>Patrimônio e Sistemas Contábeis</b>	<b>1.129/2008</b>
<b>NBC T 16.3</b>	<b>Planejamento e seus Instrumentos sob o enfoque contábil</b>	<b>1.130/2008</b>
<b>NBC T 16.4</b>	<b>Transações no Setor Público</b>	<b>1.131/2008</b>
<b>NBC T 16.5</b>	<b>Registro Contábil</b>	<b>1.132/2008</b>
<b>NBC T 16.6</b>	<b>Demonstrações Contábeis</b>	<b>1.133/2008</b>
<b>NBC T 16.7</b>	<b>Consolidação das Demonstrações Contábeis</b>	<b>1.134/2008</b>
<b>NBC T 16.8</b>	<b>Controle Interno</b>	<b>1.135/2008</b>
<b>NBC T 16.9</b>	<b>Depreciação, Amortização e Exaustão</b>	<b>1.136/2008</b>
<b>NBC T 16.10</b>	<b>Avaliação e Mensuração dos Ativos e Passivos das Entidades do Setor Público</b>	<b>1.137/2008</b>
<b>NBC T 16.11</b>	<b>Sistema de informações de custos do setor público</b>	<b>1.366/2011</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar as instruções normativas, percebe-se a introdução de mecanismos e métodos extremamente diferentes dos estabelecidos pela Lei 4.320/64, como reconhecimento de bens de uso comum do povo como patrimônio público, a implantação da depreciação para esses bens, cita-se também o deslocamento do foco do orçamento para o patrimônio. Destaca-se a norma NBC T 16.11, que tendo caráter gerencial, versa sobre o Sistema de Informações de Custos do Setor Público - SICSP. A norma determina a instituição do SICSP com os seguintes objetivos: (a) mensurar, registrar e evidenciar os custos dos produtos, serviços, programas, projetos, atividades, ações, órgãos e outros objetos de custos da entidade; (b) apoiar a avaliação de resultados e desempenhos, permitindo a comparação entre os custos da entidade com os custos de outras entidades públicas, estimulando a melhoria do desempenho dessas entidades; (c) apoiar a tomada de decisão em processos, tais como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado bem ou serviço; (d) apoiar as funções de planejamento e orçamento, fornecendo informações que permitam projeções mais aderentes à realidade, com base em custos incorridos e projetados; (e) apoiar programas de redução de custos e de melhoria da qualidade do gasto.

É importante salientar que não existe, atualmente, uma IPSAS específica sobre Sistema de Custos, sendo essa uma inovação pontual da legislação contábil brasileira que, segundo Holanda, Lattman-Weltman e Guimarães (2010), foi desenvolvida em um ambiente permeado pelos pressupostos da Nova Administração Pública.

Esse breve histórico demonstra que, nos últimos anos, no Brasil, tem-se aberto caminho, através de normas estabelecidas pelo governo central, para uma nova proposta, ancorada em propostas internacionais que, segundo seus criadores, foram geradas sob o ideário da Nova Administração Pública, apesar de: a) a contabilidade pública brasileira ainda possuir uma legislação em um padrão diferente do recomendado pelos países com a aplicação mais profunda dos pressupostos da Nova Administração Pública; e b) a prática contábil nacional encontrar-se focada em características orçamentárias e de controle fiscal. As mudanças que estão por vir devem provocar uma alteração do sistema contábil como um todo, principalmente quanto à produção de informação gerencial, fato que é defendido por acadêmicos (REZENDE; CUNHA; BEVILACQUA, 2010; BORGES; MARIO; CARDOSO; AQUINO, 2010; CRUVINEL; LIMA, 2011; BORGES; MATIAS, 2011) e corroborado pela experiência australiana descrita também neste trabalho.

## **2.2. Importância e utilização da informação contábil gerencial para gestão pública**

De acordo com Chenhall (2003), o controle gerencial é um conceito amplo que incorpora análise e controles financeiros, não-financeiros, possuindo foco na assistência à tomada de decisão e, nesse intuito, engloba controles tais como os relacionados com mercado, clientes, concorrentes e toda uma gama de informações de suporte.

Conforme Anthony e Govindarajan (2006), os sistemas de avaliação de desempenho permitirão que os gestores tenham conhecimento de como a organização se encontra em relação aos resultados esperados e, assim, tentem influenciar as pessoas para caminharem na busca de alcançá-los.

A informação contábil gerencial é considerada como aquela que é desenvolvida ou adaptada para as necessidades particulares da uma organização (SCIULLI, 2004). Nesse sentido, é possível dizer que a contabilidade gerencial foi desenvolvida para auxiliar na mensuração e valoração do trabalho em curso e dos bens e serviços acabados, com o intuito de auxiliar na tomada de decisão para alocação de recursos (MODELL, 1996).

Para Groot e Budding (2004), a Nova Administração Pública, ao ter como pressupostos ideias que alteram o ambiente público, tais como planejamentos estratégicos vinculados a resultados sociais e a introdução de concorrência em mercados de bens público (competição entre escolas por alunos e parcerias público-privadas), induziu a uma mudança de foco na demanda informacional dos gestores, que, anteriormente, buscavam informações apenas para gestão de processos, tornando extremamente importante informações capazes de auxiliar no monitoramento e controle dos resultados, tais como indicadores de eficiência, efetividade e eficácia das ações. Essa mudança de foco, segundo os autores, ocorre justamente pela valorização das novas técnicas gerenciais-financeiras de contabilidade, como, por exemplo, regime de competência puro, custo total de propriedade, orçamento por produto, desenvolvimentos de sistemas orçamentários e de indicadores de desempenho financeiros como instrumentos de avaliação (GROOT; BUDDING, 2004). Conforme relato de Warren e

Barnes (2003), os defensores do novo gerencialismo acreditam que políticas contábeis e financeiras de monitoramento e avaliação impactam no desempenho organizacional do governo como um todo. Eles argumentam que um bom desempenho econômico e organizacional depende de decisões melhores e, para que elas aconteçam, deve existir um bom mecanismo para medir os resultados e que os gestores o utilizem. Como exemplo e justificativa, cita-se a capacidade da contabilidade, através de seus novos instrumentos, fazer visíveis fatos que de outra maneira não seriam, como a construção de custos de produtos para serviços não reembolsáveis, ou na tentativa de, através do custo de produto, calcular margens brutas e estabelecer ponto de equilíbrio para os serviços a serem prestados (GROOT; BUDDING, 2004).

Os mecanismos de avaliação de desempenho são uma função subjacente da qualidade da informação e formam uma estrutura de incentivos que influenciarão as atitudes daqueles que fazem e implementam escolhas políticas. Tudo mais constante, altos níveis de qualidade informacional capacitam os governos a tomarem melhores decisões (WARREN; BARNES, 2003).

Desse modo, mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho tornam-se componentes vitais de quaisquer sistemas de transparência e responsabilização (WARREN; BARNES, 2003). A contabilidade, neste sentido, possibilita a criação de um domínio da ação dos agentes, no qual agendas sociais e políticas são confrontadas por conhecimentos e informações econômicas, permitindo o debate entre cidadãos e governo (GROOT; BUDDING, 2004). Desdobrando esse argumento, Julnes (2006) esclarece que a concretização dos conceitos de transparência e responsabilização, que estão ligados à tradução do termo *accountability*, requer a especificação de produtos e resultados mensuráveis, ligados a metas pré-estabelecidas. A efetividade da mensuração desses indicadores, por sua vez, está relacionada com a capacidade de compreensão pelo cidadão de como seus impostos são gastos, cabendo à contabilidade fazer tal intermediação.

Nesse novo contexto, a contabilidade pública deve, portanto, abandonar a visão restrita de registro e atendimento simples das normas e se transformar, pois os seus dados serão subsídios para a elaboração de indicadores e relatórios de desempenho, o que impactará no governo e na sociedade. A proposta, então, não é mais de apresentação apenas das

demonstrações financeiras, mas de relatórios de desempenho mais abrangentes que especifiquem recursos utilizados, produtos, resultados, medidas de eficiência e informações explicativas, capazes de prover um contexto no qual os dados deverão ser interpretados (JULNES, 2006). Essas funções caracterizam o papel da contabilidade gerencial no setor público em um ambiente orientado pelos pressupostos da Nova Administração Pública.

Segundo Julnes (2006), Austrália, Estados Unidos e Nova Zelândia podem ser citados como países que aderiram à reforma gerencial nos moldes apregoados pela Nova Administração Pública e apresentaram-se mais responsivos, inovando na entrega dos serviços para os cidadãos, sendo esses exemplos da aplicação dos conceitos de transparência e responsabilização. Além disso, gerencialmente, esses países demonstraram indicadores positivos relativos a ganhos de eficiência, melhora na transparência dos gastos financeiros, além de aprimoramento do controle fiscal<sup>5</sup>.

Outro papel importante desempenhado pela contabilidade gerencial no setor público são as análises de custo-benefício para determinação da terceirização de serviços ou efetivação de parcerias público-privadas. Neste caso, a contabilidade gerencial é utilizada para auxiliar os gestores com uma visão mais técnica a respeito da viabilidade em transferir a execução de determinados serviços públicos para a iniciativa privada, no intuito de elevar a qualidade da prestação dos serviços. Em relação às parcerias público-privadas, os estudos de retorno sobre o investimento são cruciais para que o setor privado decida investir em obras, para as quais o setor público não dispõe de recurso, principalmente gastos de infraestrutura (SCIULLI, 2004).

Sistemas de custos no setor público também representam um melhora na qualidade das informações, que serão utilizadas para decisões a respeito de alocação de recursos. Dentro de uma visão analítica da eficiência e eficácia de programas, importada do setor privado, a

---

<sup>5</sup> Ver BURRITT, R.L.; WELCH, S. (1997); MOYNIHAN, D.P. (2006); AFONSO, A.; SCHUKNECHT, L.; TANZI, V. (2005).

análise de custos é um incentivo para uma aplicação de recursos mais coerente com a perspectiva de resultados (VERBEETEN, 2011).

Sistemas de custos, mundialmente, são, cada vez mais, utilizados pelos gestores públicos, já que a capacidade dos entes públicos, tanto nacionais quanto subnacionais, de gerarem e ampliarem receitas é atualmente muito reduzida (VERBEETEN, 2011). Existem estudos que demonstram a utilização desses sistemas no setor público, sendo possível citar o trabalho de Paulsson (2006), que informa a utilização de informações de custo pelo governo central Suécia para planejamento, elaboração do orçamento e avaliação de desempenho de programas e entidades. Arnaboldi e Lapsley (2005) indicaram o uso das informações de custo para decisão de precificação e alocação de recursos no sistema de saúde do Reino Unido. Geiger e Ittner (1996) identificaram a utilização de informações de custo para gerenciamento de programas, avaliação de desempenho, planejamento orçamentário e controle de gastos em 95 entes governamentais americanos. Existe, portanto, evidência empírica da importância da utilização da informação gerencial para os gestores públicos.

Hall (2010) destaca que características como compreensibilidade e objetividade das informações devem ser respeitadas, para que a contabilidade gerencial cumpra seu papel informacional, uma vez que existem estudos (HANAWAY, 1989; ISENBERG, 1984; LANDAU; STOUT, 1979) que comprovam a importância de que a informação disseminada seja de fácil entendimento e absorção pelos gestores, já que ela não será utilizada como fonte exclusiva para a tomada de decisão, mas sim irá compor um arcabouço de conhecimento que permitirá ao gestor escolher o melhor caminho a seguir em situações de turbulência, dúvida e incerteza que caracterizam a vida real.

O autor esclarece que relatórios gerenciais bem elaborados, com análises claras, de forma a contribuir com a internalização das informações relevantes, são os principais instrumentos utilizados pelos contadores gerenciais para efetivamente contribuírem na tomada de decisão. Isso devido à preferência dos gestores em utilizar a comunicação verbal para absorção de informações que compõem sua base de conhecimento, a qual será utilizada para a tomada de decisão no seu dia a dia (HALL, 2010).

A relevância da contabilidade gerencial dificilmente pode ser contestada, contudo, é importante ressaltar as principais críticas à aplicação no setor público. Os argumentos desfavoráveis estão estruturados sobre falhas, como a existência de metas ambíguas, de produtos que nem sempre são realmente mensuráveis e a dificuldade de compreensão das técnicas contábeis (GROOT; BUDDING, 2004).

A amplitude da aplicabilidade das informações contábeis gerenciais no setor público não é contestada, entretanto, é possível identificar um problema mais estrutural e que pode, sim, minar a efetividade da utilização das informações. A literatura acadêmica (PURDY; GAGO, 2002; SCIULLI, 2004; HALL, 2010) destaca que sem um treinamento adequado, conhecimento básico e ambiente propício dificilmente os gestores utilizarão a informação provida pela contabilidade gerencial para a tomada de decisão, ou o cidadão a utilizará para monitoramento das atividades de governo. Conseqüentemente, isso inviabilizará o alcance dos resultados pretendidos, tais como realização de metas, efetivação da transparência e da responsabilização, causando, por vezes, até o efeito contrário, o aumento da corrupção, já que deixa o gestor sem um arcabouço técnico para suas decisões e não há ninguém apto para questioná-las.

### **2.3. Teoria Institucional**

Para Zucker (1987), a teoria institucional provê complexa visão sobre as organizações, já que sofrendo influência da ciência política, da economia e da sociologia, ela se preocupa em elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais na sociedade e nas organizações (HALL; TAYLOR, 2003).

Powell e Dimaggio (1991) esclarecem que a teoria institucional procura responder questões de como escolhas sociais são elaboradas, discutidas e conduzidas pelos arranjos institucionais. Fachin e Mendonça (2003) acrescentam que a intenção é explicar os fenômenos organizacionais por meio do entendimento do como e por que as estruturas e processos

organizacionais tornam-se legitimados, bem como quais são as suas consequências nos resultados planejados para as organizações.

Não existe uma definição amplamente aceita para o termo instituição. A amplitude de significados leva autores como DiMaggio e Powell (1991) a afirmarem que é mais fácil obter acordo sobre o que instituição não é do que sobre o que ela é.

Burns e Scapens (2000) conceituam instituição como o modo de pensar ou agir com alguma constância o qual está inserido nos hábitos de um grupo ou costumes dos indivíduos.

De acordo com Prates (2000), o termo transmite a ideia de valores e normas sociais estáveis, as quais determinam restrições às alternativas de ação ou estabelecem scripts e rotinas comportamentais em conformidade a contextos específicos de ação social.

Scott (2008) define instituição como entendimentos formados por elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos, os quais, juntos e associados a atividades e recursos, proveem estabilidade e significado para a vida social. Nesse sentido, a institucionalização pode ser entendida como um processo de infusão de valores e determinação de um sistema comum de significado, o qual origina atores e rotinas de ações não necessariamente racionais e objetivas (SCOTT, 2008).

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) informam que a organização é vista através de duas dimensões essenciais através ótica institucional, a saber: a) técnica, caracterizado pela troca de bens e serviços; e b) institucional, que conduz ao estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Nesse sentido, os autores argumentam que organizações pressionadas pelas duas dimensões são avaliadas pela eficiência e pela adequação às exigências sociais.

Zucker (1987) defende que a institucionalização acontece, comumente, a partir de ações internas à organização ou por imitação de outras organizações similares, e não por processos de coerção ou de poder. Justifica-se esse entendimento com o argumento de que como toda atividade humana está sujeita ao hábito, a repetição molda um padrão, que, em seguida, pode

ser reproduzido com economia de esforço pelo executante, fato que sugere uma perspectiva de realização interna (BERGER; LUCKMANN, 1964).

Diante da definição de Zucker (1987), o ambiente institucional é, por vezes, entendido como determinante da ação do indivíduo, pois, no intuito de obter legitimação social, as organizações tendem a conformar suas estruturas e práticas aos valores ambientais. Portanto, o conflito de adequação ambiental frente aos critérios de eficiência, oriundos do ambiente técnico, acaba por gerar *gaps* entre a estrutura formal e as práticas realmente adotadas (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Nesse sentido, a teoria institucional, através de suas vertentes, considera como justificativa para a possibilidade de gestores, ao invés de realizarem conscientes escolhas estratégicas, simplesmente copiarem, cerimonialmente, procedimentos tidos como corretos e eficientes em um contexto profissional mais amplo, apenas para garantir a sua adaptação ao ambiente, ou seja, uma norma geral é absorvida como regra, mas modifica apenas virtualmente a rotina dos indivíduos (ANSARI; EUSKE, 1987).

Segundo Rossetto e Rossetto (2005), a despeito de existirem um número elevado de escolas de pensamento dentro da perspectiva institucional, o termo isomorfismo é comumente encontrado na literatura acadêmica para explicar a forma como as características organizacionais ou coletivas são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais. O entendimento é de que organizações respondem a situações de cotidianas de forma similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente.

A partir da discussão pretérita, dois pontos são relevantes para o desenvolvimento desse trabalho: a) Em um nível macro organizacional, é possível extrair da teoria institucional a orientações para a adoção de um padrão internacional de contabilidade pelo setor público brasileiro; e b) Deslocando-se do nível macro organizacional para uma visão mais individualizada, tomando-se a definição de instituições de Scott (2008), entende-se que os indivíduos ao discordarem de determinações centrais diferente de sua rotina, podem simular a adoção de uma norma estabelecida e manterem suas práticas preferenciais. Tal atitude

alteraria pouco ambiente institucional, garantindo um conforto habitual, sem confrontar autoridades, garantindo legitimidade organizacional.

Este último ponto pode auxiliar no entendimento sobre a utilização e compreensão dos relatórios contábeis gerencias pelos gestores públicos. Para tanto, faz-se necessário identificar as vertentes da teoria institucional para conhecer suas peculiaridades e contribuições.

### *2.3.1. Vertentes da Teoria Institucional*

A teoria institucional tradicional toma por objeto de estudo as organizações individuais ou isoladas, que são uma expressão estrutural da ação racional, que está sujeita às pressões sociais, as quais lhes transformam em sistemas orgânicos, mutáveis, onde os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais. Essa perspectiva acaba por considerar o ambiente como um pano de fundo que pouco influencia os valores (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Já a nova abordagem institucional (neoinstitucionalismo) entende as organizações individuais como consequência do ambiente em que essas estão inseridas, considerando que essas refletem os mitos dos contextos individuais nos quais estão inseridas. O ambiente nesse caso é formado por fluxos e intercâmbios técnicos (MEYER; ROWAN, 1977; PECI, 2006).

Entre os teóricos recentes ainda reina alguma confusão a respeito do sentido preciso do termo neoinstitucionalismo. De acordo com Hall e Taylor (2003, p.194), grande parte dessa discórdia desaparece quando entende-se que, através de sua aplicação, busca-se “elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos” e se admite que o termo não constitua uma corrente de pensamento unificada. Segundo estudiosos (HALL; TAYLOR, 2003; POWELL; DIMAGGIO, 1991; ZUCKER, 1987; BURNS; SCAPENS, 2000), é possível distinguir três vertentes do neoinstitucionalismo.

Para esse trabalho, será adotada a classificação realizada por Burns e Scapens (2000), por se entender que sua proposta permite melhor entendimento das características de cada vertente e

suas contribuições para os estudos organizacionais aplicados às ciências contábeis. Dessa forma, a corrente neoinstitucional é dividida em: a) Velha Economia Institucional; b) Nova Economia Institucional; e c) Nova Sociologia Institucional.

#### 2.3.1.1. Velha Economia Institucional – (*Old Institutional Economics – OIE*)

De acordo com Cavalcante (2007) o surgimento da Velha Economia Institucional pode ser atribuído a Thorstein Veblen, mas outros estudiosos deram a sua contribuição. Pode-se citar, dentre eles, John Commons, Westley Michel, Emile Durkheim, Max Weber, Talcott Parsons e Philip Selznick.

Segundo Conceição (2002, p.122), é possível resumir o conceito de instituição de Veblen como “um conjunto de normas, valores e regras e sua evolução”. O entendimento é de que tais fatores representam, no presente, uma situação que molda o futuro através de um processo seletivo e coercitivo, orientado pela forma como os acontecimentos são vistos pelos indivíduos, o que altera ou fortalece seus pontos de vista. A partir desse conceito é possível perceber um foco no indivíduo, ou seja, a OIE tem por objeto as chamadas “microinstituições”, os estudos são direcionados para as relações entre os indivíduos no interior das organizações, tendo por objetivo avaliar os comportamentos que produzem uma nova realidade social, que, após um processo de mudança, possa ser considerada institucionalizada (REIS, 2008).

Veblen foi o ponto de partida para consideração das instituições dentro da teoria econômica. Seu entendimento era de que as instituições teriam um papel fundamental na evolução da sociedade e, assim, não deveriam ser negligenciadas, como era proposto pela economia ortodoxa, fundamentada em hipóteses irrealistas, baseadas em suposições psicológico-comportamentais, as quais se relacionavam superficialmente com o funcionamento real da economia (CAVALCANTE, 2007).

O paradigma dominante à época era o da economia neoclássica, baseada fortemente no “homo economicus”, o qual o indivíduo é visto em termos hedonísticos, sendo socialmente passivo, inerte e imutável. A crítica da OIE é contundente neste ponto. Os institucionalistas negam uma economia estruturada sob a noção de equilíbrio marginal, uma vez que, sob a visão institucional, é impossível ao ser humano realizar cálculos a todo momento para maximização de resultados, reinterando a importância do processo de mudança e transformação na economia e na sociedade. (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; CONCEIÇÃO, 2002). Para os autores da OIE, as decisões também são frutos do meio, não necessariamente baseadas em cálculos racionais, ou seja, os costumes e as convenções determinam o comportamento econômico, dessa forma, a ação individual encontra-se influenciada pelas circunstâncias e pelas relações de natureza institucional (SANTANA; COLAUTO, 2010).

Para os defensores da OIE, a perspectiva social é evolucionista, sob essa visão, a vida em sociedade, da mesma forma que de outras espécies, é uma luta pela existência, sendo essa um processo de seleção adaptativa, que, no âmbito da estrutura social, reflete-se em um processo de seleção natural de instituições (CONCEIÇÃO, 2002). Nessa concepção, as rotinas coletivas e os hábitos individuais representam reflexos e fatores que, simultaneamente, conduzem à fixação de instituições, pois a reprodução de hábitos e rotinas, ao longo do tempo, conduz a situações de institucionalização ou de dissociação de certas formas de pensar e agir diante das respectivas origens históricas (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Em resumo, pode-se dizer que a vertente da velha economia institucional compreende a institucionalização como o processo de construção de uma forma e coerência social imposto sobre as atividades humanas, por meio da produção e reprodução de hábitos estabelecidos de pensamento e ação (BURNS; SCAPENS, 2000).

#### 2.3.1.2. A nova economia institucional – (*New Institutional Economics – NIE*)

A Nova Economia Institucional possui como seus principais expoentes os teóricos Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglass North. Coase e Williamson contribuíram com a teoria

dos Custos de Transação, enquanto que North foi responsável por estabelecer o elo de ligação das instituições com a abordagem neoclássica através dos Custos de Transação (CAVALCANTE, 2007).

Os custos de transação podem ser entendidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico, mais claramente, pode-se dizer que são os custos potenciais negociação, elaboração e de rompimento dos acordos, implícitos ou explícitos, estabelecidos para realizar empreendimentos conjuntos, em condições de racionalidade limitada e de presença de comportamentos oportunistas (NORTH, 1990; BUENO, 2004). A possibilidade de redução dos custos de transação pelas organizações poderia ocorrer de duas maneiras: a) através do mecanismo de preços, que permitiria à empresa escolher os mais adequados em suas transações com o mercado; e b) substituindo qualquer contrato incompleto por vários contratos completos (CONCEIÇÃO, 2002).

Salienta-se que o reconhecimento da racionalidade limitada constitui-se como uma das principais críticas ao modelo econômico neoclássico (BUENO, 2004).

Buscando esclarecer o entendimento sobre os custos de transação e as instituições, Conceição (2002, p. 131) expõe que:

[...] como todo o esquema de funcionamento da organização econômica baseia-se na transação, que é o objetivo central, deriva-se daí a seguinte proposição básica: assim como a estrutura de mercado é importante para avaliar a eficácia do comércio em atividades mercantis, a estrutura interna é útil para avaliar a organização interna. Portanto, fatores ambientais, conjugam-se com fatores humanos para, dentro do enfoque de mercados e hierarquias, explicar quão custoso é elaborar um contrato, colocá-lo em execução e fazer respeitar suas complexas condições. Tais dificuldades, aliadas ao risco de se enfrentarem contratos incompletos, sob diversas condições não previsíveis, podem fazer com que a empresa decida evitar o mercado e recorrer a modelos hierárquicos de organização. Há, portanto, uma conexão entre os três conceitos fundamentais da NEI: racionalidade limitada e oportunismo são hipóteses de comportamento que justificam a existência de custos de transação.

A partir da concepção dos custos de transação a NIE se desdobra em duas correntes: a) a corrente originária do trabalho de Ronald Coase, que versa sobre o comportamento individual de sujeitos e firmas, e só se consolida com os trabalhos de Oliver Williamson. Seu objetivo principal é entender como se formam e se modificam as estruturas de governança, isto é, o conjunto de instituições que permite que um determinado tipo de transação se realize de

forma contínua (BUENO, 2004); e b) uma originada nos trabalhos seminais de Douglass North, que busca entender como se formam as instituições de caráter abrangentes, como as que regulamentam os direito de propriedade e o regime político, envolvendo transações em vários níveis, identificando aquelas que são mais propícias ao desenvolvimento econômico e mostrando por que em alguns países as instituições mais adequadas não são adotadas, perpetuando-se uma situação de subdesenvolvimento econômico.

As instituições, dentro do contexto da NIE, podem ser entendidas como as regras do jogo que regulamentam o funcionamento da sociedade, as quais são formadas por regras formais e por restrições informais, tais como convenções e normas de comportamento (NORTH, 1990). Assim, a principal proposição da NIE é que as instituições de uma sociedade são constituídas por meio de complexos processos de negociação entre indivíduos e grupos de indivíduos, na busca da redução dos custos de transação (BUENO, 2004). De acordo com Conceição (2002), a geração da ação coletiva e formulação de arranjos contratuais adequados para minimizar custos de transação orientam o comportamento e a definição das próprias instituições.

É possível verificar que o enfoque dessa vertente da Teoria Institucional está direcionado aos estudos relacionados às formas de governança, cujo objetivo seria estruturar um processo que permita aos entes organizacionais tomarem as melhores decisões, com o fim de maximizarem os resultados econômicos de suas atividades, com foco institucional na eficiência dos processos de negociação, na busca de reduzir os custos de transação envolvidos (REIS, 2008). Em primeira instância, talvez seja possível correlacionar essa vertente com processos de contratualização de resultados, como instrumentos de institucionalização de ações nas organizações. Contudo, não é possível, de antemão, identificá-la como estrutura conceitual suficiente para analisar, de forma clara, as relações existentes em um processo de mudança em Contabilidade Gerencial no setor público.

#### 2.3.1.3. Nova Sociologia Institucional – (*New Institutional Sociology – NIS*)

O início das discussões teóricas que utilizavam o institucionalismo para explicar os comportamentos organizacionais pode ser creditado a David Silverman (1971), a partir da década de 70. É possível destacar também os estudiosos John Meyer, Brian Rowan e Lynne Zucker, mais recentemente Richard Scott, Walter Powell e Paul DiMaggio. A Nova Sociologia Institucional rejeita a concepção racionalista na análise organizacional e considera as instituições uma variável independente, pensando as organizações, assim, como expressão de valores sociais, destacando a sua relação com o ambiente. Justamente essa ênfase na influência do ambiente, o qual introduz a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações, é que se destaca, pela literatura, como principal contribuição dessa vertente (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Segundo Carruthers (1995), diante a discussão de que instituições são importantes para análise organizacional, a NIS rejeita os pressupostos do individualismo metodológico e racionalidade individual, abraçando como fator relevante a cultura, particularmente como o mundo social é constituído e internalizado pelos atores sociais. Neste sentido, as pessoas são vistas como vivendo em um mundo socialmente construído, o qual é preenchido por significados e regras comumente aceitos. O que acaba por estabelecer linhas de comportamento que por vezes não são nem intencionais, nem conscientes, mas apenas reproduzidos por rotina.

Scott (2008) identifica três pilares sobre os quais as instituições são desenvolvidas: a) regulador; b) normativo; e c) cognitivo. É a partir deles que as instituições conferem estabilidade e significado ao comportamento social, tornando a organização socialmente legítima (QUADRO 3).

**QUADRO 3:** Comparativo dos pilares das instituições

	<b>Regulador</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Bases de submissão</b>	Diligência	Obrigação social	Pressuposto
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Apropriação	Ortodoxia
<b>Indicadores</b>	Regras, leis, sanções	Certificação, acreditação	Prevalência, isomorfismo
<b>Bases da legitimidade</b>	Sancionada Legalmente	Governada moralmente	Sustentada culturalmente

Fonte: PECCI (2006).

Sob o pilar regulador estão aquelas instituições que pressionam comportamentos com ênfase nas ações de estabelecimento e controle de regras, leis e sanções. Ingredientes como força, medo e conveniência articulados por regras, são elementos centrais dessa concepção. A estruturação dos comportamentos vale-se de mecanismos de controle coercitivos. Dessa forma, a base da legitimação organizacional é a conformidade às exigências legais (SCOTT, 2003; 2008).

O pilar normativo apresenta uma ênfase na análise de valores e normas, os quais, sob essa perspectiva, introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional, uma vez que se tornam papéis, formais ou informais, a serem desempenhados por indivíduos ocupantes de posições específicas no enfrentamento de determinadas situações. Dessa forma, a interiorização de valores e normas, através da repetição, acabam por tornar esses comportamentos obrigatórios e sujeitos à avaliação moral quando não reproduzidos (SCOTT, 2008).

O pilar cognitivo, trazendo uma visão interpretativa baseada na Semiótica<sup>6</sup>, dá ênfase aos aspectos simbólicos das ações, resultantes das interpretações e consequentes representações que os indivíduos fazem do ambiente. Sob essa visão, a sobrevivência das organizações não se justifica apenas pela capacidade adaptativa a especificações ambientais técnicas e financeiras, mas também pela conformação a fatores normativos de apoio e legitimidade, uma vez que o ambiente em que as organizações estão inseridas é constituído por regras, crenças, valores e redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social (SCOTT, 2008).

---

<sup>6</sup> Ver: GOUVEIA, 2010

O entendimento difundido a partir do pilar cognitivo é que, cotidianamente, não há uma resposta mecânica aos estímulos, mas uma formação da resposta após a interpretação do estímulo, pois, a partir dele, o indivíduo tomará um rumo de ação, valendo-se de um conjunto de significados, legitimados socialmente, integrados em um universo simbólico que é expresso em regras e em um sistema de crenças amplamente difundido. No ambiente institucional, esse processo estabelece os “mitos racionais”, ou seja, um conjunto de preceitos institucionalizados na sociedade moderna, legitimados e socialmente aceitos, acerca da maneira mais eficaz de funcionamento das organizações (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Neste mesmo sentido, Clemens e Cook (1999), informam que a visão estabelecida pela ótica cognitiva é de absorção de valores legitimados socialmente, identificados como instituição em consonância com a definição de Scott (2008), e que se tornam fortemente enraizados no cotidiano dos indivíduos que não é necessário apelos de autoridades para que o comportamento seja repetido. Segundo esses autores, uma instituição firmada no campo cognitivo tende a permanecer constante até que um choque externo leve aos indivíduos e suas coalizões a questionarem os arranjos institucionais estabelecidos (CLEMENS; COOK, 1999).

Sobre o pilar cognitivo, a legitimidade e sobrevivência organizacional decorrem do compartilhamento de parâmetros de conduta pelos atores sociais, independentemente dos conceitos de eficiência ou efetividade. Assim, estudos expõem que vários programas e tecnologias são adotados nas organizações por força de pressões contextuais, refletindo regras e significados fixados por estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Scott (2003) ressalta que as organizações são estruturadas valendo-se diversos elementos dos pilares citados. Que cada instituição varia de acordo com os tipos de elementos dominantes.

O que a NIS se propõe é compreender a congruência entre o interior e o exterior das organizações, assumindo que essa aproximação não é ditada por critérios técnicos (CARRUTHERS, 1995). O processo de adequação é muito mais relacionado a preocupações de legitimidade cultural e política do que com a busca pura da eficiência.

Para Meyer e Rowan (1977) a existência de elementos racionais na organização não possuem a função principal de resultarem em decisões mais eficientes ou melhores produtos, mas esses são incorporados porque mantêm as aparências. Tais fatores auxiliam em conferir legitimidade ao funcionamento organizacional. Segundo esses autores, as sociedades tidas como desenvolvidas privilegiam essa proposta particular de racionalidade, dessa forma, organizações operando dentro desse contexto cultural, se apresentaram mais legítimas e adaptadas se simularem ou simbolicamente reproduzirem tal modelo racional.

A proposta central do argumento de Meyer e Rowan (1977) é de que uma organização formal com altos níveis de racionalidade aparente apresenta provavelmente uma prática organizacional descasada da estrutura formal. Para esses autores, a estrutura formal se preocupa muito mais com a apresentação da organização do que com o como as coisas são realmente desenvolvidas internamente na organização, sendo a estrutura formal apenas uma representação. Nesta visão, se gasta muito mais esforço idealizando regulamentos e procedimentos o que aderindo a eles.

De acordo com Carruthers (1995), quando o descolamento entre prática e estrutura formal é elevado, atribui-se tal falto a diferença entre procedimentos racionais e a cultura organizacional, ao invés de uma orientação baseada em escolhas técnicas realizadas pelos atores mais próximos da base da pirâmide organizacional. Para os defensores da NIS, procedimentos racionalizados não podem melhorar o desempenho organizacional se não são capazes de influenciar como as coisas são realmente feitas. A busca pela eficiência, valendo-se de questões técnicas, não é completamente negligenciada pela NIS, pois segundo Meyer e Rowan (1977), quando os produtos organizacionais são facilmente mensuráveis, as tecnologias são bem definidas e os critérios de mensuração do sucesso são claros, então definições técnicas de eficiência são realmente importantes. Contudo, quando essas condições são inexistentes é que os aspectos míticos de racionalidade tornam-se mais importantes.

Scott e Meyer (1991) analisam justamente as interações entre a influência técnica e institucional nas organizações. Os autores afirmam que diversas organizações estão sujeitas simultaneamente a pressões dos dois tipos, citando como exemplo instituições públicas, e que diante de tal situação essas organizações podem desenvolver aparatos administrativos relativamente mais elaborados. Contudo, prevalece o entendimento que esse desenvolvimento

é mais por motivos adaptativos do que por escolhas técnicas e racionais, sendo que aspectos políticos e culturais estão escondidos sob uma superfície técnica.

De acordo com Vieira e Carvalho (2003), organizações podem tentar garantir essa conformidade com padrões ambientais, ocultando-a, amortecendo o impacto das pressões institucionais sobre determinadas áreas que as constituem, ou mesmo escapando de normas e expectativas. O que pode acontecer é a elaboração de planos e procedimentos que, na realidade, não se tenciona implementar, rituais ou pretensas cerimônias alheios à rotina de trabalho.

DiMaggio e Powell (1991), discussão sobre a tendência das organizações, em um mesmo ambiente, tenderem a ter a mesma estrutura formal, tendência essa conceituada como isomorfismo. Segundo esses autores existem dois tipos clássicos de isomorfismo, o competitivo e o institucional, sendo que esse último divide-se em coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo competitivo caracteriza-se por uma aproximação dos modelos organizacionais devido ao um ímpeto competitivo que exige das organizações a buscarem o melhor meio, mais barato e eficiente de realizar alguma coisa. O Quadro 4 apresenta resumidamente as subdivisões do isomorfismo institucional.

**QUADRO 4:** Vertentes do isomorfismo institucional

<b>Vertente</b>	<b>Descrição</b>
<b>Coercitivo</b>	Refere-se a organizações que são moldadas devido a pressões externas de outras organizações as quais as primeiras são dependentes ou apresentam uma expectativa cultural mais abrangente. Ex: Agências reguladoras podem obrigar a organizações adotarem novos procedimentos; Grandes industriais podem forçar seus fornecedores a utilizarem seus processos produtivos.
<b>Mimético</b>	A incerteza é força que impele a adaptação nesse caso. Refere-se a uma aproximação de organizações devido a dificuldade em compreender o ambiente em que a organização está inserida, dessa forma, procura-se referencia no grupo mais próximo, copiando o que esse grupo faz em situações parecidas.
<b>Normativo</b>	Refere-se a aproximação de modelo organizacional devido a influência de um grupo profissional com treinamento e conhecimentos semelhantes que frequentemente definem os termos e as condições de trabalho. A disseminação de práticas através dessa rede profissional acaba por influencia no comportamento intraorganizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A NIS fundamentalmente foge das interpretações de escolha racional e proclama que se existe uma convergência entre organizações através de procedimentos e regras, não necessariamente

representa a efetivação dessas ações no cotidiano ou das práticas em uso, podendo essas serem apenas uma adaptação cerimonial ao ambiente (MEYER; ROWAN, 1977).

O que se percebe, em uma visão geral, é que a Nova Sociologia Institucional, diante das três vertentes citadas, apresenta uma maior abrangência teórica e analítica para realização de estudos sobre comportamentos organizacionais, uma vez que ela foi desenvolvida para essa finalidade, o que é corroborado pela literatura acadêmica.

A partir da apresentação das três vertentes, do entendimento de suas correntes analíticas e da possível contribuição para compreensão da utilização de instrumentos contábeis gerenciais na prática da gestão das organizações públicas, a partir de uma mudança impositiva, acredita-se que este estudo adequa-se predominantemente a uma análise a partir da vertente sociológica (Nova Sociologia Institucional). Dessa forma, este estudo procura, a partir da plataforma teórica de estruturas reguladoras, normativas e cognitivas, analisar a compreensão e utilização dos relatórios contábeis gerenciais atuais e suas perspectivas de utilização.

#### **2.4. Teoria Institucional e Contabilidade Gerencial**

O contexto organizacional do corrente século é marcado por acelerados avanços nas tecnologias de informação e pela intensificação da globalização dos mercados, impulsionando a adoção de novas técnicas gerenciais, gerando mais demanda da contabilidade e maior acurácia de seus instrumentos e técnicas. Segundo Burns e Scapens (2000), os gerentes têm se valido dos sistemas contábeis e de relatórios financeiros com maior flexibilidade, utilizando estas informações juntamente com outros indicadores de desempenho, financeiros ou não. Na Austrália, a era das reformas gerenciais, baseada nos princípios da Nova Administração Pública, está associada com o movimento de mudanças institucionais nos padrões da administração financeira que se iniciou na década de 80 (GUTHRIE; OLSON; HUMPHREY, 1999). Um exemplo no setor público brasileiro é o governo de Minas Gerais, que, segundo Vilhena e Marini (2008), em um contexto de reforma gerencial, introduziu ferramentas de alinhamento estratégico e mensuração de desempenho.

A forma como ocorre o processo de mudança das práticas e sistemas contábeis encontra na análise institucional subsídios valiosos à sua interpretação (BURNS; SCAPENS, 2000). No mesmo sentido, Guthrie, Parker e English (2003) argumentam que contabilidade do setor público e técnicas de gestão são condicionadas a processos sociais e organizacionais institucionalizados.

Diferentemente da visão dos indivíduos como agentes racionais, plenamente informados e orientados para a busca de soluções ótimas, que tipifica a teoria da escolha racional, consagrada pela economia neoclássica, a análise institucional admite que os indivíduos possuam racionalidade limitada, valendo-se de regras, pressupostos e experiências para interpretarem o mundo e tomarem uma decisão (NORTH, 1990). Essa perspectiva analítica pode ser encontrada na vertente interpretativa da denominada *New Institutional Sociology* (NIS), que proporciona fundamentos teóricos para a compreensão da institucionalização de mitos racionais. Para a NIS, é praticamente impossível, no mundo real, um indivíduo realizar análises exaustivas para tomada de decisão, como preconizado pelo modelo interpretativo da escolha racional. Dessa forma, hábitos, rotinas e o ambiente revelam-se muito úteis ao encaminhamento do processo decisório (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Passando ao largo da ambiguidade conceitual acerca do termo instituição, para os teóricos da NIS o termo é, conforme Scott (2008, p. 48), “a conjugação de elementos reguladores, normativos e cultura-cognitivos, que, juntamente a atividades e recursos associados, proveem estabilidade e significado para a vida social”. Burns e Scapens (2000) acrescentam que instituições podem ser consideradas como uma imposição de forma e coerência social às atividades humanas, por meio da produção e reprodução de pensamentos e ações já consolidados ou que se tornaram rotina. Já rotina é entendida como um padrão habitualmente adotado por um grupo de indivíduos. De acordo com a literatura institucional, para que uma rotina em uma organização seja estabelecida, é preciso existir um grupo de regras de comportamento legitimadas, sejam elas explícitas em manuais ou não. Uma vez que a rotina foi estabelecida na organização, é o grupo que analisará se é viável alguma modificação na mesma.

Segundo Guerreiro et al. (2005), as rotinas dão coesão ao “sistema empresa<sup>7</sup>”. Os autores sintetizam as principais características de uma instituição, na relação estabelecida com a organização, da forma apresentada no QUADRO 5.

**QUADRO 5:** Principais características de uma instituição

Característica	Descrição
Caráter Coletivo	As instituições são estruturadas por meio de rotinas definidas por pensamentos e hábitos formalizados e aceitos por pessoas de um determinado grupo social.
Caráter de dar significado ao comportamento organizacional	As instituições permitem aos indivíduos e grupos, dentro da organização, dar significado às suas atividades do dia a dia.
Caráter objetivo	As instituições definem padrões de comportamento que são esperados de um determinado grupo social.
Caráter normativo	As instituições, geralmente, espelham regras estabelecidas para a organização, porém, isso nem sempre ocorre. Existem regras que não são aceitas pelo grupo social.
Caráter de não questionamento	Os membros do grupo aceitam a instituição de forma inquestionável.
Caráter repetitivo	A instituição implica hábito, rotina e, portanto, em repetição de ações.
Caráter de estabilidade	O período de tempo em que perduram as instituições é bastante variável. Existem instituições que possuem uma vida curta e outras, uma vida mais longa. Porém, todas têm certo período de tempo em que são prevaletentes e, durante esse período de tempo, existe estabilidade.
Caráter de orientar ações	Quanto mais ampla e profundamente uma instituição é aceita, mais provável é sua influência no sentido de direcionar ações e resistir a mudanças.

Fonte: adaptado de GUERREIRO et al. (2005).

No contexto da contabilidade gerencial e, principalmente, na contabilidade pública, as regras estabelecem o sistema contábil e se encontram formalizadas nos manuais de procedimento, enquanto que as rotinas são as práticas contábeis realmente em uso. Segundo Burns e Scapens (2000), existe um relacionamento entre as regras e as rotinas, mas não se pode confundir as

---

<sup>7</sup> Ver Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press

duas, pois as práticas não necessariamente obedecem aos ditames dos manuais. As práticas da contabilidade gerencial modelam e são modeladas pelas instituições, as quais governam a atividade organizacional.

Para as organizações, a contabilidade representa um “conjunto fortemente estruturado de rotinas” (GUERREIRO et al., 2005, p.100), que permite a elaboração de orçamentos, a análise de desempenho, a produção regular de relatórios, etc. A contabilidade estabelece uma estrutura fundamental para que os eventos econômicos sejam apresentados e representados para os membros da organização, além de definir os direitos destes membros e informar a tomada de decisão (BURNS; SCAPENS, 2000).

Sob um olhar mais amplo, as práticas da contabilidade gerencial proporcionam coerência social, bem como significado ao comportamento organizacional, ao garantir significados às atividades diárias dos membros da organização. Nas palavras de Guerreiro et al. (2005, p. 101):

Quando as práticas contábeis tornam-se rotinas institucionalizadas, seus papéis no processo organizacional e na tomada de decisão são totalmente aceitos pelos membros da organização. A contabilidade, dessa forma, torna-se um mecanismo que dá sentido às atividades empresariais e que intervém como mediadora de potenciais conflitos dentro da organização.

Contudo, é importante destacar que a institucionalização mencionada por Guerreiro et al. (2005) pode ser dificultada por diversos fatores, como o fato de a contabilidade não ser a forma dominante de controle organizacional ou a existência de conflitos e resistências em torno da introdução de novos sistemas contábeis para controle. Assim, para qualquer ambiente, é necessário se ter em mente o relacionamento das práticas contábeis adotadas com as outras rotinas da organização.

Guerreiro et al. (2005) afirmam que, apesar da existência de um novo ferramental na contabilidade gerencial, capaz de possibilitar o desenvolvimento de indicadores mais refinados, permitindo maior eficiência na alocação de recursos, observa-se que muitas empresas ainda estão ativamente empenhadas na introdução de sistemas contábeis considerados tradicionais. Sob a ótica institucional, tal fato ocorre porque as inovações não estão em linha com as expectativas dos indivíduos ou em conformidade com as normas

sociais de comportamento aceitável na empresa. E justifica a tendência ao isomorfismo, segundo Vieira e Carvalho (2003), que é, justamente, a tendência à diminuição da variedade e da instabilidade dos arranjos organizacionais em vigor em dado momento, tornando as práticas cada vez mais homogêneas entre as organizações em busca de legitimidade social.

Ainda de acordo com Guerreiro et al. (2005), a introdução de um novo modelo traz insegurança, riscos e questionamentos da competência dos indivíduos em lidar com novas variáveis, deslocando o eixo de poder. A tomada de decisão sobre eventos econômicos nas organizações, em muitos casos, segue um modelo repetitivo, o que permite uma antecipação dos resultados e, conseqüentemente, de sua avaliação. Retirar essa estabilidade obriga os indivíduos a agirem de forma diferente; assim, surge a incerteza de como serão cobrados e avaliados. Autores da Nova Sociologia Institucional argumentam que é necessária a integração de diversos fatores para que uma mudança de sistema contábil seja adequadamente institucionalizada, quais sejam: (a) que exista uma orientação normativa no sentido de implementação do novo modelo; (b) que o novo modelo seja efetivamente compreendido pelas pessoas; (c) que existam elementos facilitadores para o processo de repetição do modelo, proporcionando certa estabilidade e gerando hábitos; (d) que as pessoas percebam claramente as conseqüências da implantação do modelo no plano pessoal; (e) que a implementação do novo modelo confira legitimidade para as pessoas; (f) que o novo modelo represente efetivamente como os indivíduos serão avaliados não só institucionalmente, mas também subjetivamente pelos seus pares; (g) que o novo modelo esteja sintonizado com as crenças e valores aceitos pelos membros da organização.

Em suma, o que se pode perceber, adotando-se a perspectiva analítica institucional, é que uma mudança nos padrões contábeis de uma organização não expressa uma decisão estritamente técnica. Ao contrário, tal mudança mobiliza vários recursos organizacionais de natureza institucional. Mais explicitamente, a dimensão técnica acaba relegada a segundo plano. O impacto na rotina dos indivíduos e o convencimento da relevância da nova informação gerada são os elementos de maior relevância. A preocupação com esses aspectos pode ser percebida no encaminhamento das ações da reforma empreendida na Austrália, que é apresentada mais adiante neste trabalho.

## 2.5. A Nova Administração Pública

Considerando a abrangência do termo Reformas Gerenciais no Setor Público, faz-se necessário delimitar seu escopo, dessa forma, apropriando-se da definição de Pollitt e Bouckaert (2011, p. 2), o termo para esse trabalho compreende “as mudanças deliberadas na estrutura e nos processos das organizações públicas com o objetivo de obter (de alguma forma) um funcionamento melhor das mesmas”. Esta definição é ampla o suficiente para compreender mudanças estruturais, institucionais, legais e políticas, sem, no entanto, permitir a perda de foco principal do trabalho, que é a contabilidade no setor público.

O contexto das reformas gerenciais é bem caracterizado por Abrucio (1997), destacando que os anos 70 trouxeram o declínio do período de pujança pelo qual passou a economia mundial desde o fim da Segunda Guerra. A recessão instalada reduziu as taxas de crescimento e, conseqüentemente, os recursos arrecadados pelo setor público. O Estado mergulhou em uma crise fiscal, econômica e social, que abriu caminho para a discussão sobre a eficácia do antigo modelo de intervenção estatal (ABRUCIO, 1997).

O modelo de intervenção estatal que vigorava até aquele momento era constituído por três dimensões – econômica, social e administrativa –. A primeira denominada Keynesiana, conhecida por ser ativamente intervencionista, procurava garantir o pleno emprego e atuar em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional. A segunda dimensão era representada pelo *Welfare State*, a qual objetivava a promoção de políticas públicas na área social, garantindo o atendimento das necessidades básicas da população, e, por fim, o modelo burocrático Weberiano, relativo ao funcionamento interno da máquina estatal, em que seus atributos eram a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade (ABRUCIO, 1997).

A incapacidade do Estado de manter o funcionamento regular de suas atividades internas e da prestação de serviços, devido à dificuldade de gestão de um aparato estatal inchado, a queda nos recursos, devido à crise econômica, e a pressão social por melhores serviços, mas sem novos aumentos de impostos, levaram ao que Abrucio (1997) chamou de situação de “ingovernabilidade”.

A transformação do Estado, no sentido de rever o desempenho da administração pública através de ajuste fiscal e mudança institucional, tornou-se inadiável. De acordo com Abrucio (1997), o Estado tinha perdido seu poder de ação e isso exigia um aparato governamental mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como na capacidade de atender as demandas externas.

Bresser-Pereira (1998) expõe que o projeto de Reforma do Estado apresentou-se como uma alternativa plausível, uma vez que conciliava o interesse de empresários, a respeito de buscar a eficiência no gasto, podendo gerar redução de carga tributária; anseios da população, que exigia maior efetividade das políticas públicas, além de melhores serviços; despertava a burocracia para a possibilidade de valorização da classe baseada em resultados individuais e coletivos, além de agradar os governantes que vislumbravam soluções capazes de dar fim à crise que se instalara.

#### *2.5.1. Conceituando a Nova Administração Pública*

Dentro do contexto de reformas, o que se entende pela Nova Administração Pública - NAP (New Public Management – NPM) é o movimento ideológico que buscou uma aproximação do modelo de gestão do setor público ao já praticado pelo setor privado. Tentou-se, assim, a substituição do modelo burocrático, já condenado à época como excessivamente rígido, centralizado, voltado apenas para o cumprimento do regimento legal e avaliado somente nesses aspectos, para um novo paradigma, no qual se valorizasse o aumento da poupança, ganhos constantes de eficiência, a descentralização dos controles gerenciais no sentido de maior autonomia, responsabilização e flexibilização de procedimentos, uma preocupação maior da burocracia em atender as demandas dos cidadãos, permitindo uma orientação para resultados, além de maior transparência na realização do gasto (POLLITT; BOUCKAERT, 2011; REZENDE, 2002). Os países de maior destaque na implantação e desenvolvimento da NAP são Austrália, Canadá, Estados Unidos, Holanda, Nova Zelândia e Reino Unido (POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

De acordo com Hood (1991), a origem da NAP pode ser atribuída ao casamento de duas correntes ideológicas distintas. A primeira vertente é a nova economia institucional, a qual surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial, tendo como bases as Teorias da Escolha Pública

(*Public Choice*), dos Custos de Transação (*Transactions Costs Theory*) e do Agente-Principal (*Principal-agent Theory*). Essa corrente ideológica trouxe para a NAP um caráter de contestação da situação vigente, um olhar mais dedicado à escolha do usuário, necessidade de transparência dos agentes públicos e a disseminação da importância de se criar uma estrutura de incentivos para contrabalançar a assimetria informacional (HOOD, 1991).

A segunda vertente ideológica é justamente a que, na época, destacava-se no campo da administração, dentro do movimento da administração científica, o gerencialismo. Essa corrente de pensamento incorporou, nas bases da NAP, os conceitos de gestão profissional, supremacia da expertise técnica, discricionariedade dos gestores para atingirem resultados, necessidade de melhora do desempenho organizacional, baseada na introdução de uma cultura gerencial apropriada e um monitoramento ativo dos indicadores da produção, bem como atividades de correção de rumo, paralelas às atividades de execução (HOOD, 1991).

O movimento gerencialista ganhou força no setor público após diversos estudos que tentaram identificar quais as falhas críticas de gestão, praticadas pela burocracia e que poderiam ser aprimoradas com as “melhores práticas” do setor privado. Dentre esses diagnósticos, um que merece destaque, segundo Ferlie et al. (1999), foi o encomendado na década de 80 pela gestão Reagan nos Estados Unidos e que apontava cinco pontos como principais causas do insucesso na gestão pública. A saber:

- Interferência política na administração diária das agências federais;
- Falta de continuidade de pessoal, especificamente em escalões superiores;
- Falta de incentivos na busca por maior eficiência e economia;
- Sistema contábil geral e sistemas de gerenciamento de informações inadequados;
- Ausência de uma administração financeira e contábil rigorosa.

Diante das avaliações, foram sendo estabelecidas práticas a serem adotadas na implementação das reformas. Hood (1991) esclarece que sete são os elementos que claramente destacam-se

como práticas comuns da NAP, apresentados no QUADRO 6, informando que essas não estão igualmente presentes em todos os casos de aplicação da doutrina nos diferentes países, uma vez que os movimentos de reforma são modelados conforme o ambiente em que são inseridos.

**QUADRO 6:** Componentes da doutrina da Nova Gestão Pública

*Continua*

Nº	Doutrina	Significado	Justificação Típica
	Prática do gerencialismo profissional no setor público.	Pró-atividade, controle discricionário da organização pelos alto gestores.	A transparência requer clara definição das responsabilidades pelas atividades, evitando o poder difuso.
2	Metas e indicadores de desempenho explícitos.	Definição de metas, alvos, indicadores de sucesso, preferencialmente expressos em termos quantitativos, especialmente para serviços.	Transparência requer o estabelecimento de metas claras; eficiência requer estrito controle dos objetivos.
3	Grande ênfase no controle de produção.	Alocação de recursos e premiação devem ser ligados aos indicadores de desempenho; ruptura com a gestão burocrática personalista.	Necessidade de focar nos resultados mais do que nos procedimentos.
4	Mudança para desagregação de unidades no setor público	Ruptura com o anterior padrão monolítico de unidades, desvinculação do modelo uniforme de sistemas de gestão corporativa, baseada em produtos, operando com orçamentos em série.	Necessidade de criar unidades gerenciáveis, separar provisão e de produção, ganhos de eficiência advindos do uso de contratos ou franquias (concessões), tanto internas quanto externas, ao setor público.
5	Implantação de competição no setor público	Mudança para contrato a termo e procedimentos de concorrência pública	Rivalidade como a chave para baixar custos e alcançar melhores padrões
6	Ênfase no estilo do setor privado de práticas gerenciais	Abandono do modelo militar de ética do serviço público, aumento da flexibilidade em contratar e premiar.	Necessidade de utilização das ferramentas de gestão do setor privado, baseadas em provas e demonstrações, no setor público.

*Conclusão*

7	Ênfase na disciplina e parcimônia no uso dos recursos públicos	Corte de custos diretos, elevação da disciplina de trabalho, resistindo às demandas dos sindicatos, limitando os custos de conformidade legal para a prestação dos serviços.	Necessidade de justificar a demanda de recursos do setor público e fazer mais com menos recursos.
---	--	--	---

Fonte: Adaptado de: HOOD (1991, p. 5).

A introdução de ferramentas usualmente utilizadas no setor privado para o setor público implicou também a absorção do sistema de informações utilizado para comunicação entre as organizações privadas, ou seja, a contabilidade. Hood (1995) esclarece que a Nova Administração Pública propõe uma mudança filosófica ao confrontar a crença difundida pela Administração Pública Progressiva (*Progressive Public Administration*<sup>8</sup>) de que o setor público deveria se manter claramente distante do setor privado em termos de métodos de negócio, *design* organizacional, pessoas, estrutura de carreira, ética, expectativa de retorno, uma vez que o setor governamental, através de suas regras, conseguiria prevenir o favoritismo e a corrupção, quebrando as relações perniciosas entre os agentes. Assim, a nova administração pública se alicerça em uma posição contrária, removendo as diferenças entre os setores público e privado, substituindo o foco no processo para o controle de resultados, ampliando a transparência neste quesito (HOOD, 1995).

Sob essa nova ótica de transparência, a contabilidade é um elemento chave, uma vez que a confiabilidade se baseia nos métodos de mercado e negócios privados e não mais na ética do burocrata, dos quais as atividades precisam, portanto, serem acompanhadas mais de perto, avaliando-se custos e benefícios através de técnicas contabilmente consagradas (HOOD, 1995).

---

<sup>8</sup> Ver: WILSON, W. *The study of Administration*. 1987; Hood (1995) esse é um estilo da administração pública que emergiu na era progressiva do final do século XIX e início do século XX.

Warren e Barnes (2003) reforçam a visão de que, tendo a Nova Administração Pública mudado o foco de acompanhamento do processo para os resultados, conseqüentemente, redefiniu-se a importância da contabilidade, já que, para esses autores, as políticas contábeis e o monitoramento realizado através de sua aplicação impactam diretamente no desempenho organizacional. A justificativa é de que um bom desempenho depende de boas decisões de investimentos em políticas públicas, as quais, para serem tomadas, necessitam de mecanismos transparentes que permitam sua efetividade, ou seja, o governo precisa ter garantias de que as escolhas são benéficas e ter mecanismos de implementação confiáveis, sob pena de constrianger seu desempenho (WARREN; BARNES, 2003).

Entendendo a doutrina da NAP, percebe-se que a implementação de uma reforma baseada em seus pressupostos não se trata de mera mudança de normas. Bresser-Pereira (1996) esclarece, dentro de uma visão institucionalista, que, para que a reforma gerencial fosse concretizada, os gestores deveriam atuar em três dimensões principais: a dimensão institucional-legal, com o intuito de renovar instituições normativas e organizacionais que facilitassem a gestão do bem público; a dimensão cultural, que busca uma quebra dos conceitos arraigados da cultura burocrática para a gerencial; e a dimensão gestão, que objetiva a introdução de novas ideias e práticas gerenciais, marcadas pela busca de serviços públicos de qualidade e pela redução nos custos da prestação destes serviços.

Na seqüência, aborda-se a proposta de reforma gerencial no Brasil, que claramente não conseguiu, até então, estabelecer, de forma ampla, novas instituições.

### *2.5.2. Nova Administração Pública no Brasil*

Na visão de Bresser-Pereira (1996), pode-se dizer que, em 1938, surgiu o embrião de uma proposta gerencial, com a criação da primeira autarquia no serviço público brasileiro. Contudo, entre os anos de 1936 a 1967 não existiram movimentos, no Brasil, que lograram êxito na tentativa de disseminar ideias reformistas, mantendo-se, assim, a proposta burocrática.

Quando, no século XX, o Estado se tornou grande interventor social e econômico, o modelo weberiano se mostrou adequado em um primeiro momento, contudo, com o passar do tempo acabou por deixar o Estado muito oneroso e rígido, devido aos desvios ocorridos. A crise econômica mundial e a globalização, então, incentivaram a mudança e difundiram as ideias da nova administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996). Assim, na década de 60, é possível, segundo SILVA (2006), encontrar algum indício de uma vertente gerencialista, principalmente em dois documentos publicados neste período: o decreto-lei nº200/67 e a lei 4.320/64, que, no contexto da reforma desenvolvimentista brasileira, buscava a superação da rigidez burocrática e uma administração voltada para o cidadão.

Em relação ao Decreto-Lei nº 200/67, cita-se:

A interpretação do Decreto-Lei nº200/67 leva à conclusão de que a reforma norteou-se pelo fortalecimento da ação central de planejamento, coordenação e controle; pela descentralização da ação do Estado, por meio das autarquias, fundações e empresas estatais; pelo fortalecimento e expansão do sistema de mérito e pelas diretrizes gerais para o novo plano de classificação de cargos (SILVA, 2006, p.2).

[...] realizou-se a transferência de diversas atividades para autarquias e fundações – que estão na base da denominada administração indireta, bem como para empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de se obter maior dinamismo operacional. Como um dos princípios de racionalidade administrativa, instituiu-se a racionalização dos processos de planejamento e o orçamento, a descentralização e a desconcentração de funções, junto com a estruturação ou reforço das atividades de coordenação e a adoção de novos mecanismos de controle (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.244).

Quanto à Lei nº 4.320/64, é possível caracterizá-la como um marco para a contabilidade pública brasileira, a qual, ainda hoje, é referenciada como inovadora, sendo o manual contábil e orçamentário para os órgãos e entidades do governo federal brasileiro e dos governos estadual, municipal e do distrito federal, consagrando princípios de planejamento, orçamento e controle (GRECO, 2008; SILVA, 2002).

Contudo, este esforço para remodelar o Estado e introduzir princípios gerenciais não alcançou seus objetivos, uma vez que, segundo Bresser-Pereira (1998, p.240), “[...] se manteve a situação de enrijecimento e a ineficiência burocrática, que se estenderam durante o período militar e atingiram seu ápice após a promulgação da Constituição Federal de 1988[...]”. No período militar, houve o desmantelamento das carreiras e, quanto à Constituição de 88,

Holanda (1993) a descreve como um retrocesso, no que diz respeito à gestão estatal, pois, nos dois primeiros anos do regime democrático, a crise fiscal e a necessidade de alterar a forma do Estado intervir na economia foram ignoradas.

Segundo Bresser-Pereira (1998), após o fracasso dos planos econômicos implantados, da abertura econômica e do reconhecimento de que a burocracia não era responsável por todos os males do país, pelo contrário, em muito havia ajudado em seu desenvolvimento, tornou-se mais evidente a necessidade de se agilizar e flexibilizar a máquina pública, ou seja, uma reforma gerencial que permitisse a recuperação da capacidade de o Estado formular e implementar políticas públicas.

Assim, uma nova tendência dominou as discussões sobre gestão pública no Brasil, e, em 1995, passou a ser implementada no governo de Fernando Henrique Cardoso a reforma gerencial, baseada nos pressupostos da Nova Administração Pública, no Estado brasileiro. Para tanto, foi instituído o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), órgão criado para pensar e executar a reforma, que esteve sob o comando do professor e ex-ministro Bresser-Pereira. Em janeiro de 1995, foi apresentado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Tal documento defendeu a modernização da administração pública e o fortalecimento da capacidade de gestão do Estado, como uma solução à crise do Estado brasileiro. Baseada no PDRAE, em 1998, foi promulgada a emenda constitucional que viabilizou o início das modificações na gestão pública estatal (PAULA, 2005).

O PDRAE propôs que as atividades estatais fossem divididas em dois tipos: a) as atividades exclusivas de Estado, que congregavam legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas, as quais devem ser exercidas pelo núcleo estratégico do Estado (Poder Executivo); b) as atividades não exclusivas do Estado: as quais poderiam ser prestadas por terceiros, sendo esses serviços de caráter competitivo (serviços sociais e científicos), e as atividades auxiliares e de apoio (limpeza, vigilância, transportes, serviços técnicos e manutenção) (PAULA, 2005).

A proposta era de que essa reforma fosse abrangente, transversal e que contaminasse todos os níveis de governo e suas entidades, transformando o modelo de administração pública

vigente, sendo que, para isso, seguiria os preceitos da Nova Administração Pública (PAULA, 2005).

Abrucio (2007) esclarece que a reforma Bresser permitiu uma grande reorganização administrativa no governo federal, melhorando a qualidade e fluxo de informações da administração pública, além do fortalecimento das carreiras de Estado. Outro ponto positivo foi em relação a ajustes no texto legal, com o estabelecimento de tetos para o gasto com funcionalismo, alterações no caráter rígido e equivocado do Regime Jurídico Único e a introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo.

Perdendo espaço para ações de ajuste fiscal, o movimento reformista brasileiro não se consolidou como um plano abrangente, de longo prazo e contínuo de governo, capaz de mobilizar toda a administração pública para sua implementação. Abrúcio (2007) elenca alguns pontos que levaram ao fracasso da proposta de reformas do governo federal: (a) desmantelamento do Estado e o desprestígio do serviço público pela administração central no governo Collor; (b) o histórico recente de reformas administrativas não democráticas; (c) a prevalência da equipe econômica e de seu pensamento na lógica do governo Fernando Henrique, o que acabou por subordinar o plano de reformas ao ajuste fiscal; e (d) receio do Legislativo em promover uma reforma em prol da transparência e voltado ao desempenho, pois isso diminuiria a capacidade de a classe política influenciar a gestão dos órgãos públicos.

Todos esses pontos, somados a alguns erros de diagnóstico, como, por exemplo, um conceito muito restrito de carreiras estratégicas de Estado, que acabou deixando de fora do núcleo estratégico do governo setores essenciais da União, fundamentais para que ela atue como reguladora, avaliadora e indutora, impediram que fosse desenvolvida uma agenda de forma da gestão pública de caráter transversal, capaz de estabelecer um novo paradigma administrativo no país (ABRÚCIO, 2007).

A fragmentação do movimento em nível nacional não impediu, contudo, que outros entes federados desenvolvessem suas reformas em busca de maior eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas. O Estado de Minas Gerais é destaque devido a tal iniciativa, a qual será descrita mais adiante.

## 2.6. A reforma administrativa na Austrália e a Contabilidade Gerencial

Com as discussões sobre o novo gerencialismo estatal ganhando força no contexto internacional, em destaque nos países desenvolvidos a partir da década de 70, segundo Guthrie (1998), o governo central australiano deu início a uma série de reformas administrativas com o intuito de elevar a eficiência, efetividade, responsabilização e transparência das atividades públicas.

Warren e Barnes (2003) destacam que os organizadores das reformas gerenciais na administração pública australiana compreendiam o impacto da provisão de boas informações para auxiliar os gestores na correta determinação das diretrizes organizacionais. Argumentam que tais escolhas, somadas a mecanismos de coordenação e incentivo, são capazes de influenciar o desempenho da economia como um todo.

Warren e Barnes (2003) afirmam que a qualidade dos relatórios financeiros externos reflete a qualidade das políticas contábeis adotadas e a confiança sobre a fidedignidade das informações produzidas.

O *Financial Management Improvement Programme* (FMIP), iniciado em 1983 pelo governo australiano, foi um guarda-chuva sob o qual diversas reformas foram realizadas. O foco central do programa era a implementação da gestão para resultados, destacando-se o deslocamento da atenção anteriormente dada pela burocracia ao processo, para então se preocupar com o atendimento das necessidades dos cidadãos, de forma mais eficiente (GUTHRIE; ENGLISH, 1997).

As reformas impactaram na maneira de comercialização e contratação dos órgãos públicos, que passaram a utilizar uma nova gama de informações para auxiliar seus gerentes, tais como controle de custos de serviços e bens, contingenciamento de despesas, administração de ativos, avaliação de contratos e outros. Assim, com o passar do tempo o foco da administração pública australiana deslocou-se para o controle de custos e despesas, bem como para a análise de desempenho financeiro e de resultado dos programas e entidades governamentais (HOQUE, 2008).

As primeiras fases da reforma exigiram que o governo constituísse um plano compreensível e atingível de objetivos estratégicos a serem alcançados. Em seguida, os objetivos deveriam ser desdobrados em metas bem próximas da realidade dos funcionários públicos. Além disso, uma metodologia de incentivos foi criada para manter o alinhamento estratégico de toda a organização ao longo do tempo, juntamente com uma estrutura que permitisse o fluxo de informações qualificadas entre a base da organização e a alta gestão do governo (GUTHRIE, 1998).

De acordo com Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010, p.967):

Nova Zelândia e Austrália, que lideraram as iniciativas de adotar o orçamento de competência, o fizeram no bojo de uma ampla reforma fiscal, que agregou, às demandas da macroeconomia por responsabilidade fiscal, a adoção de um novo regime orçamentário. Nessas reformas, os órgãos públicos que cuidam da gestão das políticas e programas governamentais ganharam autonomia para gerir os recursos a elas atribuídos em troca de compromissos com o alcance de metas de resultados, que são oficialmente estabelecidas e contratadas. Esse modelo estimula a competição entre as entidades públicas e tem como referência procedimentos de gestão semelhantes aos adotados pela iniciativa privada, que pode, inclusive, assumir a gestão de serviços públicos mediante um mandato específico.

Parker e Guthrie (1993) argumentam que a contabilidade pública australiana não havia sido concebida para prestar informações requisitadas em um contexto de valorização do controle gerencial. De modo que a introdução de novas tecnologias trouxe a necessidade de mudança da cultura organizacional, a qual ocorreria a partir do questionamento de como produzir as informações requeridas, uma vez que a filosofia introduzida com a reforma mudou o caráter das organizações, da gestão, da contabilidade, da auditoria e no modelo de apresentação das informações para a sociedade (PARKER; GUTHRIE, 1993). Dessa forma, a execução de uma reforma contábil no setor público australiano tornou-se inevitável. As organizações ligadas à contabilidade - *Australian Accounting Research Foundation*, *Australian Accounting Standards Board* e *Public Sector Accounting Standards Board* -, em conjunto com o poder legislativo, propuseram uma reforma que, tendo por base o regime de competência, promovesse uma mudança em todo o sistema de informações contábeis do país, e englobasse tanto o setor privado, quanto o público. Com esse propósito, foi elaborado o documento intitulado *General Purpose Financial Statements* – GPFS (GUTHRIE, 1998).

O GPFS foi finalizado em 1994 e, no mesmo ano, o departamento de finanças do governo central propôs que essa instrução contábil fosse adotada por todo governo. A GPFS preconizava a adoção do regime de competência, devendo esse ser desenvolvido em quatro categorias essenciais, a saber: Relatórios Financeiros, Sistema de Gerenciamento Contábil, Relatório Geral do Governo e Planejamento Orçamentário baseado no regime de competência (GUTHRIE, 1998), os quais são descritos no QUADRO 7.

**QUADRO 7:** Descrição das categorias essenciais do GPFS

Categorias	Descrição
Relatórios Financeiros	Têm periodicidade anual e congregam demonstrações baseadas no regime de competência puro. Compreendem as demonstrações operacionais, execução de programas, demonstrações patrimoniais, demonstração de fluxo de caixa, demonstração das variações nos fundos, além das notas explicativas e certificados do chefe do executivo e do auditor geral.
Sistemas de Gerenciamento Contábil	Envolvem os sistemas de informações internos necessários para criar e registrar informações sobre receitas, despesas, ativos e passivos.
Relatório Geral do Governo	Refere-se à visão da posição financeira de todo o governo. É preparado via consolidação de todas as demonstrações e transações realizadas no sistema governamental
Planejamento Orçamentário	Passou a ser baseado no regime de competência, e não mais sob o regime de caixa, implicando a inclusão de despesas como depreciação e designação de novos funcionários. A mudança resulta em ênfase na alocação de recursos com base em números de acordo com a competência e não na movimentação monetária.

Fonte: Elaborado pelo autor

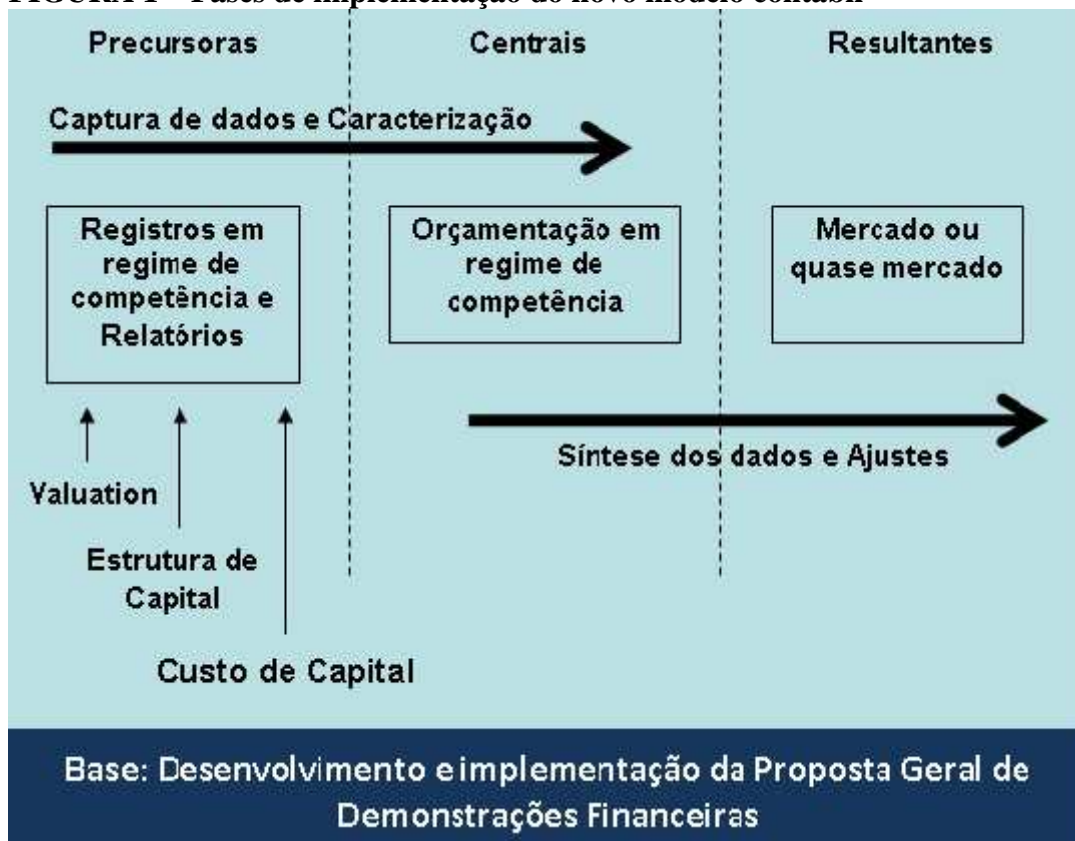
A produção dos relatórios designados na GPFS permitiu a elaboração de diversos indicadores de desempenho e, com eles, a implementação de diversas ferramentas gerenciais, como planos corporativos, centros de responsabilidade, acordos de desempenho e outros, sendo esses adaptados para utilização no setor público, uma vez que a natureza desses indicadores se prende originalmente ao atendimento de demandas do setor privado (PARKER; GUTHRIE, 1993). Segundo Hoque e Adams (2011), o BSC é uma ferramenta utilizada em escala mediana pelo setor público australiano para o acompanhamento e a avaliação dos resultados atingidos pelas instituições públicas.

Parker e Guthrie (1993) argumentam que a natureza da reforma alçou a contabilidade gerencial a outro patamar, uma vez que visão de resultados introduziu conceitos de eficiência e efetividade, o primeiro analisado com base em informações de custo-benefício e o segundo a partir da relação entre objetivos e impactos alcançados, os quais são agrupados pela

contabilidade gerencial para análises mais robustas da viabilidade das ações governamentais. Assim, a contabilidade de custo, uma das vertentes da contabilidade gerencial, tornou-se ferramenta essencial para a tomada de decisões dos gestores públicos.

Com o passar dos anos, o modelo foi sendo aperfeiçoado e, de acordo com Carlin (2003), no final da década de 1990, todo o setor público australiano já havia adotado o regime de competência e o sistema de relatórios financeiros e gerenciais sob esta base. A implementação da reforma contábil se deu em etapas, devido à necessidade de adoção de diversas adequações no sistema financeiro do setor público. Tendo por pano de fundo os pressupostos teóricos da reforma gerencial, foi constituída uma escala com o intuito de permitir ao governo não só terceirizar diversos serviços, mas também monitorar, através de diversos indicadores, a prestação dos serviços públicos.

**FIGURA 1 – Fases de implementação do novo modelo contábil**



Fonte: Adaptado de Carlin, 2003.

Sob esse ponto de vista, as mudanças na administração financeira do setor público australiano, conforme Carlin (2003), podem ser classificadas em três categorias: precursoras, centrais e resultantes, esquematizadas na Figura 1.

As mudanças precursoras envolvem a adoção de algumas técnicas que são pré-condições necessárias para a subsequente implementação de outras. Registros e relatórios em regime de competência encaixam nessa categoria.

A base legal de registros e relatórios entra como um mecanismo de alimentação para a segunda categoria, nomeada central. A técnica de orçamentação baseada no regime de competência encontra-se como o centro do novo ambiente de administração financeira no setor público, sendo caracterizada pela criação de medidas físicas e financeiras para todos os produtos dos órgãos públicos.

As implicações dos novos cálculos financeiros são profundas. Desde que a Administração Pública passou a analisar suas escolhas, como, por exemplo, as de aquisição de produtos de acordo com os resultados a serem atingidos, o locus de produção tornou-se indiferente, podendo essa ser por entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. As reformas centrais, tendo, por sua vez, alterado a perspectiva sobre os produtos dos órgãos, definindo-os com base nos custos de execução, prepararam terreno para a terceira categoria de reformas, intitulada resultante, que permitiu ao setor público ter informações confiáveis e fôlego para negociarem a compra de produtos ou a execução de serviços buscando uma disponibilização mais eficiente deles, mantendo a qualidade determinada a partir de comparativo entre os serviços e produtos entregues (CARLIN, 2003, p.26).

Carlin (2003) ainda acrescenta que nem as reformas centrais, nem as reformas de mercado ou quase mercado para produtos podem funcionar sem os dados do sistema alimentador que, no caso, são os relatórios e registros da contabilidade. Por essa razão, os custos dos produtos calculados e transmitidos para os mercados serão sensíveis aos pressupostos adotados pelo sistema de contabilidade.

Estudiosos orientados por uma corrente gerencial, Guthrie, Olson e Humphrey (1999) defendem que a administração financeira na Austrália não está mais limitada aos departamentos de finanças ou do tesouro e que o conceito de usuário da contabilidade não está restrito aos profissionais de contabilidade. Segundo os autores, gerentes, prestadores de serviços, representantes políticos e o público em geral, em variados graus, entendem que a informação contábil é importante para preparar, registrar, responder, interpretar e gerenciar as políticas públicas, sendo a linguagem contábil/financeira a que crescentemente torna-se o padrão informacional.

Estudos de Hoque (2008), Mir e Rahaman (2007) e Hoque e Adams (2011) apresentam exemplos de instituições públicas australianas que, ao longo de vinte anos, estão em processo de institucionalização das propostas da Nova Administração Pública e do modelo de gestão para resultados, incorporando, assim, ferramentas do setor privado e também a utilização pelos gestores dessas instituições de relatórios gerenciais de desempenho. Os autores afirmam que ainda não se pode dizer que haja uma aplicação generalizada e nem mesmo uniforme, mas é possível comprovar que o ideário de uma alocação de recursos mais eficiente, com análises de custos de produtos e serviços confrontados com as metas estabelecidas, já está presente no dia a dia do setor público, bem como a disponibilização de relatórios internos e externos para a tomada de decisão (HOQUE, 2008; HOQUE; ADAMS, 2011).

Também é possível destacar a utilização da informação gerencial nos relatórios de avaliação de desempenho desenvolvidos pelo Escritório Nacional de Auditoria Australiano - ENAA, o qual produz informação para auxiliar os gestores no planejamento (escolha entre estratégias alternativas), orçamento (justificativa para utilização dos recursos e desenvolvimento de metas de custo), implementação de políticas (confrontação do orçamento realizado com o planejado) e avaliação (assistência na determinação da efetividade do programa e busca por melhores alternativas para seu desenvolvimento). Esses relatórios do ENAA recebem a denominação “Relatórios de Auditoria de Eficiência” e se preocupam com quatro distintos aspectos: a) implementação de políticas de avaliação; b) utilização de informações de avaliação no processo orçamentário; c) regras de avaliação para transparência com o parlamento e sociedade civil; e d) impacto da avaliação (GUTHRIE; ENGLISH, 1997).

Em um estudo realizado por Herbohn (2005), sobre a aplicação do conceito de custo total de propriedade para os órgãos federais de administração de florestas da Austrália, ficou evidente o interesse dos gestores em relatórios mais completos, que apresentassem informações não apenas financeiras, mas também qualitativas para embasar as negociações e tomada de decisão dos gestores.

Kloot (2009), em seu estudo, apresenta a dificuldade em se avaliar o desempenho de uma companhia local de combate ao incêndio na Austrália sem informações contábeis gerenciais nos relatórios apresentados pela entidade. O autor discute a importância de tais informações para o controle social.

Após mais de vinte anos de aplicação dos princípios da Nova Administração Pública, diversos acadêmicos australianos apontam como positiva a mudança no processo informacional do setor público (HOQUE, 2008; MIR; RAHAMAN, 2007; HOQUE; ADAMS, 2011; KLOOT, 2009; GUTHRIE; ENGLISH, 1997) e identificam a necessidade de mais estudos aprofundados sobre a utilização, pelos gestores, dos relatórios de desempenho para a tomada de decisão, destaque para Hoque e Adams (2011), que defendem que a utilização de instrumentos de controle exercem pressão para a elevação do desempenho.

Cabe ainda ressaltar que, através dos estudos apresentados, percebe-se que a aplicação da gestão para resultados implica descentralização e desconcentração, por meio do qual os gestores recebem seu recurso, juntamente com as metas, sendo cobrados pelos resultados. O monitoramento é feito em função da eficácia e efetividade, analisando constantemente a eficiência, fator que reforça para os gestores de todos os níveis a demanda e a utilização dos relatórios gerenciais para acompanhado das realizações e dos gastos. Hoque (2008) informa que o contexto encoraja o desempenho e a flexibilidade ao invés de controles rígidos através de legislação.

Diamond (2002), em estudo que cita a Austrália como exemplo de adaptação do ambiente organizacional para alterações no regime contábil em um contexto amplo de reforma, afirma que, diante de mudanças tão significativas, fica subentendido que condições mínimas de desenvolvimento humano são exigidas. Para Diamond (2002), a mudança ambiental mais profunda e revolucionária, dentro dos pressupostos da Nova Administração Pública, seria a

adaptação das políticas de pessoal do setor público. Todas as alterações no modelo de gestão do governo exigirão novas habilidades dos funcionários. Dessa forma, novas regras de seleção e remuneração deverão ser adotadas para criar incentivos ao trabalho eficiente. Os órgãos serão cobrados por seus produtos e resultados, o que, conseqüentemente, será transferido para os colaboradores. Assim, esses últimos precisam de motivação e conhecimento claro de como seu trabalho impactará no resultado de todo o governo.

O que a experiência australiana demonstra, conforme Carlin (2003), é a necessidade de um amplo debate acerca da adoção de um novo sistema contábil, a elaboração de um arcabouço legal extremamente claro, a preparação do ambiente e a mobilização da burocracia. Sua relação com a Teoria Institucional se dá na preocupação de que, alteradas as normas gerais, buscou-se transmitir ao corpo burocrático o entendimento de quão importante seria a incorporação real dos procedimentos e ações preconizados pela Nova Administração Pública para o desenvolvimento do país. Os estudos de Hoque e Adams (2011), Hoque (2008), Herawaty e Hoque (2007), procurando verificar se as entidades governamentais implementaram ferramentas de análise de desempenho contábil e gerencial apenas de modo ritualístico para cumprimento da legislação, encontraram evidências de que o impulso legal é representativo, mas que a incorporação das técnicas ocorreram pelo entendimento dos gestores de que elas elevavam a qualidade das decisões e indicam que, na visão desses gestores, houve melhora da eficiência e efetividade das ações governamentais, citando apenas um trecho do estudo de Hoque e Adam (2011, p. 327), “[...] nossos achados confirmam uma associação positiva entre a implementação do BSC e a percepção pelos gestores dos benefícios de sua utilização”.

Consultando o relato dos estudos citados, é possível dizer que existem evidências de que o processo de alteração do modelo de gestão implementado no setor público australiano não ocorreu apenas por isomorfismo entre as entidades, mas representou uma mudança real no *modus operandi* do setor público, através da responsabilização dos níveis mais baixos da hierarquia, bem como através de mudanças legais, o que acabou, ao que tudo indica, por estabelecer novas instituições.

Cabe, por fim, destacar que a implantação de um sistema de custeio para o setor público não foi um movimento isolado, mas um processo conjugado a uma grande reforma, tanto contábil como institucional.

## **2.7. O Choque de Gestão em Minas Gerais e a Contabilidade Gerencial**

A discussão no governo federal, iniciada em 1995, sobre a necessidade de reforma do Estado, no sentido de ampliar sua capacidade gerencial e permitir o alcance de resultados expressivos para a população, contaminou também outros níveis de governo, uma vez que situação de ingovernabilidade se repetia nos entes subnacionais (COUTINHO; BERNARDO, 2010). Conseqüentemente, já existia um debate sobre os pressupostos da Nova Administração Pública nos estados e municípios, sendo essa uma intenção do governo federal. Dessa forma, conceitos de eficiência, eficácia, efetividade, ajuste fiscal e proposta de implementação de ferramentas de gestão aplicadas no setor privado, tornaram-se recorrentes das discussões sobre a gestão pública (ABRUCIO, 2007).

No início de 2003, o setor público mineiro apresentava crítica situação financeira, com uma década de déficits fiscais crônicos, endividamento crescente, despesas orçamentárias sem cobertura financeira, acarretando sérias dificuldades com fornecedores e ausência de instrumentos de controles gerenciais, especialmente de planejamento e orçamento. Dado esse contexto, uma das plataformas da campanha do governador eleito foi a necessidade de revigorar o planejamento público em Minas Gerais (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006).

Sendo assim, segundo documentos oficiais do governo, foi lançado o programa Choque de Gestão, atualmente em sua terceira geração, que, baseado nos princípios da Nova Administração Pública, buscou de forma eficaz, para seus autores, “[...] simplificar procedimentos, racionalizar gastos e produzir resultados eficientes, ou seja, aproveitar da melhor maneira os escassos recursos de que dispõe para produzir bens e serviços de qualidade [...]” (FRANCO, 2004, p.38), as principais metas a serem atingidas eram o ajuste fiscal, o

desenvolvimento econômico, político e social do Estado em bases sustentáveis no longo prazo.

Para a execução do Choque de Gestão, segundo seus idealizadores afirmam em documentos oficiais, optou-se por uma visão integradora, dentro de uma perspectiva institucional, na qual era necessário agir em três perspectivas para o sucesso da empreitada, sendo essas: a) perspectiva macrogovernamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006).

As três perspectivas citadas estão relacionadas a diferentes categorias de agregação de valor público: a) resultados, tais quais planos governamentais, pactuação de resultados organizacionais, metas individuais; b) processos, sendo esses processos centrais de gestão de recursos humanos, compras, controle, logística, etc.; c) recursos, como redução de gastos, racionalizações de insumos, dimensionamento da força de trabalho. Todos esses conceitos sendo trabalhados de forma integrada em prol de um objetivo comum e a criação de um ambiente de cultura gerencial, segundo Vilhena et al. (2006), representam o diferencial do Choque de Gestão mineiro. Na palavra de seus idealizadores:

O Choque de Gestão não é mais uma concepção de “reforma administrativa” ou de “reforma do Estado”. Há duas principais distinções no Choque de Gestão. Primeiramente, constitui adequação institucional voltada para o desenvolvimento. Não é a adequação institucional pela forma (buscando a necessária implantação de padrões, tais como, por exemplo, da burocracia ortodoxa ou de concepções autodenominadas pós-burocráticas), tampouco a adoção de um corolário desenvolvimentista sem chão implementador. Segundo, e complementarmente, foi concebido a partir de uma perspectiva integradora de políticas (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.29).

O que se propôs com o Choque de Gestão, baseado nos conceitos da Nova Administração Pública e nos fundamentos da Teoria Institucional, é a abordagem do Governo Matricial, a qual incorpora o foco em resultados, mas também a integração de processos e recursos. Dentro dessa perspectiva, enfatizam-se os seguintes pontos: dotar a agenda estratégica de coerência, estabelecendo o elo entre resultados de programas governamentais e resultados de desenvolvimento; alinhar a arquitetura governamental com a agenda estratégica de Governo, estabelecendo o elo entre programas e organizações implementadoras; e promover a alocação

efetiva de recursos: financeiros, pessoas, informações e demais recursos, com a agenda estratégica do Governo (DUARTE; LEMOS; MARINI; MARTINS, 2006).

Diante desse contexto amplo de reforma, o Governo de Minas Gerais, ao focar suas ações na busca de uma utilização mais eficiente dos recursos e em uma expansão dos mesmos, definiu para a primeira geração do Choque de Gestão cinco frentes de atuação, a saber: crescimento de receita, redução de despesa, reestruturação de processos de trabalho, gerenciamento de projetos públicos e efetivação do planejamento e da estratégia na gestão pública (OLIVEIRA, 2006).

Garantido o ajuste fiscal, sob uma ótica financeira de fluxo de caixa, o Choque de Gestão entrou em sua segunda geração, denominada Estado para Resultados, em que se buscou consolidar e aprimorar o processo de transformação pelo qual passava a Administração Pública do Estado e garantir sua irreversibilidade. O foco era de melhorar a aplicação de recursos, por meio da priorização de metas e da consolidação de uma carteira de projetos estruturadores orientada para resultados. Prioridades e metas foram revistas em sintonia com as estratégias e orientações do PMDI 2007-2023 (MINAS GERAIS, 2011).

Atualmente em sua terceira geração, o Choque de Gestão é denominado Gestão para a Cidadania e incorpora como principal desafio a participação da sociedade civil, organizada na priorização e acompanhamento da implementação da estratégia governamental, visão diferente das gerações anteriores, na qual o cidadão possui um papel passivo, sendo considerado apenas como destinatário das políticas públicas (MINAS GERAIS, 2011a).

A proposta de institucionalização de todo o ideário do Choque de Gestão passou pela instrumentalização legal e de processos, bem como pela implementação de treinamentos, capacitações e de incentivos financeiros aos servidores para que os conceitos fossem internalizados (VILHENA et al., 2006). A título de esclarecimento, cabe apresentar os principais instrumentos utilizados para essa institucionalização.

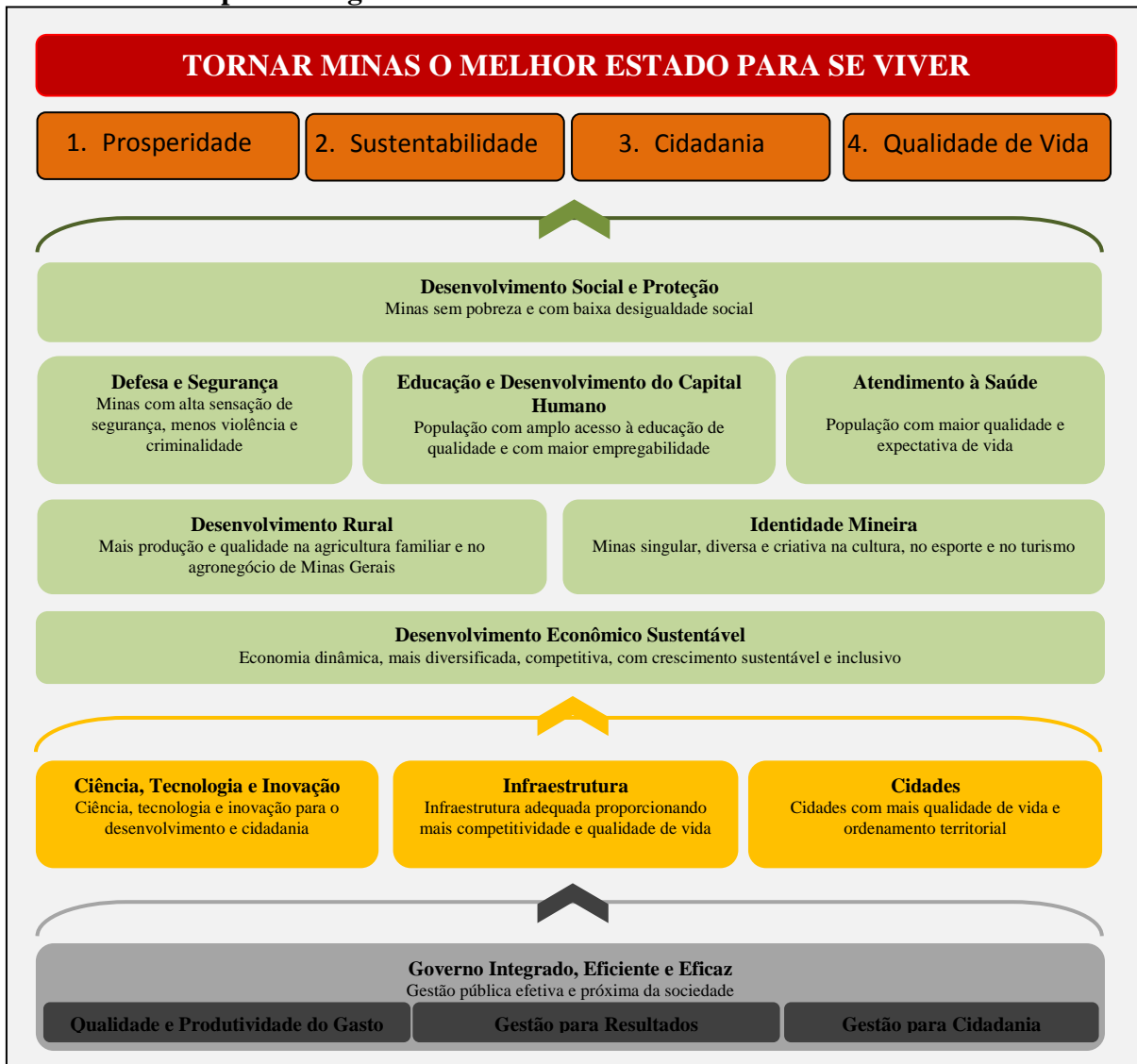
### *2.7.1. Principais Instrumentos do Choque de Gestão*

Segundo a literatura oficial do governo, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) apresenta a visão de futuro do Estado de Minas Gerais, estabelecendo orientações para o médio e longo prazo (MINAS GERAIS, 2003). Partindo da visão de futuro, que representa aonde se pretende chegar, o PMDI elencou três opções estratégicas e uma agenda de prioridades, que tinha por finalidade guiar o Governo em suas atividades, permitindo o alcance do objetivo de longo prazo (MINAS GERAIS, 2003). O objetivo com esses planos e, principalmente, com os acompanhamentos, avaliações e revisões periódicas, era deixar claro a estratégia e as prioridades do Governo (MINAS GERAIS, 2003).

A versão mais atual do PMDI é a de 2011-2030, denominado Gestão para a Cidadania. Atualmente, o PMDI apresenta a estratégia do governo segregada em onze Redes de Desenvolvimento Integrado, visam integrar as ações do governo estadual nas diferentes áreas e, ao mesmo tempo, proporcionar um comportamento cooperativo com os outros níveis de governo e outras instituições, públicas e privadas, para maior agregação de valor para a sociedade mineira (MINAS GERAIS, 2011a). Cada Rede de Desenvolvimento Integrado é alvo da intervenção de um Grupo de Programas Estruturadores, agrupados em função de sua sinergia e sua capacidade transformadora, de forma que seus resultados serão monitorados por um grupo de indicadores finalísticos e metas de desempenho previstos no PMDI e nos demais instrumentos de desdobramento da estratégia governamental.

O foco do PMDI 2011-2030, segundo o próprio documento, são as entregas para a sociedade, ou seja, os resultados finalísticos vislumbrados neste plano, mas que foram validados pelos próprios cidadãos. Além disso, estabelecem-se agendas setoriais de gestão para que cada órgão ou entidade contratualize as ações que foram demandadas pela sociedade (MINAS GERAIS, 2011a). A Figura 2 demonstra esquematicamente essa visão.

**FIGURA 2 – Mapa estratégico mineiro**



Fonte: MINAS GERAIS (2011a)

Através das orientações do PMDI 2011-2030, foi construído o Plano Plurianual de Ação Governamental 2012-2015 (PPAG 2012-2015), o qual possui iniciativas estratégicas que se caracterizam por um detalhamento maior de cada objetivo prioritário e é base para a definição dos programas estruturadores e dos projetos especiais (MINAS GERAIS, 2011b). O PPAG é considerado a ponte entre o planejamento de longo prazo e o de curto prazo, nele se apresentam os programas, projetos e processos, desdobrados em ações com os limites orçamentários para o quadriênio 2012-2015 e seus indicadores.

Como ferramentas para execução e monitoramento da estratégia, os dois documentos apresentam os seguintes instrumentos:

I - Indicadores Finalísticos: proposição realizada por especialistas, para criação de um conjunto de indicadores finalísticos para cada Área de Resultados, com metas factíveis e desafiadoras entre 2011 e 2023, considerando o melhor cenário exploratório;

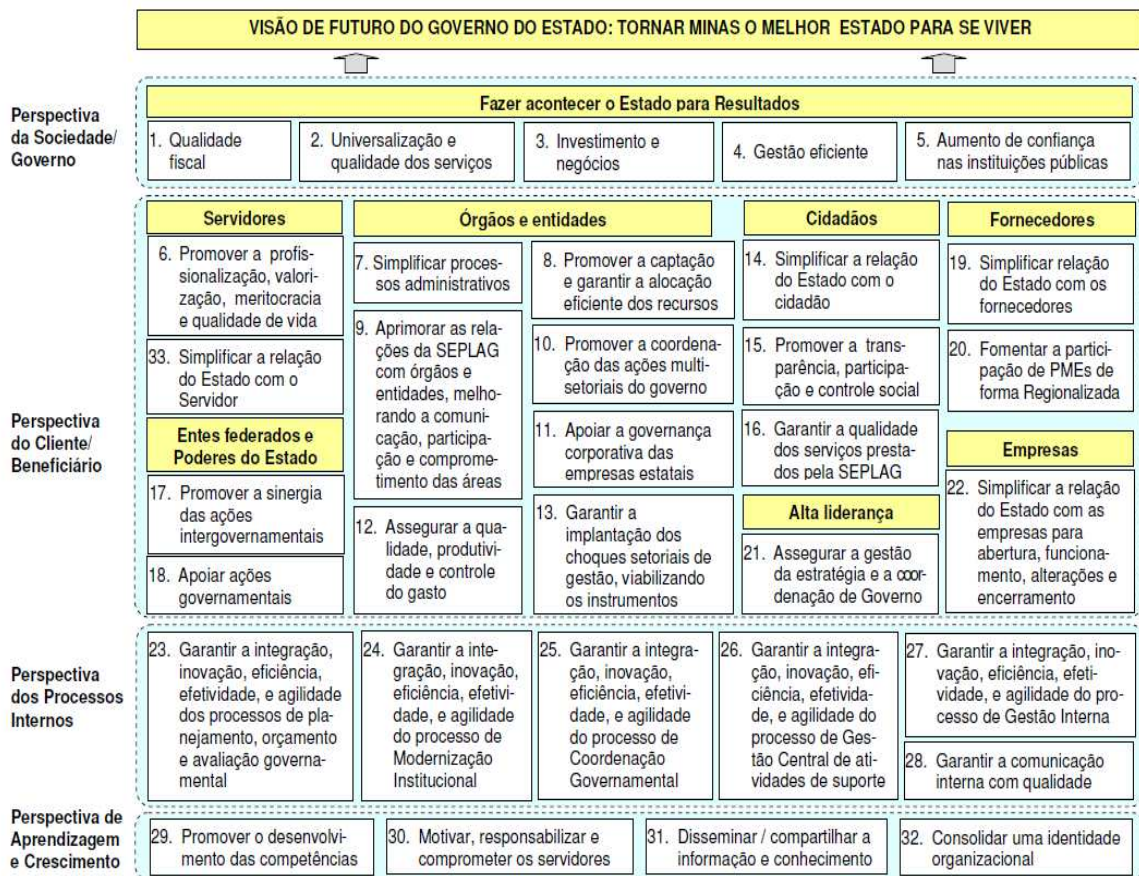
II - Projetos Estruturadores: identificação e desenho inicial de escopo da carteira de projetos estruturadores que, em dada Área de Resultados, deveriam ter forte correlação com os indicadores finalísticos. A carteira dos Projetos Estruturadores compõe o PPAG 2008-2011 e representa, em termos concretos, a estratégia de intervenção do Governo de Minas Gerais para o referido quadriênio;

III - Agenda Setorial de Gestão: diagnóstico e proposta de agendas de gestão por Área de Resultados, desdobradas em Agendas Setoriais por Secretaria, contendo iniciativas que removam os gargalos críticos de gestão à realização da estratégia;

IV - Metas de Desempenho Setorial: desdobramento, por organização do Estado, de metas de produtividade, qualidade do gasto associadas à qualidade fiscal particular a cada Área de Resultados (MINAS GERAIS, 2008, p.14).

Segundo Vilhena e Marini (2008), é a partir do PMDI e do PPAG que cada secretaria do Governo de Minas Gerais constrói o seu mapa estratégico, definindo suas metas de curto e longo prazo, no intuito de atingir o resultado pretendido e, conseqüentemente, realizar a visão de futuro do Estado. Como ilustração, a Figura 3 apresenta o mapa estratégico da SEPLAG.

**FIGURA 3 – Mapa Estratégico da Secretaria de Planejamento e Gestão**



Fonte: MINAS GERAIS (2010b).

A definição das metas e indicadores, segundo Vilhena e Marini (2008), valeu-se da abordagem metodológica da Cadeia de Valor, a qual permite visualizar a instituição como uma cadeia de insumos que são processados para gerar produtos que, por sua vez, destinam-se à geração de resultados desejáveis para seu público de interesse (beneficiários).

A tradução da estratégia em sua representação financeira acontece através dos instrumentos orçamentários, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

A Lei Orçamentária Anual corresponde ao programa de trabalho anual do governo. Para tanto, ela detalha os valores da despesa, bem como estima os valores da receita, que darão suporte à execução dos programas de governo. Essa lei deve ser elaborada pelo Poder Executivo e encaminhada ao Poder Legislativo para aprovação até o dia 30 de setembro de cada ano.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias funciona como um intermediário entre o PPAG e a LOA, estabelecendo, dentre outros assuntos, para o período de vigência da LOA, quais programas e ações do PPAG serão prioridade. Define, ainda, o conjunto de regras para a elaboração do orçamento e as metas fiscais (projeção das receitas e despesas totais) para os próximos três anos. O projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias é anual, devendo ser enviado à Assembleia Legislativa pelo Poder Executivo até o dia 15 de maio de cada ano.

Após definidas as metas a serem alcançadas por cada secretaria e o orçamento que será disponibilizado, cada órgão contratualiza seus objetivos através de uma avaliação de desempenho que, em Minas Gerais, recebeu o nome de Acordo de Resultados. Segundo Furtado (2007), o Acordo de Resultados é uma técnica do sistema de controle gerencial que tem por objetivo alinhar as organizações governamentais com a orientação estratégica do governo. É mais especificamente descrito como “um sistema de contratualização que engloba a pactuação de resultados e a concessão de autonomias com vistas atingir o alinhamento desejado” (FURTADO, 2007, p.22).

O Acordo de Resultado, instituído pela Lei Estadual nº 17.600 de julho de 2008, é o instrumento que visa garantir a vinculação entre o planejamento de longo, médio e curto prazos do governo. Ele contém todos os indicadores de desempenho que deverão ser alcançados por cada órgão estadual e, como incentivo, estabelece a possibilidade de recebimento de até um salário extra como bonificação.

Observa-se, através dos instrumentos e conceitos apresentados, a vinculação da reforma administrativa mineira com os pressupostos da Nova Administração Pública, além disso, segundo a teoria institucional, a tentativa de transformação de todo o ambiente institucional, buscando o estabelecimento de uma cultura gerencial.

### *2.7.2. Perspectiva da Contabilidade Gerencial no Governo*

Apesar de a contabilidade ser a ferramenta por detrás de todos os indicadores financeiros aplicados para monitoramento da estratégia mineira, em relação à utilização da contabilidade gerencial para agregar valor nas decisões dos gerentes, conforme Borges e Matias (2011), não

se sabe ao certo quanto se tem avançado nesse quesito, prevendo-se que pouco, a despeito de todo o aparato empregado para institucionalização da cultura gerencial.

De acordo com Borges e Matias (2011), um subsecretário de planejamento e orçamento e um superintendente de orçamento da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, em exercício no ano de 2011, teceram uma crítica contundente à ausência de inovação na contabilidade pública, a qual possui praticamente o mesmo ordenamento legal de 45 anos atrás, destacando a falta de metodologias para análise de custo-benefício de programas, utilização das contas de compensação, demonstração de contingências e relatórios com informações gerenciais, que representam a indisponibilidade de informações realmente importantes dentro de uma cultura orientada para resultados.

Os gestores pontuam que, através das informações atualmente disponibilizadas pela contabilidade pública, os indicadores de desempenho e as análises gerenciais ficam restritas a questões de eficiência, deslocadas de avaliações quanto à eficácia e efetividade do gasto. Acrescentam que a contabilidade pública poderia contribuir também ao acompanhar e demonstrar, através de relatórios gerenciais, as obrigações futuras assumidas pelo Estado, apresentando o comprometimento dos recursos estaduais nos exercícios futuros como base para a proposição orçamentária e para o planejamento das ações de governo. Destaca-se que a visão dos gestores quanto à análise de custo é de que existem iniciativas pontuais, mas não há nenhum modelo, até o momento, que possa ser aplicado de uma forma geral na administração pública estadual (BORGES; MATIAS, 2011).

Diante de toda a perspectiva do ambiente governamental mineiro reforçam-se questões sobre se, nos locais onde existem as iniciativas de relatórios gerenciais e de custos, os gestores utilizam essa informação para tomada de decisão e, em outros órgãos de governos, se essa demanda é existente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Classificação da Pesquisa

Lefèvre e Lefèvre (2005, p.9) expressam os autores que, no quadro da pesquisa tradicional, de base puramente quantitativa, o objeto de investigação fica severamente deformado, na medida em que precisa ser previamente reduzido à escolha (forçada) de uma alternativa de resposta dentro de um rol de alternativas arbitrariamente prefixadas.

Para Lefèvre e Lefèvre (2005), o fato das pessoas terem pensamentos, crenças e opiniões, bem como delas possuírem peso e altura, não obriga as investigações científicas a serem realizadas nos mesmos moldes utilizados para esses últimos.

A pesquisa qualitativa é mais indicada nos casos de investigação da percepção, uma vez que ela se presta a situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas, para capturar dados psicológicos e para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados, isto é, em um estudo descritivo, seleciona-se uma série de questões e coletam-se informações sobre cada uma delas para, assim, descrever o que se pesquisa.

Dessa forma, o delineamento metodológico deste estudo, de acordo com a classificação de Abramo (1979), caracteriza-se como pesquisa descritiva. A estratégia de pesquisa utilizada baseou-se na entrevista semiestruturada e no experimento, o qual esteve contido dentro da entrevista e é caracterizado com um pré-experimento.

A entrevista semiestruturada, para Triviños (2007), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que,

em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), o pré-experimento consiste em administrar um estímulo ou tratamento a um grupo e depois medir uma ou mais variáveis para compreender os efeitos do estímulo utilizado. Sua classificação como pré-experimento deve-se justamente ao fato de não cumprir os requisitos de um verdadeiro experimento, não tendo grupo de controle ou um levantamento aprofundado do estágio do grupo sobre as variáveis que se deseja entender.

### **3.2. A execução da pesquisa**

Purdy (1993), Purdy e Gago (2002), em seus estudos, buscando entender como os gerentes do setor público eram afetados pelas mudanças advindas da introdução dos princípios da Nova Administração Pública e como eles utilizavam a informação contábil para tomada de decisão, desenvolveram um guia de investigação baseado na psicologia dos constructos pessoais de Kelly (1955). Os autores defendem que a habilidade individual do receptor para uso da informação e para influenciar ações está associada à facilidade do indivíduo em entender a informação, seu contexto, sua utilidade, as possibilidades de uso, sua tempestividade e o tipo da informação.

Em estudos prévios, Purdy (1991; 1993) identificou que a habilidade dos gerentes varia para a compreensão das informações contábeis de gestão financeira e isso afeta sua habilidade de lidar com essa informação. O autor também verificou que a habilidade para utilização da informação recebida pode se alterar com treinamento e com o aprendizado no contexto de trabalho.

Diante do objetivo deste trabalho, a utilização do guia de Purdy e Gago (2002), de forma adaptada, que será apresentado mais adiante, encaixa-se na proposta de identificar se os gestores públicos em Minas Gerais recebem, compreendem e utilizam relatórios gerenciais contábeis. Além disso, a aplicação do guia deve auxiliar na padronização da pesquisa,

permitindo a proximidade com investigações internacionais e, conseqüentemente, sua comparação.

Dessa forma, este estudo vale-se da ferramenta entrevista semiestruturada orientada pelo guia de Purdy e Gago (2002), adaptado para a realidade brasileira e aplicada aos gerentes de alto e médio escalão de três fundações e cinco secretarias de estado do Governo do Estado de Minas Gerais para verificar se os gestores públicos em Minas Gerais recebem, compreendem e utilizam relatórios contábeis gerenciais em suas decisões.

Concomitante à investigação, através do guia, realizou-se a aplicação de um pré-experimento, no qual foram apresentados dois relatórios, um com informações retiradas diretamente dos sistemas de planejamento e de informações financeiras, buscando apresentar um documento com estrutura simplificada, e o segundo já com uma nova estruturação e novo design de apresentação dos dados, no intuito de qualificar a demanda dos gestores e identificar possíveis pontos de melhoria para os relatórios já existentes.

As entrevistas foram gravadas em áudio e sua transcrição encontra-se no APÊNDICE B deste trabalho. As questões não foram encaminhadas previamente aos entrevistados e esses não foram identificados, da mesma forma que suas instituições também não foram.

Foi realizada uma entrevista prévia para análise da compreensão das questões, assim como ajustes no glossário.

### 3.3. Instrumentos

O guia desenvolvido por Purdy e Gago (2002) é estruturado em dezesseis questões que buscam identificar fatores relevantes requeridos pelos gestores para a utilização dos relatórios contábeis de gestão financeira. As questões selecionadas para esse estudo são indicadas no Quadro 8:

**QUADRO 8:** Adaptação do guia de Purdy e Gago (2002)

1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?

Fonte: Adaptado de: PURDY, D. E.; GAGO, S. (2002)

Conforme o objetivo das questões é possível dividi-las em 2 grupos:

Grupo 1: Questões de 1 a 4 buscam identificar como os gestores participam nas decisões sobre o orçamento de seus projetos e se eles percebem a utilização de critérios técnicos para essa escolha.

Grupo 2: Questões de 5 a 12 buscam identificar como os gestores percebem utilidade nas informações providas pela contabilidade pública e se captam tais informações através dos relatórios gerenciais que recebem.

Com o intuito de complementar o guia e melhor caracterizar o ambiente institucional do Estado de Minas Gerais, foram elaboradas mais sete questões, apresentadas no Quadro 9.

**QUADRO 9:** Questões complementares do guia de Purdy e Gago (2002)

Compl. 1	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?
Compl. 2	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?
Compl. 3	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização/flexibilidade para tomada de decisão dos gestores públicos?
Compl. 4	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?
Compl. 5	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?
Compl. 6	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?
Compl. 7	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Guthrie, Olson e Humphrey (1999), não existe uma definição clara do que seja *New Public Financial Management*, sendo o termo utilizado como orientação metodológica, produto da aplicação de alguma metodologia e até como definição de todo o processo de tomada de decisão interna e externa à organização. É certo que outras expressões utilizadas pela contabilidade também podem causar confusão aos gestores, dessa forma, foi elaborado um glossário (QUADRO 10) que será entregue aos entrevistados para evitar a necessidade de explicação ao respondente do significado de cada uma das palavras-chave.

**QUADRO 10:** Glossário para consulta dos entrevistados

Relatório Gerencial	Documento produzido internamente pelo setor de contabilidade ou orçamento do órgão com informações que confrontem realizações físicas com financeiras, demonstrando a viabilidade econômica das atividades realizadas de forma comparativa.
Custo	Informação de gasto advinda da contabilidade que utiliza como parâmetro uma unidade de medida que faça referência à atividade finalística.
Sistema Contábil	Parâmetro de regras seguidas pela contabilidade estadual para registro, controle e disponibilização das informações financeiras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.1. Descrição do Pré-experimento

A proposta do pré-experimento é colher informações relevantes sobre um determinado comportamento ou situação através da aplicação de um estímulo. No caso específico desta pesquisa, a proposta é apresentar dois relatórios, o primeiro com informações retiradas diretamente dos sistemas de planejamento e de informações financeiras<sup>9</sup>, relatório este que se acredita ser pouco gerencial, com informações brutas, em sua maioria. O segundo é um protótipo de relatório contábil gerencial, elaborado pelo autor, que apresenta as informações compiladas e estruturadas em uma qualidade melhor do que o primeiro. Dessa forma, pretende-se verificar se os gestores compreendem o que está escrito e qual, na percepção deles, é mais adequado para a tomada de decisão. Além disso, espera-se conseguir informações e sugestões de melhoria para os relatórios.

---

<sup>9</sup> O governo do Estado de Minas Gerais possui dois grandes sistemas de informações para controle e extração de informações sobre execução física e financeira dos projetos/ações orçamentárias. O Sistema de Informações Gerenciais e Planejamento – SIGPlan -, que permite a extração de informações de execução física dos projetos/ações do governo e o Armazém SIAFI, que é um *datawarehouse*, o qual disponibiliza qualquer informação contábil financeira que foi registrada no Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI.

Ao se entregar o protótipo de relatório, o entrevistado será questionado: Qual dos dois relatórios possui informações mais relevantes para a tomada de decisão? O senhor tem alguma dificuldade na interpretação das informações contidas nos relatórios? Qual relatório é melhor para se realizar um corte orçamentário no projeto? O que deveria constar neste relatório para que ele fosse usado constantemente para a tomada de decisão? As informações contidas são suficientes para uma decisão sobre onde cortar gastos e onde aplicar sobra de recursos?

Os relatórios são apresentados no APÊNDICE A dessa pesquisa, mas apenas a título de orientação na sequência apresenta-se uma página que compõe cada um dos relatórios.

Atualizado com alterações até o 11/08/2012

Créd. Autor.	Ação	Ação nome	G	F	P	Soma	73.000.000,00	41.710.711,00	11.461.491,56	9.724.262,90	8.837.804,07	7.531.101,57	7.531.101,57	7.531.101,57	Valor Pago Financeiro
UO	Ação						Crédito Inicial	Créd. Autorizado	Cota Aprovada	Cota Descentralizada	Desp. Empenhada	Desp. Liquidada	Desp. Realizada		
1631	1269	ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL	3	10	1		3.000.000,00	3.000.000,00	1.117.931,66	954.221,66	954.221,66	595.231,26	595.231,26	591.468,43	
1631	1269	ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL	4	10	1		4.000.000,00	4.000.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	
1631	1273	CUSTEIO DO PROGRAMA	3	10	1		1.200.000,00	1.200.000,00	124.000,00	106.000,00	106.000,00	3.989,95	3.989,95	0,00	
1631	1273	CUSTEIO DO PROGRAMA	4	10	1		400.000,00	400.000,00							
1631	4327	INFRAESTRUTURA DE UNIDADES	3	10	1		9.200.000,00	9.200.000,00	270.000,00						
1631	4327	INFRAESTRUTURA DE UNIDADES	4	10	1		55.200.000,00	23.910.711,00	9.449.559,90	8.164.041,24	7.277.582,41	6.431.880,36	6.431.880,36	6.253.737,64	

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>					
<b>ATUALIZADO EM JULHO</b>					
<b>PROGRAMA INSTALAÇÃO DE UNIDADES DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO</b>					
<b>PROJETO</b>	<b>Previsto</b>	<b>Disponível</b>	<b>Diferença</b>	<b>Empenhado</b>	<b>% de Execução</b>
<b>CUSTEIO DO PROGRAMA</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>-</b>	<b>324.580,00</b>	<b>19%</b>
<b>INFRAESTRUTURA DA UNIDADES</b>	<b>98.987.039,27</b>	<b>82.211.111,93</b>	<b>16.775.927,34</b>	<b>82.211.111,93</b>	<b>100%</b>
<b>ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DAS UNIDADES</b>	<b>14.250.000,00</b>	<b>11.750.000,00</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>8.013.543,10</b>	<b>68%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>114.937.039,27</b>	<b>95.661.111,93</b>	<b>19.275.927,34</b>	<b>90.549.235,03</b>	
<b>FATOS RELEVANTES</b>					
<b>CUSTEIO DO PROGRAMA</b>	<b>O maior desembolso do programa está previsto para o final segundo semestre</b>				
<b>INFRAESTRUTURA DA UNIDADES</b>	<b>Duas obras estão em execução. A obra da unidade 2 já estourou o orçamento previsto em 28%. A expectativa é que seja necessária outra suplementação</b>				
<b>ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DAS UNIDADES</b>	<b>Apesar do valor empenhado se alto a execução física do projeto está baixa</b>				

### **3.4. A escolha da Amostra**

Como o objetivo deste trabalho pauta-se na utilização de relatórios gerenciais pelos gestores públicos do Estado de Minas Gerais e sabendo-se que existem instituições que possuem tais relatórios e outras não, a escolha foi realizada por conveniência, sendo selecionadas três instituições que já elaboram relatórios gerenciais para a tomada de decisão de seus gestores e cinco instituições que ainda não possuem esse processo consolidado. Dessas instituições foram escolhidos os gerentes de segundo grau (gerentes de projeto, subsecretários, superintendentes, diretores). No total, foram entrevistados dezesseis gestores, sendo que se buscou entrevistar um gerente técnico e outro de projeto ou finalístico em cada uma das instituições.

Para a seleção das instituições que não possuem o processo consolidado de elaboração de relatórios gerenciais, utilizou-se o seguinte critério: foi realizado um *ranking* da administração direta com base no orçamento total do órgão. A partir desse *ranking*, as entidades foram divididas em quartis e sendo selecionada uma entidade em cada quartil para compor a amostra e uma quinta foi escolhida por sorteio. A intenção foi de captar as especificidades correspondentes a cada uma das estruturas, das mais simples às mais complexas.

### **3.5. Orientações para Análise de Dados**

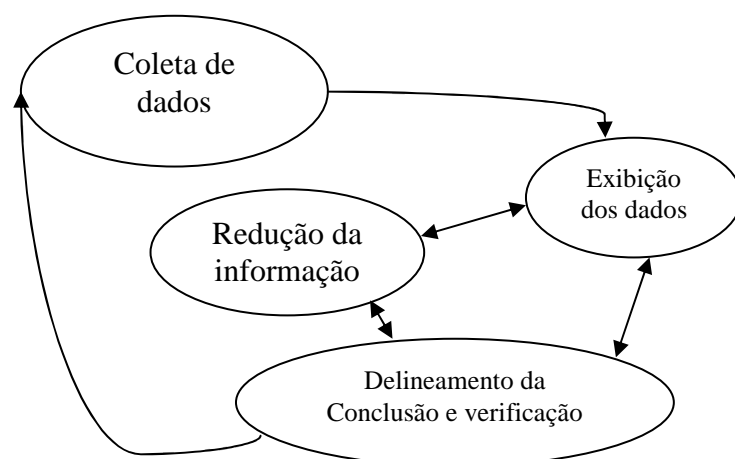
Os pressupostos básicos de análise encontram-se na Teoria Institucional. Operacionalmente, o método para análise vale-se das orientações de Miles e Huberman (1994) descrito a seguir.

O método de análise para pesquisas qualitativas de Miles e Huberman (1994) pressupõe três fluxos de atividades: a) Redução informacional – que se refere ao processo de seleção, concentração, simplificação, abstração e transformação da informação que aparece nas transcrições. Segundo os autores, o processo analítico de redução inicia-se antes da execução

da pesquisa, quando são definidos conceitos, métodos de aplicação, e só finaliza com o relatório final da pesquisa; b) Exibição das informações – genericamente pode ser entendido como uma forma organizada, montagem comprimida de informações que permitem um esboço do curso de ação e conclusão. Os autores propõem a fuga de uma apresentação através de textos extensos e a busca por um *design* no qual a informação chave seja imediatamente acessível, permitindo ao analista ver o que está acontecendo e guiar-se para conclusões justificadas; c) Delineamento das conclusões e verificação – é a atividade de cruzamento das ideias/teorias com os fatos, segundo os autores, após a coleta, organização e apresentação das informações já é possível ao pesquisador ter uma visão do que os dados permitem concluir, essa, então, deve ser confirmada através do cruzamento dos pressupostos com as informações colhidas.

De acordo com Miles e Huberman (1994), existe um processo de interrelação cíclica entre os fluxos de atividades, o que pode graficamente ser visto na Figura 4, pois, para os autores, a análise em uma pesquisa qualitativa é um processo contínuo e o pesquisador move-se entre os quatro módulos deste a coleta de dados, perpassando constantemente pelos fluxos de redução, exibição e conclusão/verificação, o que justifica a necessidade de uma pesquisa bem documentada.

**FIGURA 4 – Síntese do processo de interrelação cíclica entre os fluxos de atividades**



Fonte: Miles e Huberman (1994)

Diante dessas orientações, os procedimentos a serem seguidos são:

- a) Redução informacional: O trabalho seguirá o roteiro de Purdy e Gago (2002) para a entrevista semi-estruturada, a qual será gravada e transcrita. A transcrição será anexada ao trabalho final, contudo serão coletadas as informações principais para compor a análise da pesquisa.
  
- b) Exibição das informações: Serão estruturados quadros comparativos entre as respostas dos entrevistados, buscando resumir o que foi apresentado, no entanto, sem perder a qualidade e integridade da informação.
  
- c) Delineamento das conclusões e verificação: as informações coletadas e estruturadas serão confrontadas com o referencial teórico e pesquisas anteriores apresentadas, de forma a compor um retrato descritivo-analítico da situação apresentada pelos gestores estaduais em relação à utilização e compreensão dos relatórios gerenciais, além da perspectiva daqueles que ainda não o recebem. Por fim, certamente seja possível apresentar recomendações para uma efetiva utilização dos relatórios gerenciais, além de melhorias para os relatórios gerenciais existentes, bem como sugestões para novas pesquisas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Realização de teste e análise do seu resultado**

Para se verificar a aderência do questionário aos objetivos do trabalho, antes da realização das entrevistas de coletas de informações para a pesquisa, realizou-se uma entrevista de teste com um gerente de projeto do governo de Minas Gerais.

A análise das respostas dadas pelo gestor permitiu a inferência de que o questionário está adequado para o objetivo deste trabalho, uma vez que não se percebeu um desvio das respostas em relação ao que se buscava aferir com as perguntas.

Destaca-se que foi possível realizar adequações no relatório proposto para o pré-experimento a partir das observações realizadas pelo gestor entrevistado. Essas adequações permitiram uma qualificação do instrumento, a fim de aferir com maior acurácia se os gestores possuem o conhecimento necessário para interpretá-lo, tanto quanto podem ter informado que possuíam durante o momento que respondiam o questionário.

Destaca-se, também, que a informação disponibilizada de custos no relatório do pré-experimento não despertou nenhum interesse do gestor. Infere-se, assim, duas possibilidades: ou o gestor não possui conhecimento para utilizá-la ou estava muito rudimentar. Dessa forma, o relatório foi adequado para uma melhor apresentação da informação.

### **4.2. Apresentação dos resultados das entrevistas e análise**

A realização de entrevistas requer uma alta disponibilidade e senso de colaboração por parte dos entrevistados. De uma forma geral, houve uma boa receptividade por parte dos gestores para essa pesquisa, contudo, é necessário destacar que ocorreram dificuldades, principalmente, devido ao longo tempo de entrevista e a indisponibilidade de entrevistados para terminá-la, o que prejudicou, por vezes, realizar todas as perguntas do questionário.

Por meio das entrevistas realizadas buscou-se constituir um cenário institucional partindo da experiência do gestor no setor público até às informações que ele julga necessária para tomar decisões no dia a dia e reconhecendo, também, como as utiliza. As versões simplificadas das respostas estão expostas nos Quadros 11,12, 13 e 14 apresentados na sequência.

Iniciar a discussão a partir da análise do período de experiência dos gestores, parece adequado, uma vez que suscita algumas inferências relevantes. O que se observa é uma variabilidade dos gestores em relação ao período de experiência profissional de cada um no setor público, partindo desde três anos e quatro meses até 35 anos. Tal fato, citando Diamond (2002) e Prates (2000), pode indicar uma falta de estratégia bem definida para a escolha dos gerentes, e com isso, sem um estudo do perfil de cada indivíduo existe a possibilidade de se potencializar situações de resistência à mudança devido à institucionalização de rotinas e valores. A variabilidade também pode indicar uma falta de qualificação dos profissionais em cargos hierarquicamente inferiores ou a dificuldade de gestores em difundir conhecimento por medo de perder a posição, principalmente em um cenário de não valorização do servidor público. O conjunto dessas perspectivas incita argumentos de inexistência de um plano mais amplo de aplicabilidade do modelo gestão que dê ênfase aos gestores e tomadores de decisão que privilegiem informações técnicas. Tais argumentos podem ou não serem corroborados ao longo da análise.

Partindo para uma caracterização de como os gestores percebem as mudanças em gestão implementadas no Governo do Estado de Minas Gerais a partir de 2003, observa-se que em sua maioria os gerentes destacam com clareza duas ferramentas implantadas, sendo: a) Acordo de Resultados; e b) a Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Segundo eles as ferramentas garantiram melhor planejamento e controle das atividades a serem desenvolvidas, bem como promoveram o estabelecimento de metas. Contudo, não parece nítido aos gestores os ganhos de eficiência, eficácia ou efetividade que a utilização de tais ferramentas proporcionaram, uma vez que em apenas um discurso são mencionados aumentos da produtividade. A partir do foco dado às ferramentas, não aos resultados, o que se infere é a dificuldade de identificação de que tais instrumentos representam parte de um modelo de gestão diferente do que existia anteriormente. A ausência de comentários sobre indicadores que demonstrassem os ganhos obtidos com a aplicação dos instrumentos por parte dos gestores, pode indicar uma despreocupação com a eficácia e efetividade do modelo e uma

tendência ao isomorfismo, o que segundo Ansari e Euke (1987), tende a acontecer para garantir a adaptação das organizações a um ambiente onde outras utilizam tais ferramentas. Dessa forma, se no cerne da proposta não estão contidos mecanismos de avaliação técnica e crítica, não é provável que os gestores serão motivados a desenvolverem esse tipo de avaliação internamente em seus projetos.

Quando questionados se houve ganho de descentralização das decisões, com maior autonomia dos gestores sobre seus projetos, o que se identificou foi uma tendência maior de respostas negativas ou de pouca alteração no padrão decisório, apesar de que alguns gerentes de projeto, a despeito de sofrerem pressões externas, indicaram ganhos de flexibilidade interna em suas decisões. O que se infere partindo da visão de um deles, é que gestores que demonstram um domínio maior das atividades e perspectivas de resultado de seus projetos sofrem menor interferência interna. Contudo, a realidade exposta é de uma centralização externa nas decisões. Entre os gestores técnicos, duas respostas deixam clara a existência de um padrão descentralizado de decisão em suas instituições, indicando que, em alguns casos, o modelo gerencial tem ganhado força.

Em relação à percepção dos gestores a respeito da existência de uma cultura voltada para resultados em todos os níveis da organização, a tendência é de respostas negativas, com ressalvas para as áreas de gestão das instituições, nas quais difusão é maior, ou seja, a proposta de implementação de uma gestão para resultados ainda está concentrada nas organizações que sofrem maior influência dos órgãos centrais do governo. Alguns gestores em suas entrevistas indicam uma tentativa de difusão das ferramentas e metodologias utilizadas nos órgãos centrais para suas unidades regionais através de treinamentos, contudo, não demonstraram que tais iniciativas tenham surtido efeito ainda. Mesmo nas instituições da administração indireta, que demonstraram uma preocupação maior com a gestão e qualidade de seus produtos e serviços, em um caso, os gestores não afirmam existir uma cultura que mobilize a maior parte dos envolvidos. A inferência possível através das respostas obtidas é de que existe um conhecimento geral de que metas devem ser cumpridas. Contudo, não se identifica, mesmo depois de nove anos de funcionamento do modelo proposto, uma consciência generalizada do que seja Gestão para Resultados, com indivíduos detendo uma visão holística do encadeamento de atividades e resultados, o que é importante para solidificação do modelo, segundo Carlin (2003) quando fala do modelo australiano.

Quanto à percepção dos gestores da utilidade da contabilidade para a tomada de decisão foi identificado claramente que eles entendem que informação contábil relevante é somente a orçamentária. Apenas um gestor técnico propôs uma discussão mais ampla sobre o assunto, fazendo referência à inexistência de uma demanda de informação contábil que não seja do subsistema orçamentário pelos gestores. A maioria dos gestores, tanto técnicos quanto de projeto, considera que a contabilidade contribui como um indicador do projeto, ressaltando até a necessidade de o ocupante do cargo deter esse conhecimento. Uma visão interessante levantada por um gestor de projeto é a de que a contabilidade não contribui para decisão, de forma geral, no setor público, por ela não fazer parte do grupo de variáveis utilizadas pelos altos gestores para análise das situações que demandam escolhas. O que se pode inferir é a existência de uma alta variabilidade de conhecimento das funções e potencialidades da contabilidade para o setor público e para auxílio à tomada de decisão. A partir desse fato, identifica-se a inexistência de incentivos para a utilização dessa informação, uma vez que, mesmo existindo uma possível disponibilidade<sup>10</sup>, não há demanda para relatórios que não sejam orçamentários.

Para a questão a respeito da disponibilidade de relatórios gerenciais com vistas ao auxílio na gestão do projeto, identifica-se com as respostas, uma disponibilidade de relatórios com a execução geral dos projetos. Esses relatórios permitem aferir, de uma forma mais ampla, como está o alcance das metas estabelecidas e a execução do orçamento disponibilizado. As ferramentas de gerenciamento de projetos permitem o acompanhamento, pelos gerentes, dos cronogramas desenvolvidos em paralelo à execução do orçamento. A maioria dos gestores realiza ao menos uma reunião mensal com sua equipe para acompanhamento das realizações. Alguns gerentes informam que esses relatórios são suficientes, mas a maioria destaca que não existem relatórios para os auxiliarem em suas decisões de projeto. A partir das respostas, infere-se que os sistemas do governo estadual e suas ferramentas de gestão estão focadas na produção de informações para os gestores de maior nível hierárquico das instituições e para os

---

<sup>10</sup> A possível disponibilidade se refere a obrigatoriedade para os Estados, por parte da resolução da Secretaria do Tesouro Nacional, de se adequarem até o fim do ano as novas normas de contabilidade do setor público.

gestores dos órgãos centrais, além do governador, demonstrando uma característica de centralização das informações, e conseqüentemente, nas decisões, diferente da proposta da Nova Administração Pública descrita por Hood (1991).

A respeito da disponibilização e da relevância da informação de custos, identifica-se que algumas instituições da administração indireta disponibilizam para seus gestores as informações de custos, enquanto que, para a administração direta, ela ainda não está disponível. A maioria dos gerentes identifica a informação de custos como relevante, principalmente para traçar comparativos, contudo, nem todos demonstraram uma clareza a respeito do seu significado, sendo que alguns entendem que custos representam os gastos gerais do projeto. Um dos gestores ressaltou o risco de se ter uma aplicação de recursos para produção dessa informação e essa não ser utilizada, uma vez que não faz parte do grupo de variáveis utilizadas para tomada de decisão. Foi percebida nas instituições que possuem a informação de custo, a utilização desse recurso apenas como um parâmetro, não como uma medida de eficiência, já que não existem metas relacionadas, nem análises mais profundas a respeito de sua formação. O que se infere é uma possibilidade para a utilização da informação, todavia, não é algo que tenha significado no cotidiano dos gestores e não é reforçada sua utilidade pelos órgãos centrais, tal fato de acordo com Viera e Carvalho (2003) prejudica a institucionalização do uso da informação.

**QUADRO 11:** Simplificação das respostas dos entrevistados para questões complementares*Continua*

Nº	Questão	Gerentes Técnicos			
		Gerente 1 / A. Indireta	Gerente 2 / Ad. Direta	Gerente 3 / Ad. Direta	Gerente 4 / Ad. Direta
A	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?	5 anos, todos no Estado de MG.	8 anos, todos no Estado de MG.	4 anos, todos no Estado de MG.	4 anos, todos no Estado de MG.
B	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?	Ganho não significativo até o momento. Ferramenta: Planejamento Estratégico.	Existe retorno como priorização de investimentos. Ferramentas: Gestão de Projetos e Acordo de Resultados.	Existe uma evolução gerencial. Citou o melhor monitoramento das atividades, a revisão do PPAG.	Trouxeram poucos ganhos para a secretaria, pois cumprimos determinações. Citou Acordo de Resultados e Gerenciamento de projetos.
C	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização da tomada de decisão dos gestores públicos?	Os gestores da ponta se preocupam em ter o orçamento.	Existe menor flexibilidade em relação à escolha de alocação que é determinada pela SEPLAG.	Não respondeu a pergunta.	Até existe, mas só temos projetos pequenos e a alta gerencia não está envolvida com eles, são projetos pessoais.
D	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?	Ainda não é cultura, pois sua utilização é forçada ainda.	Acho que depende da secretaria, na minha existe, mas não chega à ponta.	Os gestores têm usado as ferramentas de forma obrigatória. Mas tem melhorado o entendimento dos gestores sobre o assunto.	Acredito que as pessoas compreendam os instrumentos, mas eles não são utilizados para avaliar resultados.
E	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?	Sim, para os gestores de nível mais alto.	Ajudaria, mas ainda estamos tentando garantir qualidade na informação.	Em momentos de restrição orçamentária, a informação é utilizada, mas só orçamento. A questão contábil é meramente obrigatória..	Pergunta não realizada.
F	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?	É disponibilizado um relatório de monitoramento para os gestores, inclusive de custos.	Estamos implantando um sistema para disponibilizar a informação online de todas as unidades e contratos.	Nós disponibilizamos, acredito que os gestores estão aprendendo a utilizar por necessidade essas informações.	Existem relatórios, mas os gestores só se preocupam em não serem mal avaliados, usar a informação de forma gerencial não é o foco.
G	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?	Entendo que é relevante para abertura de novas unidades e comparação entre elas, se utilizam não sei.	Não é disponibilizada informações de custos, mas é relevante, por exemplo, para comparar e avaliar as unidades.	A informação de custos não é de fácil entendimento para os gestores.	As informações são orçamentárias. Aqui trabalhamos com repasse, não se tem muito essa preocupação com custo.

*Continua*

Nº	Questão	Gerentes Técnicos			
		Gerente 5 / Ad. Direta	Gerente 6 / A. Indireta	Gerente 7 / A. Indireta	Gerente 8 / A. Indireta
A	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?	4 anos, todos no Estado de MG.	22 anos de experiência em setor público, 7 no Estado de MG.	24 anos, é servidora Federal e desde 2005 cedida ao Estado de MG.	34 anos, todos no Estado de MG.
B	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?	Quando entrei já estava implementado. Houve ganho na preocupação com a população e com servidores. Ferramentas: Acordo de Resultados e monitoramento da execução.	Existe em MG um aproveitamento da estabilidade econômica, focando os esforços no resultado para os cidadãos. Nossa instituição já se preocupa com qualidade na gestão desde 1999.	Diferencial em MG são o Acordo de Resultados com metas e sistemas corporativos que dão suporte na organização dos processos internos e atingem todo o Estado.	Ganhos significativos na elaboração dos planejamentos do governo (PPAG, LDO e LOA), informatização e padronização do processo. Destaca-se também a melhoria no monitoramento da execução.
C	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização da tomada de decisão dos gestores públicos?	Não tenho reparado isso nos últimos anos. A SEPLAG centraliza muitas decisões.	Os gestores da ponta é que definem, pois a área meio não conhece as especificidades.	É pontual.	Em nossa instituição, o planejamento é feito pelas unidades, descentralizado.
D	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?	Depende muito da liderança para reforçar a proposta. Nesta secretaria, dá-se muito valor.	Aqui temos uma cultura de qualidade nos resultados. Não posso afirmar que todos estão conscientes.	Ainda vai levar anos para institucionalizar esse tipo de cultura, o serviço público ainda é de ninguém.	Acredito que sim, os gestores estão bem envolvidos com o alcance de resultados.
E	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?	Esse ano melhorou, pois utilizamos relatórios de execução orçamentária.	Não há planejamento e avaliação organizacional sem contabilidade. Contudo, os relatórios contábeis são muito formais e para cumprir obrigação.	A contabilidade não é de uso comum para os gerentes, não percebo demanda por informações contábeis. O foco é orçamento.	Pergunta não realizada.
F	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?	Os relatórios são disponibilizados diariamente.	Temos dados disponíveis diariamente. Produzimos relatórios para reuniões de diretoria mensais.	Relatórios de execução e orçamentários estão disponíveis.	São disponibilizados relatórios de execução em relação às metas bimestramente na INTRANET.
G	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?	Não temos, mas é relevante. A informação de custo dos nossos serviços seria um bom indicador.	Temos a informação de custos e ela é relevante para analisarmos nosso serviço, compararmos e entendermos as variações.	A informação de custo é imprescindível, mas primeiro é necessário estruturar um padrão de elaboração.	É apurada. A informação é relevante para produção e definição do preço de venda. É importante para nos compararmos com o mercado.

Continua

Nº	Questão	Gerentes de Projeto			
		Gerente 9	Gerente 10	Gerente 11	Gerente 12
A	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?	35 anos, no Estado de MG e 16 anos paralelo com na Prefeitura.	3 anos e 4 meses, todos no Estado de MG.	29 anos, todos no Estado de MG.	26 anos, todos no Estado de MG.
B	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?	Tentei trazer metodologias de gestão para a instituição, mas somente após o Choque de Gestão é que consegui viabilizar. Temos o Acordo de resultados e ferramentas de desdobramento da estratégia.	Existem ganhos, principalmente com o monitoramento da execução. Mas existem incongruências, pois os gestores que produzem informação dos projetos não compreendem o trabalho finalístico.	Identificou ferramentas como Acordo de Resultados e gerenciamento de projetos, com ganhos no monitoramento dos resultados.	Houve ganhos como mudança de comportamento, melhoria no controle, reuniões periódicas.
C	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização da tomada de decisão dos gestores públicos?	Não respondeu a pergunta.	Não respondeu a pergunta.	Nosso recurso é pré-determinado, o que fazemos é executar.	Não mudou nada, hoje somente presta-se mais conta do que é feito.
D	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?	Ainda é assimétrico, temos gestores envolvidos com a metodologia e outros não. Mas ela está em funcionamento na instituição.	Existe o incentivo, mas as pessoas ainda precisam aprender que suas ações fazem parte de um projeto que busca resultados maiores, não apenas atender ao acordo.	Não atingiu os níveis mais baixos da organização. A linguagem utilizada, principalmente em inglês, prejudica a compreensão da metodologia pelas pessoas.	A equipe do projeto tem compreensão da metodologia e sabem que as metas são da equipe.
E	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?	Utilizamos indicadores de execução orçamentária.	Sim, os relatórios orçamentários produzidos hoje atendem a demanda.	Ajuda através dos controles paralelos que são criados pela gestora.	Em relação à produção não é percebida utilidade.
F	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?	São produzidos relatórios mensais para acompanhamento e trimestralmente se faz uma avaliação geral com os gerentes.	É disponibilizado um relatório mensal online de acompanhamento da estratégia do governo.	Os relatórios de monitoramento estratégico são acompanhados pela gestora e utilizados para verificar se as metas foram atendidas por mês.	São elaborados e disponibilizados relatórios de execução diariamente, tanto para acompanhamento do gestor quando das instâncias superiores. O gestor faz reuniões mensais com a equipe.
G	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?	A informação é relevante, mas ela ainda carece de confiabilidade. O custo médio do paciente/dia é um exemplo de aplicação.	É relevante, para ser usada de parâmetro nas contratações e prestação de serviços.	A informação é relevante para planejar os serviços a serem prestados, quanto custam as unidades e organizar as solicitações financeiras do projeto.	A informação de custo é utilizada para determinação do valor de venda dos produtos.

## Conclusão

Nº	Questão	Gerentes de Projetos			
		Gerente 13	Gerente 14	Gerente 15	Gerente 16
A	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?	16 anos, todos no Estado de MG.	32 anos, todos no Estado de MG.	5 anos, todos no Estado de MG.	4 anos e 5 meses, todos no Estado de MG.
B	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?	Houve ganhos no cuidado com orçamento, na elaboração e monitoramento de metas.	O trabalho, com planejamento, monitoramento e metas está mais produtivo. Além de permitir uma visão melhor do todo e do trabalho de todos.	Utilização de informações financeiras para avaliar o retorno de investimentos, isso nunca tinha sido usado no Estado e representa um ganho em análise.	Acredita que houve ganhos de organização, mas não julga possível mensurar.
C	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização da tomada de decisão dos gestores públicos?	Existe uma autonomia maior para a tomada de decisão pelo gerente a partir das informações que ele tem.	Com a demonstração de que você conhece o todo, se ganha mais autonomia.	Existe uma flexibilidade interna de tomada de decisão, mas as diretrizes gerais são externas.	Houve um ganho inicial para decisões internas, mas a própria estrutura tem privilegiado interferências políticas.
D	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?	Ela está sendo construída aos poucos, aqui mais lento que em outras secretarias.	Entre os cargos de chefia e gestão as pessoas conhecem bem, mas falta chegar às pontas.	Sim, pelo uso de ferramentas de uma forma geral, mas não para decisões baseadas em análises financeiras.	Está mais restrita aos coordenadores e às equipes próximas dos gerentes.
E	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?	Nós, gestores, temos que ter conhecimento de contabilidade, pois ela ajuda na tomada de decisão.	Sim, nos auxilia na decisão de qual projeto financiar, permite análise do impacto.	Não, porque essa informação gerencial não é uma variável de decisão no setor público.	As informações financeiras são um dos índices indicativos da execução do projeto.
F	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?	Não é produzido nenhum relatório com informações financeiras para auxiliar na tomada de decisão, apenas a execução do programa.	Tem disponibilidade de informações físicas e financeiras online e avalia com os gerentes mensalmente.	É disponibilizada pontualmente, com informações de execução orçamentária. É uma informação produzida sob demanda.	É disponibilizado um sistema de monitoramento da estratégia, mas não se tem um relatório detalhado do projeto.
G	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?	Não é disponibilizada informação robusta de custos, apenas há uma estimativa baseada no que é pago, mas seria interessante para o planejamento do projeto e avaliação do gasto.	A informação de custo (gasto) é importante para se contratar cursos, programar viagens ou buscar recursos para projetos.	Não recebo e vejo essa informação com grande risco de cair na rotina e não ser utilizada para tomada de decisão, apesar de recursos terem sido alocados para gerar a informação. Mas com certeza seria útil em meu projeto.	É relevante para saber o quanto sobrou em cada uma das ações, se será possível remanejar e ajustar o orçamento.

**QUADRO 12:** Resumo das inferências por questão complementar

Fonte: Elaborado pelo autor

\*Transcrição feita seguindo o conteúdo exato do que os gerentes com adequações à norma culta da língua brasileira.

Nº	Questão	Inferências
A	O senhor(a) já trabalha há quanto tempo no serviço público? E no Estado de Minas Gerais?	O que se observa é uma variabilidade dos gestores em relação ao período de experiência profissional de cada um no setor público, partindo desde três anos e quatro meses até 35 anos.
B	O senhor(a) poderia citar possíveis ganhos com a implementação de ferramentas de gestão originárias do setor privado no Estado de Minas Gerais? O senhor poderia citar algumas dessas ferramentas?	Os gerentes, em sua maioria, destacam com clareza duas ferramentas implantadas, sendo: a) Acordo de Resultados; e b) a Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Com ganhos em planejamento e controle.
C	O senhor(a) percebe algum ganho em relação à descentralização da tomada de decisão dos gestores públicos?	Identificou-se uma tendência maior de respostas negativas ou de pouca alteração no padrão decisório, apesar de que alguns gerentes de projeto, por sofrerem pressões externas, indicaram ganhos de flexibilidade interna em suas decisões.
D	O senhor entende que após nove anos de Choque de Gestão já existe uma cultura de gestão voltada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais?	A tendência é de respostas negativas, com ressalvas para as áreas de gestão das instituições, onde a difusão é maior, ou seja, a proposta de implementação de uma gestão para resultados ainda está concentrada nas organizações que sofrem maior influência dos órgãos centrais do governo.
E	O senhor(a) considera que a contabilidade pública contribui para seu processo de tomada de decisão?	Os gestores entendem que informação contábil relevante é somente a orçamentária. Apenas um gestor técnico propôs uma discussão mais ampla sobre o assunto, fazendo referência à inexistência de uma demanda de informação contábil que não seja do subsistema orçamentário pelos gestores. A maioria dos gestores, tanto técnicos quanto de projeto, considera que a contabilidade contribui como um indicador do projeto, ressaltando até a necessidade de o ocupante do cargo deter esse conhecimento.
F	O senhor(a) recebe algum relatório gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão? E com que frequência o senhor se reúne com sua equipe para discutir as informações contidas nesse relatório?	Identificou-se uma disponibilidade de relatórios com a execução geral dos projetos. A maioria dos gestores realiza ao menos uma reunião mensal com sua equipe para acompanhamento das realizações. Alguns gerentes informam que esses relatórios são suficientes, mas a maioria destaca que não existem relatórios para auxiliarem em suas decisões de projeto.
G	No relatório que o senhor recebe, existe alguma informação sobre custos? Esse tipo de informação possui alguma relevância para sua tomada de decisão?	Identificou-se que algumas instituições da administração indireta disponibilizam para seus gestores as informações de custos, enquanto que, para a administração direta, ela ainda não está disponível. A maioria dos gerentes identifica a informação de custos como relevante, principalmente para traçar comparativos, contudo, nem todos demonstraram uma clareza a respeito do seu significado, sendo que alguns entendem que custos representam os gastos gerais do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo-se para uma análise do processo de decisão do orçamento e da participação dos gestores nesse processo, sob o ponto de vista dos gestores técnicos (QUADRO 13), é verificado que as decisões acerca da alocação do orçamento são centralizadas no órgão central de planejamento que determina um limite geral para os projetos ou ações, devendo os gestores se adequar à realidade estabelecida, quando não é determinado um limite geral para o órgão que deverá redistribuir os recursos internamente. Neste segundo caso, na visão de alguns gestores técnicos, a distribuição é feita de acordo com a opinião do gestor máximo do órgão. A visão de um orçamento definido de forma centralizada, sem a interferência do gestor, é corroborada apenas em parte pelos gestores finalísticos (QUADRO 14), os quais, em sua maioria, possuem opiniões específicas de suas realidades, desde a possibilidade de negociação, passando por análises baseadas em informações técnicas, até uma definição vinda da ponta. Ressalta-se a situação diferenciada de dois gestores técnicos que, na mesma direção, defendem que, em suas instituições, o orçamento não é determinado externamente. Um deles informa que o orçamento é formulado pelas unidades descentralizadas e repassado para a validação da diretoria, que, com essas informações, consegue pleitear o valor necessário. Já o outro afirma que a instituição não depende de recursos do tesouro para sua atividade principal, apenas para manutenção da estrutura e, dessa forma, não é necessário discutir orçamento, apenas apresentar o valor a ser gasto. O que se infere a partir de tais circunstâncias é a ausência de um processo padronizado de tomada de decisão para alocação de recursos que seja de amplo conhecimento dos gestores, fato que representa um enfraquecimento do pilar regulador, e conseqüentemente, pode dificultar a institucionalização de um modelo voltado para resultados. Sabe-se que a política é uma atividade intrínseca ao setor público, contudo, isso não deveria ser empecilho para uma avaliação técnica preliminar ou para um embasamento da decisão política. Pela fala dos gestores, percebe-se que a existência de argumentos técnicos abre caminho para negociação, mesmo que a decisão final seja política, porém esse não é um conhecimento difundido e incorporado à rotina dos gerentes.

As questões 2 e 3 procuram verificar a percepção dos gestores sobre quais os critérios utilizados para a definição dos limites orçamentários. De uma forma geral os gerentes identificam uma baixa preocupação com os resultados a serem apresentados e uma orientação

mais voltada para que a execução alcance o limite financeiro pré-estabelecido. O que se infere é uma preocupação antecipada com o equilíbrio fiscal, em detrimento da utilização, por parte dos órgãos centrais, de instrumentos que avaliem a eficiência e a efetividade das ações para assim alocarem os recursos de acordo com os resultados pretendidos. Este é, dessa forma, mais um indicativo do baixo prestígio das avaliações técnicas e da importação de um modelo sem sua aplicabilidade plena, o que reforça a perspectiva ao isomorfismo nas organizações citada por Guerreiro et al. (2005).

As respostas em relação à existência de metas financeiras, ou de qualidade do gasto, tais como redução dos custos de produtos e processos, indicam baixo nível de incentivos para ações voltadas para a eficiência. A percepção é, portanto, de que os gestores devem concentrar esforços na execução de seus recursos. Neste ponto, abre-se espaço para uma discussão anterior: qual o nível de execução dos projetos estaduais? Existe a possibilidade de que os gestores centrais do governo não estejam preocupados com análises e metas de redução do gasto devido à baixa taxa de execução dos projetos. Porém, a baixa taxa de execução seria uma justificativa para a existência de bons indicadores e produção de informação gerencial para tomada de decisão.

Em relação à questão 5, que buscou a perspectiva dos gerentes a respeito do descolamento entre orçamento e financeiro, o que se identificou foi a dificuldade do governo estadual em manter o compasso entre os dois subsistemas contábeis durante os períodos de crise, uma vez que, conforme relatado, em períodos considerados normais para arrecadação esse descompasso não ocorre. Um dos entendimentos possíveis seria de que existe uma dificuldade dos gestores centrais em estruturar planejamentos para situações que requerem um controle fiscal maior. Ao explorar essa situação de distanciamento entre orçamento e financeiro, pode-se inferir o enfraquecimento dos instrumentos de gestão, tanto para a alta gestão, quanto para os gerentes médios e de operações do governo, uma vez que, se os gestores centrais não conseguem se ater ao que foi planejado, em situações de redução da arrecadação, os planejamentos desdobrados a partir do central também desmoronarão e, sem planejamento, a construção de relatórios gerenciais fica dificultada, perdendo sua utilidade. Isso é corroborado

pelo comentário de um gestor que informa a rotina dos gerentes de estabelecerem uma “gordura financeira” nos pleitos de recursos.

Para a questão 6, que indagou aos gerentes a respeito da tempestividade da informação contábil às necessidades deles para gerenciamento do projeto, as respostas indicaram que, para a maioria, a informação de execução orçamentária está disponível todos os dias. As respostas, novamente, indicam uma tendência dos gestores a entenderem por informação contábil apenas a disponibilizada pelo subsistema orçamentário, provavelmente devido ao foco dado a esse pela Lei 4.320/64. Além disso, na questão 6, os gerentes qualificaram muito pouco a qualidade da informação disponível, apenas citando que ela, por vezes, não informava com antecedência o que precisavam saber, tal como cortes e reajustes. Por isso, analisando as respostas dessa questão conjuntamente com as apresentadas na questão 7, percebe-se que existe demanda dos gestores por relatórios melhores, mesmo que orçamentários, e que, por isso, eles solicitam o tratamento da informação fora dos sistemas oficiais do governo. Em decorrência disso, a informação deixa de ser tempestiva.

Analisando-se as respostas dadas à questão 8, que indagou os gestores a respeito da importância das informações contábeis no dia a dia, identifica-se uma alta variabilidade. Tal fato indica uma característica muito pessoal a respeito da utilização da informação contábil no dia a dia. Alguns gestores evidenciam a sua não utilização, outros já entendem que ela é fundamental para ajudar a avaliar a situação dos projetos. Para os gestores técnicos, a utilização, por parte dos gestores finalísticos, não é adequada, e, entre estes últimos, existem aqueles que corroboram tal afirmação por não compreenderem o que está exposto nos relatórios. Em relação a análises de custo-benefício, poucos são os gestores que afirmam realizar esse tipo de avaliação, mesmo que de forma rudimentar. A maioria ainda utiliza as informações contábeis/financeiras para acompanhar apenas de forma macro a execução do projeto.

A baixa capacidade de compreensão e análise das informações contábeis/gerenciais demonstrada pelos gestores acaba por esbarrar na ausência de uma política geral de governo de qualificação dos gerentes. Essa afirmativa ganha força no governo estadual mineiro a partir

das respostas apresentadas para as questões 9 e 10, que questionaram os gestores a respeito do nível de conhecimento deles sobre contabilidade e sobre a promoção de capacitações por parte do Estado. As respostas obtidas indicam um desenvolvimento particular dos gestores e muitos deles apenas adquiriram seus conhecimentos através da prática do dia a dia, ou seja, sem o devido esclarecimento acadêmico em relação a utilidade das informações contábeis. A autoavaliação feita pelos gerentes indicou que eles se veem com o conhecimento a respeito, principalmente sobre orçamento, razoável, apesar da pergunta ter sido a respeito do conhecimento contábil. Eles reconhecem que seria possível melhorar, mas poucos indicaram o conhecimento apenas sobre orçamento como uma limitação. Para a maioria, ter entendimento a respeito da questão orçamentária já é suficiente. Tal perspectiva reforça, mais uma vez, a visão de que a implementação do modelo de gestão seguiu uma perspectiva isomórfica, sem o devido cuidado de preparar o corpo técnico para uma forma de trabalho mais descentralizada e desconcentrada, diante da qual eles seriam avaliados pelo modo que gerenciam seus projetos, pela forma que utilizam a informação para tomada de decisão e pela justificativa dos resultados alcançados.

A questão 11, por sua vez, procurou captar a percepção dos gerentes a respeito da utilização de informações contábeis gerenciais, por parte de seus superiores e/ou dos órgãos centrais de governo, para as decisões de avaliação da execução e alocação de recursos. Através das respostas, identificou-se uma percepção de utilização equilibrada desses subsídios. Os gestores da administração indireta enfatizaram que, em suas instituições, a alta hierarquia vale-se de informações contábeis/financeiras para a tomada de decisão, até mesmo em relação a mudanças de foco de suas atividades foram realizadas, levando-se em consideração esse tipo de informação. Já para a administração direta, em dois casos existe a afirmativa de utilização, sendo que, em um deles, consideram-se os relatórios de monitoramento da estratégia como relatórios contábeis gerenciais. Também da administração direta dois gestores não afirmam que relatórios contábeis gerenciais sejam utilizados pela alta gerência. A perspectiva dada pelas respostas a essa questão corroboram as inferências apresentadas acerca da ausência de uma estratégia clara para avaliação e tomada de decisão quanto à alocação de recursos. Tal fato colabora os argumentos de que a alta gerência dos órgãos da administração direta enfraquece a institucionalização do modelo proposto ao não se valer, ao menos em uma

análise preliminar, de relatórios contábeis gerenciais para a tomada de decisão. Ou seja, essa atitude não reforça padrões de comportamento, para que a informação gerencial faça parte da rotina dos gestores médios, segundo análise de instituições sobre o ponto de vista de Scott (2008).

A questão 12, por fim, procurou validar se o gestor realmente identificava no seu dia a dia alguma utilidade para os relatórios com informações contábeis disponíveis, mesmo que rudimentares, pouco detalhados/desdobrados ou apenas orçamentários. Verificou-se, então, que já existe uma consciência de que a informação financeira, de uma forma geral, municia o gerente para melhorar o planejamento dos projetos, realizar melhores negociações de recursos e comprovar/justificar resultados. A maioria dos gestores identificou que a disponibilidade da informação alterou a forma como eles desenvolvem seu trabalho e mesmo aqueles que se avaliaram com conhecimento da área contábil apenas razoável, defenderam a validade das informações. Entretanto, não se pode inferir que a disponibilização de mais informação implicará maior utilização, uma vez que, ao longo das entrevistas, identificou-se baixo nível de incentivos para sua real participação nas decisões diárias dos gestores e não se tem uma avaliação objetiva de que os gerentes realmente compreendem a informação.

**QUADRO 13:** Simplificação das respostas dos gerentes técnicos*Continua*

Nº	Questão	Gerente Técnico			
		Gerente 1 / A. Indireta	Gerente 2 / Ad. Direta	Gerente 3 / Ad. Direta	Gerente 4 / Ad. Direta
1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?	Não soube responder.	O orçamento vem fechado e tivemos que brigar por não ser suficiente.	O orçamento vem fechado para cada projeto. E, dentro desse número, você encaixa suas prioridades.	Nosso orçamento é baixo, já vem determinado pela SEPLAG. Nós buscamos captar de outras fontes.
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?	Não soube responder.	Não respondeu a questão.	A SEPLAG é municiada com as informações de execução do gestor, mas acho que o limite é financeiro.	Nunca existiu um projeto aqui. Se nós quisermos fazer diferente, temos que captar mais recursos.
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?	Acho que é pela base histórica.	Trabalhamos para o sistema não parar.	Eles trabalham com uma análise histórica.	Com certeza, são relacionados a limites históricos.
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?	Aqui não tem.	Fazemos o monitoramento mensal do nosso gasto.	Pergunta não realizada.	Não temos. Quanto mais captarmos, mais vamos passar.
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?	Não soube responder.	O orçamento é um e o financeiro é outro, pois estamos em crise.	Já vivenciei um descolamento, mas isso é corrigido no processo.	Pergunta não realizada.
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?	Pergunta não realizada.	Não é tempestiva, mas não tenho essa urgência toda.	Todos tem acesso à informação.	O monitoramento é de execução de convênio, sem muita urgência.
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?	Sempre são tratadas, a compreensão não é clara.	O sistema não é o problema, mas sim a qualidade da informação de entrada. Qualquer relatório precisa ser tratado.	São muitos sistemas, nós pegamos e tratamos a informação para disponibilizar aos gestores.	Nós não fazemos um diagnóstico para saber o quanto precisa, só recebemos e repassamos. Assim, a informação que recebemos dos sistemas é suficiente.

*Continua*

Nº	Questão	Gerente Técnico			
		Gerente 5 / Ad. Direta	Gerente 6 / A. Indireta	Gerente 7 / A. Indireta	Gerente 8 / A. Indireta
1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?	Na teoria, existe uma liberdade do gerente propor seu orçamento, mas na prática vem fechado.	O orçamento vem fechado, mas temos dados para pleitear um aumento, o qual, normalmente, conseguimos.	Não percebo análise técnica para definição do orçamento.	90% do nosso orçamento é próprio, nossa definição é interna e conta com a participação dos gerentes.
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?	Sim, ele é relacionado mais aos limites financeiros.	Nosso orçamento é dado de acordo com o atendimento que se espera fazer, pois temos informações claras dos custos.	Não soube responder.	O orçamento é definido de acordo com a demanda de produção.
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?	Internamente, o gestor máximo determina segundo a sua vontade.	Internamente, definimos através de uma análise dos resultados e necessidades da instituição e dos setores.	Não soube responder.	O orçamento é definido de acordo com a demanda de produção.
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?	Pergunta não realizada	Os gastos são planejados com antecedência e qualidade.	Somente as de acordo de resultados.	Não existem metas de redução de custos, nem de ampliação de faturamento.
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?	Pode acontecer um descolamento das disponibilidades.	Pergunta não realizada.	Não soube responder.	Não apresentam problemas devido à maior parte dos repasses serem do governo federal.
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?	Pergunta não realizada.	Com informações sendo tratadas fora do sistema, por vezes ela demora a ser produzida.	A informação de custo é disponibilizada mensalmente. Os dados são carregados de vários sistemas diferentes.	Contabilmente, não conheço os relatórios disponíveis pelo setor.
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?	É preciso tratar a informação para que os gestores compreendam.	A falta de um sistema administrativo integrado dificulta a disponibilidade de informação. Dados são tratados fora do sistema.	Os dados são tratados e incluídos no sistema de custos, que disponibiliza relatórios.	O que disponibilizamos na INTRANET já é suficiente para os gestores da ponta.

*Continua*

Nº	Questão	Gerente Técnico			
		Gerente 1 / A. Indireta	Gerente 2 / Ad. Direta	Gerente 3 / Ad. Direta	Gerente 4 / Ad. Direta
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?	Acredito que os gestores poderiam utilizar para buscar melhores resultados, mas não fazem.	Ainda estamos tentando ter uma informação de qualidade disponível, só depois pensaremos no custo/benefício do gasto.	Os gestores tem dificuldade, mas nós tentamos ajudar a fazer escolhas melhores, pois nossos recursos são escassos.	Nosso objetivo é repassar o recurso, nosso monitoramento é para saber se está disponível ou não. Depois avaliamos se foi executado.
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?	Não houve qualificação por parte do Estado, trouxe os conhecimentos de fora.	O aprendizado contábil foi na prática, não houve treinamento. Apenas em gestão de projetos.	Tenho formação na área contábil. O Estado faz algum investimento como pós-graduação.	Pergunta não realizada.
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?	Acredito que os gestores tem dificuldade em compreender a informação, até mesmo para solicitá-la.	Não tenho dificuldades com informações de orçamento.	Meus conhecimentos são adequados. Os gestores de forma geral tem dificuldade, eles sabem falar de orçamento.	Pergunta não realizada.
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?	Pergunta não realizada	Pergunta não realizada	Pergunta não realizada	Pergunta não realizada.
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?	Aqui se preocupa muito com a qualidade e isso mudou a forma de decisão.	Vai melhorar.	Por ser formado na área contábil eu tento trazer inovações e ajudar a mudar a forma de decisão.	Pergunta não realizada.

## Conclusão

Nº	Questão	Gerente Técnico			
		Gerente 5 / Ad. Direta	Gerente 6 / A. Indireta	Gerente 7 / A. Indireta	Gerente 8 / A. Indireta
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?	Utilização pontual de controle posterior, não percebi sua utilização para análises de alocação de recursos.	Sim, os gestores procuram gastar com qualidade e fazem análise dos possíveis retornos de mudança de produtos e processos.	Os gestores médios têm começado a se preocupar com informações de custos e financeiras. Existe uma proposta de melhoria da qualidade do gasto.	Os gestores se preocupam se os materiais e contratos estão em dia, não apresentam preocupação com informações financeiras e de custos das atividades.
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?	Tive formação na escola de governo e treinamento nos sistemas do Estado.	Já tinha uma bagagem, mas o Estado me proporcionou um treinamento para assumir o cargo.	Foi construído individualmente.	Toda a formação em orçamento foi dada pelo Estado.
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?	Conhecimento razoável, preciso melhorar para ajudar os gestores.	Pergunta não realizada.	Não possui conhecimentos contábeis, mas possui conhecimento razoável de finanças.	Em relação a orçamento, o conhecimento é adequado.
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?	Não percebo a utilização das informações financeiras para decisões de alocação.	Temos reuniões de diretoria para avaliação da estratégia e indicadores internos, onde as informações técnicas são utilizadas.	Esse processo ainda está sendo construído, mas atualmente os gerentes médios que mais utilizam.	A informação de custo tem sido utilizada para avaliar a estratégia da instituição, definir nicho de mercado.
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?	Não acho que alterou, pois existe uma falta de confiança dos gestores no planejamento orçamentário do governo.	Sim, em todas as negociações, internas e externas, a disponibilidade de informações financeiras e de resultados clara têm ajudado nas decisões.	A disponibilização da informação de custo modificou um pouco a tomada de decisão, mais em processos internos de nível médio do que pela alta gerência.	Os gestores da ponta têm pouca preocupação com questões financeiras, mas a alta gestão utiliza mais e isso pode ter alterado sua forma de tomar decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor

\*Transcrição feita seguindo o conteúdo exato do que os gerentes com adequações à norma culta da língua brasileira.

**QUADRO 14:** Simplificação das respostas dos gerentes de projetos

*Continua*

Nº	Questão	Gerente de Projetos			
		Gerente 9 / Ad. Indireta	Gerente 10 / Ad. Direta	Gerente 11 / Ad. Direta	Gerente 12 / Ad. Indireta
1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?	O orçamento vem determinado pelo governo. Não temos interferência.	O orçamento já é determinado, restando ao gerente se adequar.	O limite é dado pelo Governo Federal e nos pleiteamos a contrapartida aqui no Estado, que também é fixa.	O orçamento é definido pela demanda, não é necessário negociar nada, pois se recebe para produzir.
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?	O orçamento tem se repetido, o que é prejudicial, pois avançamos na gestão e não somos privilegiados.	Sim, minha dificuldade como gestora não é executar, mas sim ter um orçamento condizente com o resultado proposto.	Sim, temos um limite e temos adequar o resultado a ele.	O orçamento é relacionado à quantidade de produtos a serem entregues.
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?	O orçamento tem se repetido. Faturamos mais, porém não recebemos ajustes proporcionais.	Sim, é sempre o mesmo orçamento.	Sim, hoje se tem um déficit visto que o sistema aumentou muito e o orçamento não.	É dado o limite atrelado à demanda de produção.
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?	Criamos indicadores e metas financeiras para nossos setores.	A meta é executar.	Pergunta não realizada.	Não existem metas de redução de custo, só as de produção.
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?	Por vezes, existe um descompasso, até mesmo dos contratos que são centralizados.	Existe um descolamento e a informação disso não é tempestiva para adequação rápida.	Pergunta não realizada.	Sim, o recurso é de convênio e tem que estar disponível.
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?	Acompanham-se os indicadores orçamentários que estão sempre disponíveis.	Em momentos de contingenciamento, a informação é totalmente desatualizada.	É tempestiva através dos controles paralelos criados.	O gestor se preocupa apenas com as informações de custos, que são tempestivas.
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?	Pergunta não realizada.	As informações disponibilizadas são suficientes.	O projeto utiliza muito recurso de convênio e o sistema do Estado não é bom para esse controle. As informações são gerenciadas fora do sistema.	O gestor se preocupa apenas com as informações de custos, que são no formato esperado.

*Continua*

Nº	Questão	Gerente de Projetos			
		Gerente 13 / Ad. Direta	Gerente 14 / Ad. Direta	Gerente 15 / Ad. Direta	Gerente 16 / Ad. Direta
1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?	Ultimamente, é possível negociar o orçamento de acordo com a meta determinada, porque tenho um valor fixo unitário.	Não vem definido o orçamento por projeto, é determinado o valor global, que é distribuído a partir da análise dos subsecretários internos.	Em uma situação sem restrições financeiras o limite é dado de acordo com o interesse em executar o projeto.	O orçamento é pré-definido, mas a forma como o pleito é fundamentado influencia na decisão. Existe espaço para negociação com o órgão central.
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?	É de acordo com a meta, pois se tem um custo unitário e vai estabelecer a meta de acordo com quanto se pretende atender.	É mais relacionado com o resultado, com o trabalho do gestor. A decisão é interna de acordo com o que se pretende.	Em situações de restrição de recursos existe uma priorização e o limite financeiro se torna mais importante.	Identifica os dois, existe um limite, mas que pode ser ajustado de acordo com a prioridade da entrega.
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?	Não foram observados grandes reajustes ao longo dos anos. Mas se tem uma expectativa de gasto.	Busca-se alocar de acordo com o resultado esperado, tendo restrição, fazem-se os ajustes.	São alocados de acordo com o objetivo a ser alcançado.	Sim, o histórico conta bastante, mas é possível levar a demanda a instâncias superiores.
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?	Existe meta de execução.	Existe meta de execução.	Externas não.	Existem as metas do Acordo de Resultados, mas o foco é em execução.
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?	Não existe esse descompasso normalmente, só em 2009.	Existe, mas os limites quadrimestrais do Estado por vezes prejudica o trabalho.	Em épocas de restrição financeira, existe um descompasso.	Nos últimos anos, o orçamento é dado e o gerente já sabe que vai ser cortado, então se coloca uma gordura no projeto.
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?	O acompanhamento da execução orçamentária é tempestiva e diária.	As informações orçamentárias estão disponíveis.	Ela está disponível, talvez não no melhor formato, mas ela chega.	A informação é necropsia. É dada depois do corte, depois da execução.
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?	O sistema possibilita acompanhar o orçamento e gasto por unidade, o que atende a demanda do gestor.	Pergunta não realizada.	Existe a necessidade de trabalhar as informações fora do sistema para ficarem no formato demandado.	Existe a tentativa de utilizar um sistema paralelo para disponibilizar as informações no modelo que o gestor precisa.

*Continua*

Nº	Questão	Gerente de Projetos			
		Gerente 9 / Ad. Indireta	Gerente 10 / Ad. Direta	Gerente 11 / Ad. Direta	Gerente 12 / Ad. Indireta
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?	Os gerentes começam a se apropriar da informação para avaliarem o que é produzido pelo setor e quanto isso custa.	A informação é importante, mas não se faz análise de custo/benefício, devido à baixa discricionariedade para mudança de estratégia.	É importante para monitorarmos nossa execução, mas não existe um padrão entre as informações financeiras do Estado e do governo federal.	As informações no dia a dia são importantes para avaliar o processo de produção e seus custos. O gerente busca melhorar a relação custo/produto.
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?	Não. O desenvolvimento foi particular.	Para o cargo, não recebeu treinamento específico. Tem formação na área de gestão.	Não tive treinamento para o cargo, o aprendizado foi na prática.	O aprendizado foi particular.
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?	Os conhecimentos são devido à experiência na área de gestão e cursos particulares. Compreende a informação orçamentária.	Possui conhecimento, que poderia ser melhor.	O conhecimento sobre orçamento é adequado, aprendido na prática.	Suficientes para realizar seus trabalhos.
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?	Não. Falta interlocução, os gestores centrais não conhecem a nossa realidade.	Pergunta não realizada.	Entende-se que utilizam relatórios disponibilizados pela Assessoria de Gestão Estratégica.	Acompanham para avaliação do gestor, pois a definição da alocação de recurso é de acordo com a produção e o convênio específico.
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?	Como é recente, os gestores estão aprendendo a utilizar como forma de justificativa de suas ações.	As informações permitem negociar melhor e justificar a demanda de recursos.	Pergunta não realizada.	Existe o controle apenas para a produção não se tornar deficitária.

## Conclusão

Nº	Questão	Gerente de Projetos			
		Gerente 13 / Ad. Direta	Gerente 14 / Ad. Direta	Gerente 15 / Ad. Direta	Gerente 16 / Ad. Direta
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?	Para o dia a dia, são muito importantes, pois auxiliam na avaliação dos gastos das unidades, se eles estão atingindo o objetivo com o recurso disponível.	O cruzamento das informações de resultados com a demanda financeira é utilizado para algumas decisões, não é generalizado.	É utilizada pelo gestor nas decisões. O custo/benefício é analisado internamente.	A importância tem aumentado, inicialmente era uma questão pontual, principalmente por falta de domínio no assunto. Ela é necessária para acompanhar o desempenho do projeto.
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?	Não recebeu treinamento em contabilidade e finanças para assumir o cargo.	O aprendizado a respeito de questões financeiras foi através da prática. Houve treinamento em projetos.	Não, o conhecimento foi totalmente empírico. O único treinamento que o gerente recebe é em gerenciamento de projetos, de dois dias.	A capacitação foi por conta própria, não é um requisito para assumir o cargo.
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?	Tenho dificuldades com questões contábeis, prestação de contas de recursos repassados. A falta de conhecimento atrasa o processo.	Não possui dificuldade com questões orçamentárias.	O conhecimento sobre orçamento público é adequado.	Não possui dificuldades com orçamento, mas pode melhorar para ter uma percepção melhor do projeto.
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?	Pergunta não realizada.	Sim, nós decidimos com base em informações concretas e levamos dados concretos para a Secretária.	Não existe essa análise para alocação de recursos, a decisão é se vai fazer ou não, quanto custa não é problema.	Pergunta não realizada.
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?	Tem feito bastante diferença, pois a responsabilidade do acompanhamento e das decisões é do gestor.	Mudou, não se toma decisão mais com base no que a pessoa acha, agora tem informação.	Com informações claras, é possível mapear o risco, o que ajuda na decisão.	Como o aumento do conhecimento a respeito, o gestor tem utilizado informações financeiras como um indicador de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor

\*Transcrição feita seguindo o conteúdo exato do que os gerentes com adequações à norma culta da língua brasileira.

**QUADRO 15:** Resumo das inferências do questionário principal*Continua*

Nº	Questão	Inferências
1	Como é determinado o orçamento para as ações de responsabilidade do gestor? Existe participação do gerente?	Verificou-se que as decisões a respeito da alocação do orçamento são centralizadas no órgão central de planejamento, que determina um limite geral para os projetos ou ações, devendo os gestores se adequar à realidade estabelecida, isso quando não é determinado um limite geral para o órgão que deverá redistribuir os recursos internamente.
2	O orçamento é mais relacionado com os limites financeiros do que com o trabalho do gestor?	As questões 2 e 3 procuram verificar a percepção dos gestores sobre quais os critérios utilizados para definição dos limites orçamentários. De uma forma geral, os gerentes identificam uma baixa preocupação com os resultados a serem apresentados e uma orientação mais voltada para que a execução se mantenha dentro de um limite financeiro pré-estabelecido. Existem instituições que se destacam pela busca de uma distribuição interna de recursos mais baseada nos resultados pretendidos do que apenas executar o recurso disponível sem passar do limite.
3	Os limites financeiros são alocados ao gestor mais em relação ao histórico precedente do que com a antecipação do trabalho?	
4	Existem metas relacionadas às questões financeiras?	Os gestores indicam baixo nível de incentivos para ações voltadas para eficiência; a percepção é de que os gestores devem concentrar esforços na execução de seus recursos.
5	Existe disponibilidade dos recursos autorizados por lei desde o início ao fim do exercício financeiro?	O que se identificou foi a dificuldade do governo estadual em manter o compasso entre os dois subsistemas contábeis durante os períodos de crise, uma vez que, conforme relatado, em períodos considerados normais para arrecadação, esse descompasso não ocorre.
6	A informação contábil é tempestiva para as suas necessidades?	Para maioria dos gestores, a informação de execução orçamentária está disponível todos os dias. As respostas novamente indicam uma tendência dos gestores de entenderem por informação contábil apenas a disponibilizada pelo subsistema orçamentário.
7	O sistema contábil utilizado é capaz de produzir informações gerenciais em formato adequado às demandas do gestor? Essas informações devem ser tratadas fora do sistema informatizado de registro?	Percebe-se que existe demanda dos gestores por relatórios melhores, mesmo que orçamentários, e que, por isso, eles solicitam o tratamento da informação fora dos sistemas oficiais do governo, com isso a informação deixa de ser tempestiva.

*Conclusão*

Nº	Questão	Inferências
8	Qual a importância das informações contábeis para as decisões do dia a dia? O gestor se preocupa com a disponibilidade de recursos e análises de custo benefício para uma decisão de contratar ou não um serviço ou produto?	Identificou-se uma alta variabilidade. Para os gestores técnicos, a utilização por parte dos gestores finalísticos não é adequada e, entre estes últimos, existem aqueles que corroboram tal afirmação por não compreenderem o que está exposto nos relatórios. Em relação a análises de custo/benefício, poucos são os gestores que afirmam realizar esse tipo de avaliação, mesmo que de forma rudimentar; a maioria ainda utiliza as informações contábeis/financeiras para acompanhar apenas de forma macro a execução do projeto.
9	O senhor recebeu treinamento em contabilidade e finanças públicas para assumir o cargo?	As respostas obtidas indicam um desenvolvimento particular dos gestores e muitos deles apenas adquiriram seus conhecimentos através da prática do dia a dia, ou seja, sem o devido esclarecimento de sua utilidade. A autoavaliação feita pelos gerentes indicou que eles se veem com o conhecimento a respeito, principalmente sobre orçamento, razoável, apesar da pergunta ter sido a respeito do conhecimento contábil. Eles reconhecem que seria possível melhorar, mas poucos indicaram o conhecimento apenas sobre orçamento como uma limitação, para a maioria deter entendimento a respeito da questão orçamentária já é suficiente.
10	Como o senhor avalia seus conhecimentos contábeis/financeiros? O senhor considera que compreenderia de forma geral qualquer relatório contábil disponibilizado pelos seus funcionários e, conseqüentemente, possui habilidade para utilizá-las?	Identificou-se uma percepção de utilização equilibrada. Os gestores da administração indireta enfatizaram que, em suas instituições, a alta hierarquia vale-se de informações contábeis/financeiras para a tomada de decisão, até mesmo em relação a mudanças de foco de suas atividades foram realizadas, levando-se em consideração esse tipo de informação. Já para a administração direta, em dois casos, existe a afirmativa de utilização, sendo que em um deles consideram-se os relatórios de monitoramento da estratégia como relatórios contábeis gerenciais. Também da administração direta dois gestores não defendem que relatórios contábeis gerenciais sejam utilizados pela alta gerência.
11	O senhor percebe a utilização, pelos gestores de maior nível hierárquico, de informações técnicas providas por relatórios gerenciais para decisão de alocação de recursos?	Verificou-se que já existe uma consciência de que a informação financeira, de uma forma geral, municia o gerente para melhorar o planejamento dos projetos, realizar melhores negociações de recursos e comprovar/justificar resultados. A maioria dos gestores identificou que a disponibilidade da informação alterou a forma como eles desenvolvem seu trabalho, mesmo aqueles que se avaliaram com conhecimento da área contábil apenas razoável, defenderam a validade das informações.
12	A disponibilização de relatórios contábeis gerenciais alterou a sua forma de tomar decisão nos últimos anos?	

Fonte: Elaborado pelo autor

### **4.3. Apresentação dos resultados do pré-experimento e análise**

A proposta do pré-experimento era testar, através da prática, as respostas dadas durante as entrevistas em relação à compreensão de informações contábeis pelos gestores, além de identificar a percepção deles sobre quais as informações deveriam estar contidas em um bom relatório gerencial adequado para a tomada de decisão. O Quadro 16, que faz a simplificação das respostas, foi elaborado a partir do resumo das respostas apresentadas, e está disponibilizado na sequência.

Por meio da análise das respostas apresentadas, identifica-se novamente uma tendência de raciocínio analítico voltado para informações produzidas pelo subsistema orçamentário. A maioria dos gestores não demonstrou dificuldade de compreensão dos conceitos orçamentários. Contudo, não se verificou, para a maioria dos gestores, interesse em informações de outros subsistemas contábeis, como informações financeiras, pagamento das despesas orçamentárias (subsistema patrimonial), informações sobre bens componentes do patrimônio das instituições (subsistema patrimonial), e relativas a contratos e seus saldos (subsistema de compensação). Apenas alguns gestores tentaram interpretação as informações de custos apresentadas no relatório.

A maioria dos gestores se mostrou interessada na disponibilização de relatórios gerenciais voltados para o nível médio das organizações. No entanto, não existe garantia de sua utilização, uma vez que os mesmos gerentes se mostraram familiarizados com as informações já disponíveis e a mudança para um novo relatório, ou para um novo padrão de avaliação, implicaria em alteração do modelo decisório já estabelecido, conforme visto em Burns e Scapens (2000), o que iria requerer o estabelecimento de novas instituições. Fato que requer um esforço coletivo e que até então não foi percebido através do depoimento dos gerentes.

Alguns gestores chegaram a sugerir a inclusão de informações financeiras, sendo que um até sugeriu que fossem regionalizadas, enquanto que a grande maioria não demonstrou interesse

sobre o assunto, fato este que reforça a variabilidade de conhecimento entre os gestores das potencialidades que a informação contábil gerencial possui.

A avaliação feita pelos gerentes sobre o relatório 1 (dados do SIAFI e SIGPLAN), o qual já é disponibilizado pelo governo, demonstra um foco em produção de informações voltadas para a alta gerência do governo, em detrimento dos gestores médios e operacionais. Tal atitude reforça ainda mais a característica de centralização decisória e afastamento do modelo proposto pela Nova Administração Pública.

A falta de interesse dos gestores por uma discussão da informação de custos apresentada no relatório 2 (elaborado pelo autor), no qual a maioria dos gestores apontou como relevante para o seu projeto, pode indicar uma dificuldade de utilização da informação, uma vez que essa informação não faz parte da rotina atual, nem é componente do grupo de indicadores utilizados para a tomada de decisão da alta gestão. Ou seja, a informação é socialmente relevante, mas está fora do campo de interesse e da realidade dos gestores entrevistados.

Em relação às sugestões dadas, foram poucas, porém bastante válidas para a melhoria dos relatórios e indicam consciência ou capacidade de identificação de alguns gestores do que realmente necessitam em seu dia a dia para auxiliá-los na tomada de decisão. Em contrapartida, foi possível constatar a existência de gestores com atitude passiva em relação a suas necessidades, ou seja, utilizam o que estiver disponível sem questionar. Entende-se assim já possuírem um *modus operandi* tão solidificado e confortável que não se permitem pensar em alternativas para seu trabalho.

É possível dizer, portanto, que o pré-experimento cumpriu parcialmente sua meta, já que foi pouco objetivo para avaliar a compreensão dos gestores. Por outro lado, permitiu algumas constatações importantes, principalmente confirmando a tendência à centralização do governo e o baixo incentivo para a realização de análises gerenciais com dados financeiros/contábeis para a tomada de decisão.

**QUADRO 16:** Simplificação das respostas ao pré-experimento

<i>Continua</i>				
<b>Gerentes técnicos</b>	<b>Domínio da linguagem orçamentária</b>	<b>Comentários sobre qualidade dos relatórios</b>	<b>Sugestões de melhoria</b>	<b>Comentários sobre as informações de custos</b>
Gerente 1 / Ad. Indireta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O sumário executivo do relatório 2 é muito importante, pois os gestores não leem algo muito detalhado. O relatório 2 é bom para tomar decisão rapidamente. O relatório 1 é muito resumido.	Informações qualitativas não deveriam estar no sumário executivo.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 2 / Ad. Direta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 1 não é um bom relatório informativo, apresenta problemas com os produtos e metas. O relatório 2 apresenta uma qualificação da informação.	Não sugeriu melhorias.	Comentou sobre a relevância da informação de custos, mas que ela não é disponibilizada. Não tentou interpretar as informações do relatório.
Gerente 3 / Ad. Direta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 1 não contribui em nada para tomada de decisão de um gerente médio, não apresenta o tipo de gasto. O relatório 2 é mais detalhado, apresenta mais que só totais.	Não sugeriu melhorias.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 4 / Ad. Direta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 1 é suficiente para tomada de decisão, o farol é um detalhe muito importante. O relatório 2 é detalhado demais.	Acrescentar fatos relevantes no relatório 1.	Não chegou a analisar com calma o relatório 2, apenas folheou.
Gerente 5 / Ad. Direta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 2 é mais adequado para tomada de decisão, devido as detalhes disponíveis. Tudo do relatório 1 está contido no relatório 2. Para a alta gerência, o relatório 1 seria suficiente.	Não sugeriu melhorias.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 6 / Ad. Indireta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 1 atende do ponto de vista macro, serve para ver se está cumprindo o acordo. O relatório 2 seria uma grande evolução. Possui muitas informações relevantes.	Não sugeriu melhorias.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 7 / Ad. Indireta	Fez muitos questionamentos a respeito dos relatórios, mas não transpareceu ter dúvidas a respeito dos conceitos.	O relatório 1 é muito simplista, fatal informação. Sem informação o corte é linear. O relatório 2 aparenta dar mais informação.	Sugeriu mais informações qualitativas.	Observou a informação de custos e solicitou que essas informações fossem realmente disponibilizadas.
Gerente 8 / Ad. Indireta	Não apresentou dificuldades em relação aos conceitos orçamentários.	O relatório 1 é muito útil, sempre trabalho com ele, utilizo para todas as decisões de orçamento. Acredito que a interpretação do relatório 2 seja mais difícil para o gerente, mas mesmo assim pode ser adequado para tomada de decisão.	Não sugeriu melhorias.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.

*Continua*

<b>Gerentes de projetos</b>	<b>Domínio da linguagem orçamentária / Impressões captadas</b>	<b>Comentários sobre qualidade dos relatórios</b>	<b>Sugestões de melhoria</b>	<b>Comentários sobre as informações de custos</b>
Gerente 1 / Ad. Indireta	Apresentou dificuldades com as siglas e estrutura dos relatórios, apesar de ter uma noção geral de como o sistema orçamentário funciona.	O relatório 2 é mais indicado para o gerente que vai tomar decisão; para o alto gestor, o relatório 1 é melhor.	Colocar a linguagem técnica junto com a feita para leigos, assim, possibilitaria o aprendizado.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 2 / Ad. Direta	Demonstrou alguma dificuldade de entendimento dos relatórios, porém não transpareceu ter dificuldade com os conceitos orçamentários.	Não demonstrou uma preferência clara entre os relatórios. Fez sugestão de melhorias de informações que ela não tinha acesso.	Incluir a posição de pagamento no relatório 2. Fazer uma sugestão de análise da execução física com financeira. Incluir informações regionalizadas.	Sugeriu a apresentação de informações de custos, mas não fez nenhum comentário sobre as existentes no relatório. Não demonstrou entendimento de como usar.
Gerente 3 / Ad. Direta	Não demonstrou dificuldade com os conceitos orçamentários.	O relatório 2 é mais detalhado e ajudaria mais na gestão do projeto.	Sugeriu incluir faróis para chamar a atenção para a situação da execução financeira.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 4 / Ad. Indireta	O gerente informou que não participa de nenhuma decisão financeira da atividade que conduz. Contudo, ao analisar superficialmente os relatórios, não apresentou dificuldade com conceitos orçamentários.	O relatório 1 é muito básico para tomada de decisão. O relatório 2, com mais algumas informações, seria adequado.	Melhorar a informação qualitativa do relatório 2 para descrever por que a execução física não acompanha a financeira.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 5 / Ad. Direta	Defendeu sua familiaridade com o relatório 1. Não apresentou dificuldades em conceitos orçamentários. Gostou muito do relatório 2.	Achou o relatório 2 detalhado demais para alguns gestores próximos a ele. Considerou o relatório 2 mais informativo para um gerente médio.	Não sugeriu melhorias.	Demonstrou interesse pela informação de custos, fez comentários pertinentes demonstrando compreensão.
Gerente 6 / Ad. Direta	Defendeu sua familiaridade com o relatório 1. Não apresentou dificuldades em conceitos orçamentários. Gostou muito do relatório 2.	Considerou o relatório 1 melhor para apresentação para os níveis hierárquicos superiores e o relatório 2 melhor para o dia a dia do gerente.	Não sugeriu melhorias.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 7 / Ad. Direta	Não demonstrou dificuldade com os conceitos orçamentários.	Defendeu que o relatório 1 não presta nenhuma informação relevante. Considera o relatório 2 com uma linguagem gerencial e que auxilia os gestores.	Sugeriu incluir gráficos para simplificar algumas informações.	Não comentou sobre as informações de custo do relatório 2, apesar de ter tido acesso.
Gerente 8 / Ad. Direta	Não demonstrou dificuldade com os conceitos orçamentários.	O relatório 1 é para quem necessita de uma visão geral do projeto e mais voltado para quem tem domínio de orçamento. O relatório 2 é mais indicado para o gerente.	Sugeriu não informatizar o relatório 2 por medo de engessá-lo, pois ela trata da exceção.	Não conseguiu analisar a informação de custos.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4. Análise Geral

Realizando-se uma análise conjunta de todas as respostas apresentadas, sob o embasamento teórico da Nova Sociologia Institucional, é possível construir um cenário real, que tende a ser generalizável, de como a contabilidade, em sua vertente gerencial, contribui para a tomada de decisão atual dos gerentes médios mineiros e traçar perspectivas de sua aplicação em um novo marco regulatório.

As respostas indicaram um ambiente no qual foram implementadas ferramentas de gestão e monitoramento de indicadores de resultado social que, atualmente, fazem parte da rotina de gestores de médio e alto escalões do governo. Nesse ambiente, as decisões apresentam-se, ao que tudo indica, concentradas nos órgãos centrais e nos gestores de maior nível hierárquico do governo. A estrutura ambiental estabelecida não favorece uma descentralização de ações, com alta participação e responsabilização dos gestores médios nas decisões, como proposto pela Nova Administração Pública e que foi exposto por Hood (1991), o que acaba por explicitar um alcance restrito do modelo do Choque de Gestão. As informações contábeis/financeiras e a disponibilização de recursos são utilizadas pela alta gerência como instrumentos de avaliação e de priorização de atividades a serem desenvolvidas.

Nesse contexto, as regras do jogo estão determinadas, existe um sistema comum de significado que dá sentido à atuação dos gerentes, conforme visto em Scott (2008), que é de execução dos recursos disponibilizados. A forma como eles serão avaliados já é conhecida e os resultados são previsíveis, o que garante uma estabilidade do ambiente institucional, segundo argumentos de Berger e Luckmann (1964). No ambiente apresentado não existem incentivos para que os gestores se preocupem com a eficiência do gasto de recursos públicos e efetividade de suas ações diretas para a sociedade, mas sim com a eficácia no atendimento dos produtos pactuados, transmitindo uma tendência ao isomorfismo caracterizado por DiMaggio e Powell (1991). Tudo isso acaba por diminuir a necessidade de utilização de relatórios gerenciais pelos gestores médios, uma vez que a gestão do projeto se resume à preocupação com o alcance da meta, ou seja, a informação torna-se dispensável.

Fica evidente, ademais, que existem organizações dentro desse contexto geral que institucionalizaram uma valorização do modelo de gestão diferenciada do todo, que buscaram estabelecer uma filosofia gerencial mais efetiva. Entretanto, essas organizações também são contaminadas pelo modelo geral institucionalizado, já que elas sofrem interferência dos órgãos centrais que atuam de outra forma.

A contabilidade, em toda a sua amplitude de aplicações, cumpre um papel secundário como um instrumento gerencial para os gerentes médios, representando mais um mecanismo de adequação às regras formais estabelecidas, em linha com os argumentos de Zucker (1987). A disponibilidade do orçamento é, praticamente, uma obrigação de gasto.

Tudo isso posto e sabendo que alguns dos pressupostos da Nova Administração Pública são: a) Prática do gerencialismo profissional no setor público; b) Grande ênfase no controle de produção; c) Mudança para a desagregação de unidades no setor público; e d) Ênfase na disciplina e parcimônia no uso dos recursos públicos; é possível inferir que tais pressupostos não foram, até então, aplicados com êxito no ambiente governamental mineiro. Dessa forma, existe a probabilidade de que uma mudança regulatória contábil, seja incorporada como mais um ritual a ser cumprido, do que como uma ferramenta altamente valorizada para a tomada de decisão.

De acordo com a visão de Guerreiro *et al.* (2005), uma mudança que alçasse a contabilidade do patamar atual para um *status* mais amplo de ferramenta gerencial representa a necessidade de um esforço, uma vez que corresponderia à construção de um novo significado social e cognitivo para o uso da informação, visto que para os gestores atuais, ela representa uma informação complementar. A visão de uma ampla reestruturação é corroborada pelo exemplo australiano, no qual a reformulação normativa contábil esteve inserida em um contexto geral de reforma que buscou fortalecer a função de gerente, com foco em treinamento, descentralização de atividades e responsabilização (CARLIN, 2003; DIAMOND, 2002). Relatórios gerenciais contábeis passaram a fazer parte do dia a dia dos gestores e as decisões em nível médio passaram a serem avaliadas de acordo com o respaldo técnico apresentado (GUTHRIE, OLSON, HUMPHREY, 1999).

Os gestores do setor público entrevistados se mostraram receptivos a relatórios contábeis gerenciais voltados para o seu dia a dia e acreditam que é relevante a informação de custos, contudo, para a sua real utilização, a partir da Nova Sociologia Institucional (SCOTT, 2008; VIEIRA; CARVALHO, 2003; POWELL; DIMAGGIO, 1991), é necessário que a informação contábil disponível e os relatórios gerenciais atendam a interesses individuais ( pilar regulador), seja uma regra formal ( pilar normativo) e apresentem significado legitimado no dia a dia ( pilar cognitivo), posições que não foram identificadas entre os gestores entrevistados neste estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Em um contexto de reforma gerencial em que os governos nacionais optaram pelo estabelecimento dos pressupostos da Nova Administração Pública, a qual valoriza a gestão por resultados, implementação de ferramentas originárias do setor privado e uma responsabilização maior dos gestores, a Contabilidade Aplicada ao Setor Público passou por modificações que destacaram o seu papel como ferramenta gerencial para auxiliar os gestores na condução de seus projetos.

Sob a ótica da teoria institucional, pode se considerar a contabilidade gerencial uma instituição, uma vez que ela representa um conjunto de regras capazes de influenciar o comportamento das pessoas, tanto na rotina de preparação dos dados e na produção de informações aos usuários quanto na tomada de decisão. As informações contábeis gerenciais são utilizadas para controle, avaliação e compensação no setor privado e também para os governos e órgãos públicos.

As mudanças em padrões institucionalizados, de acordo com a Nova Sociologia Institucional, requerem a integração de diversos fatores para se concretizarem, com ações nos pilares institucionais regulador, normativo e cognitivo.

Nesse sentido, as alterações na legislação contábil em países dados como exemplo de adoção dos pressupostos da Nova Administração Pública, como Austrália, Nova Zelândia e Inglaterra, não foram realizadas de forma isolada, mas estiveram envolvidos em um rol de ações que buscaram preparar o ambiente para a nova proposta a ser implementada. Dessa forma, através dos incentivos gerados, conforme estudos realizados na Austrália comprovam, a utilização de relatórios contábeis gerenciais pelos gestores para a tomada de decisão se tornou viável e concreta.

No Brasil, foi estabelecida pelo governo federal a mudança do marco legal contábil para adequação às Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público, as quais representaram uma alteração significativa nos padrões de ação existentes. Além disso, as mudanças na estrutura legal permitiram uma ampliação da informação contábil gerencial disponível, o que pode auxiliar os gestores na condução de seus programas governamentais.

Publicações oficiais do governo indicam Minas Gerais como um Estado brasileiro onde se buscou implementar os pressupostos da Nova Administração Pública, principalmente a gestão por resultados, o que gera uma expectativa de ambiente apto para acolher as alterações na legislação contábil e proporcionar bons relatórios contábeis gerenciais para auxiliar seus gerentes na tomada de decisão.

Sob essa ótica, o objetivo deste trabalho foi identificar a existência, a compreensão e a utilização dos relatórios contábeis gerenciais pelos gestores públicos do nível médio do governo de Minas Gerais, diante de um contexto de gestão para resultados e de implementação das novas normas brasileiras de contabilidade do setor público.

Foi possível identificar que o governo de Minas Gerais aplicou ferramentas utilizadas no setor privado, como o Acordo de Resultados e o Gerenciamento de Projetos, os quais são identificados facilmente pelos gestores e fazem parte da rotina da maioria daqueles próximos aos órgãos da administração central.

Contudo, verificou-se, também, que, para os gestores entrevistados o foco dos instrumentos é a produção de informação para tomada de decisão dos gerentes de alto escalão do governo, em detrimento da disponibilização de informações para o auxílio aos gerentes médios. Constatou-se que, na visão dos gerentes entrevistados, o governo estadual centraliza as decisões, principalmente orçamentárias. Ações estas contrárias aos pressupostos da Nova Administração Pública.

Nesse sentido, o ambiente atual do governo não incentiva a responsabilização dos gestores médios, da mesma forma que não cria incentivos para a utilização de relatórios gerenciais devido à centralização das decisões e à falta de clareza quanto as variáveis utilizadas para essas decisões.

A ausência de uma política efetiva e eficaz para a seleção e a qualificação dos gerentes médios também enfraquece o uso de informações contábeis gerenciais, uma vez que a interpretação e a compreensão da aplicabilidade dessas informações pelos gerentes possui grande variabilidade.

Entende-se que este trabalho descreveu o ambiente institucional na visão dos gestores entrevistados e apresentando como as mudanças institucionais acontecem segundo a Nova Sociologia Institucional, buscou proporcionar uma visão de que ações governamentais são necessárias para se usufruir, da melhor forma possível, dos benefícios que poderão ser gerados pela aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade para o Setor Público. Além disso, o relatório utilizado para o pré-experimento, juntamente com as sugestões apresentadas, enquadra-se como um parâmetro de informações identificadas como necessárias pelos gestores para auxiliá-los na condução de seus programas.

Destaca-se que o processo de difusão e fortalecimento do uso da informação contábil gerencial, sob uma ótica institucionalista, carece de uma ação mais efusiva e contundente da alta administração do governo, de um modelo que priorize a descentralização e desconcentração de decisões e de ações de conscientização e treinamento nos demais níveis da hierarquia governamental.

### **5.1. Sugestão para Novos Trabalhos**

A partir dos achados deste estudo descritivo propõe-se a verificação dos impactos após a adoção das Novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada no Setor Público na gestão de dos programas governamentais.

Seria interessante também realizar estudos de como a alteração dos padrões contábeis do setor público podem contribuir para a mudança cultural necessária para uma visão mais eficiente da gestão pública pela sociedade.

Por fim, extrapolando o discutido no trabalho sugeri-se um estudo comparativo para se verificar a percepção dos órgãos de controle quanto à eficiência, eficácia e efetividade das ações dos gestores públicos a partir da análise dos documentos contábeis produzidos no padrão contábil da Lei 4.320/64 e segundo as Novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada a Setor Público.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, S. **Pesquisa social: projeto e planejamento**. p.232. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.
- ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública. Edição especial comemorativa, p. 67-86. 2007.
- ABRÚCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Cadernos ENAP, Brasília, n10, 1997
- AFONSO, A.; SCHUKNECHT, L.; TANZI, V. Public sector efficiency: An international comparison. **Public Choice**, v.123, n.3-4, 2005. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/t7m5g2551404k70w/>>, acesso em: 16/02/2012.
- ALONSO, M. **Custos no Serviço Público**. Revista do Serviço Público – Ano 50, Número 1. Brasília: ENAP, 1999.
- ANSARI; S.; EUSKE, K.J. Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v.12, n.6, p. 549-570. 1987.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo. Atlas S.A. 2006.
- ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I. Activity based costing in healthcare: a UK case study. **Research in Healthcare Financial Management**, v.10, n.1, 2005.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 29. ed. Petropolis: Editora Vozes, 1964.
- BOLAND, T.; FOWLER, A.; A systems perspective of performance management in public sector organisations. **The International Journal of Public Sector Management**. Vol.13, n5, UK. 2000.
- BORGES, T.B.; MATIAS, M.A. **Contabilidade gerencial no setor público: o caso de Minas Gerais**. Revista contabilidade Vista e Revista, v.22, n.3, p.73-98, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2011.
- BORGES, T. B.; MARIO; P. C.; CARDOSO, R.; AQUINO, A. C. B. **Desmistificação do regime contábil de competência**. Revista de Administração Pública. vol.44, n4. P.877-901 Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 2010.
- BRASIL. Decreto Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <[www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br)>. Acesso em: 19/10/2010.
- BRASIL. Lei 4.320 de 17 de março de 1964. Institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 19/10/2010.
- BRASIL. Decreto nº 6.976 de 7 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6976.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6976.htm)>.
- BRASIL. Portaria STN nº 437 de 2012. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 19/05/2012.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, Ano 47, volume 120, n1, 1996, Christiano Ottoni,1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.
- BUENO, N. P. Possíveis contribuições da Nova Economia Institucional à Pesquisa em História Econômica Brasileira: uma releitura das três obras clássicas sobre o período colonial. Est. Economia, v. 34, n. 4, p. 777-804,

2004.

BUENO, N. P. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a Nova Economia Institucional. *Revista Economia*, v. 5, n. 2, p. 361-420, 2004.

BURNS, J. The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, n. 13, p. 566-596, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework**. *Management Accounting Research*, vol. 11, p. 3-25, 2000.

BURRITT, R. L.; WELCH, S. Accountability for environmental performance of the Australian Commonwealth public sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.10, n.4, pp.532 – 561, 1997. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=869707&show=abstract>>, acesso em: 16/02/2012.

CARLIN, T M. Accrual accounting e financial reporting in the public sector: Reframing the Debate. 2003. **MGSM Working Papers in Management** – Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, Sydney, Australia, 2003.

CARRUTHERS, B. G. Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, v.20, n.4, p. 313-328. 1995.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F., LOPES, F. D. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações**. In: EnANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

CARVALHO, D.; CECCATO, M. **Manual Completo de Contabilidade Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CASTRO, D. P. De.; GARCIA, L. M. **Contabilidade Pública no Governo Federal** – São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CAVALCANTE, C. M. **Análise Metodológica da Economia Institucional**. Niterói, 2007. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de pós-graduação em Economia, Departamento de Economia, Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, n.28, p. 127–168. 2003.

CHRISTIAENS, J.; REYNIERS, B.; ROLLÉ, C. Impact of IPSAS on reforming governmental financial information systems: a comparative study. *International Review of Administrative Sciences*, v.76, n.3, 2010. Disponível em: < <http://ras.sagepub.com/content/76/3/537>>, acesso em: 25/01/2012.

CLEMENS, E. S.; COOK, J. M. Politics and Institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*. v. 25, p. 441-466. 1999.

CONCEIÇÃO, O. A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 119-146, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 1.103 de 28 de setembro de 2007. Cria o comitê gestor da convergência no Brasil. 2007. Disponível em: < <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Default.aspx>>.

COUTINHO, F. M. A.; BERNARDO; R. A. **A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) como instrumento transformador da realidade estatal: A experiência de Minas Gerais**. Congresso: III Congresso CONSAD, Brasília, 2010.

CRUVINEL, D.P.; LIMA, D.V. **Adoção do regime de competência no setor público brasileiro sob a perspectiva das normas brasileiras e internacionais de contabilidade**. *Revista de Educação e Pesquisa em contabilidade*, v.5, n.3, p.69-85. 2011.

DIAMOND, J. Performance Budgeting: Is accrual accounting required? *IMF Working Paper*, December 2002. Fiscal Affairs Department. Disponível em: <[www.blackwellpublishing.com](http://www.blackwellpublishing.com)> acesso: outubro, 2011.

DIAS FILHO, J. M. **Linguagem utilizada na evidênciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade**

**à luz da Teoria da Comunicação.** Caderno de Estudos, FIPECAFI, v.13, n.24, São Paulo. 2000.

DIAS FILHO, J.M. **Características qualitativas da informação contábil: o problema da compreensibilidade à luz da teoria semiótica e da comunicação.** 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DIAS FILHO, J.M.; NAKAGAWA, M. **Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação.** Revista de Contabilidade e Finanças da USP. São Paulo, v.15, n.26, p. 42-57, 2001.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DUARTE, K.; LEMOS, C.; MARINI, C.; MARTINS, H.F. Acordo de Resultados. In: **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento/** Renata Vilhena...[et al.] (Organizadores) – Belo Horizonte: Editora UFMG. 2006.

FACHIN, R. C.; MEDONÇA, J. R. C. O Conceito de profissionalização e da Teoria Institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 19-41, 2003.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação.** UNB/ENAP, Brasília, 1999.

FRANCESCO, M. D. **Measuring performance in policy advice output.** The International Journal of Public Sector Management. Vol.11, n6, UK:MCB University Press, 1999.

FRANCO, R. A. **Planejamento Público no Estado de Minas Gerais: uma trajetória no Estado de Minas Gerais.** 2004. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2004.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B.; GOUVÊA, M. A. **Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras.** RAC, 2a. Edição Especial, p. 33-54, 2007.

FURTADO, R. G. **Acordo de Resultados em Minas Gerais: uma análise das modificações propostas ao instrumento pelo projeto de lei nº 1 677 de 2007.** 2007. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2007.

GALERA, A.N.; BOLÍVAR, M.P.R. The contribution of international accounting standards to implementing NPM in developing and developed countries. **Public administration and development**, v. 27, p.413-425. Wiley Inter Science. 2007.

GEIGER, D.R.; ITTNER, C.D. The influence of funding source and legislative requirements on government cost accounting practices. **Accounting Organizations and Society**, v.21, n.6, 1996.

GOUBEIA, F. H. C. **Uma incursão pela abordagem de pesquisa em contabilidade no Brasil fundamentada em teorias semióticas e da comunicação.** 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GRECO, M. V. D. **Contabilidade governamental brasileira no contexto da convergência aos padrões internacionais.** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008.

GROOT, T.; BUDDING, T. The influence of new public management practices on product costing and service pricing decisions in dutch municipalities. **Financial Accountability and Management**, v.20, n.4, Blackwell Publishing. 2004.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PERREIRA, C. A. **O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional.** o&s. Vol.12, n35, outubro/dezembro, 2005.

- GUTHRIE, J. Application of accrual accounting in the Australian public sector: Rhetoric or Reality? **Financial Accountability e Management**, v14, n1, Feb., p.1-19, 1998.
- GUTHRIE, J.; ENGLISH, L. Performance information and programme evaluation in the Australian public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v.10, n.3, p.154-164. MCB University Press. 1997.
- GUTHRIE, J.; OLSON, O; HUMPHREY, C. Debating developments in New Public Financial Management: The limits of global theorising and some new ways forward. **Financial Accountability e Management**, v.15, n.3, Oxford, 1999.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L.; ENGLISH, L. M. A review of New Public Financial Management change in Australia. **Australian Accounting Review**, v.13, n.2. Sidney, 2003.
- HALL, M. Accounting information and managerial work. **Accounting, Organizations and Society**, v.35, 2010. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/aos>. Acesso em: 06/02/2012.
- HALL, P.A.; TAYLOR, R.C.R. **As três versões do neo-institucionalismo**. Lua Nova, n58. 2003.
- HANAWAY, J. *Managers managing: The workings of an administrative system*. Oxford: Oxford University Press. 1989.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. 5ª ed – São Paulo: Atlas, 1999.
- HERAWATY, M.; HOQUE, Z. Disclosure in the annual reports of Australian government departments: A research note. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 3 n.2, pp.147 – 168, 2007.
- HERBOHN, K. A full cost environmental accounting experiment. **Accounting, Organizations and Society**, v.30, p.519-536, 2005. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/aos>, acesso em: 12/02/2012.
- HOLANDA, N. A crise gerencial do Estado brasileiro. In: VELLOSO, J. P. (org.) **Brasil: a superação da crise**. São Paulo, Nobel, 1993.
- HOLANDA, V. B. LATTMAN-WELTMAN, F. GUIMARÃES, F. (Org.). **Sistema de Informação de Custos na Administração Pública Federal: Uma Política de Estado**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, vol.69, p.3-19, 1991.
- HOOD, C. The new public management in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v.20, n.2/3. 1995.
- HOPPER, T.; TSAMENYI, M.; UDDIN, S.; WICKRAMASINGHE, D.; Management accounting in less developed countries: what is known and needs knowing. **Accounting, Auditing e Accountability Journal**. vol.22, n.3, pp. 469-514, 2009.
- HOQUE, Z. Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: exploratory evidence from Australia. **International Journal of Public Sector Management**, vol.21, n.5, pp. 468-493, 2008.
- HOQUE, Z.; ADAMS, C. The rise and use of Balanced Scorecard Measure in Australian Government departments. **Financial Accountability e Management**, vol.27, n.3, 2011.
- IFAC. *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*. New York, 2011.
- ISENBERG, D.J. How senior managers think. **Harvard Business Review**, November/December, 1984.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JULNES, P. L. Performance measurement: An effective tool for government accountability? The debate goes on. **Evaluation**, v.12, n.2, 2006.
- KELLY, G.A. **The psychology of personal constructs**. Norton, New York. 1955.
- KLOOT, L. Performance measurement and accountability in an Australian fire service. **International Journal of Public Sector Management**, v.22, n.2, 2009. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/09-3558.htm>, acesso em: 21/01/2012.
- KOHAMA, H. **Contabilidade pública: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

- LANDAU, M.; STOUT, R. To manage is not to control: or the folly of type II errors. **Public Administration Review**, v.39, n.2, 1979.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. 2.ed. Caxias do Sul, RS: Educs. 2005.
- LOPES, A. B.; SANTOS, N. S. **A administração do lucro contábil e os critérios para determinação da eficácia do hedge accounting: utilização da correlação simples dentro do arcabouço do SFAS N° 133**. Revista Contabilidade e Finanças – USP, n. 31, p. 16-25. São Paulo, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. e FERNANDES, B. H. R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, p. 218-225, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2778293>>. Acesso em: 05/01/2013.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd edition. Sage publications Inc. 1994.
- MINAS GERAIS. Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2003-2020. Belo Horizonte: Ed. Rona, 2003. Disponível em <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 05/05/2008
- MINAS GERAIS. Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2007-2023. Belo Horizonte: Ed. Rona, 2011a. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 02/02/2012.
- MINAS GERAIS. Plano plurianual de ação governamental 2012-2015. Belo Horizonte, 2011b. Disponível em <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 02/02/2012.
- MINAS GERAIS. Plano plurianual de ação governamental. Belo Horizonte, 2008. Disponível em <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 03/02/2012.
- \_\_\_\_\_. 1ª Etapa do Acordo de resultados – Sistema de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2010a. Disponível em <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 04/04/2011
- \_\_\_\_\_. 2ª Etapa do Acordo de resultados – Sistema de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2010b. Disponível em <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 04/04/2011
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. Portaria nº 184 de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, laboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/legislacao/portarias/2008/portaria184.asp>>.
- MIR, M. Z.; RAHAMAN, A. S. Accounting and public sector reforms: a study of a continuously evolving governmental agency in Australia. **Accounting, auditing e accountability journal**, v.20, n.2, 2007. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm)>, acesso em 21/02/2012.
- MODELL, S. Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives. **Internacional Journal of Service Industry Management**, v.7, n.2, MCB University Press. 1996.
- MOYNIHAN, D.P. Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform. **Public Administration Review**, v.66, n.1, 2006.
- NASCIMENTO, E. R.; DEBUS, I. **Entendendo a lei de responsabilidade fiscal**. Brasília, 2001. Disponível em: <[www.spadm.com.br/download/arquivos/entendendoalei.pdf](http://www.spadm.com.br/download/arquivos/entendendoalei.pdf)> acesso: Maio, 2009.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press, 1990

OLIVEIRA, K. P. **Gerenciamento dos projetos estruturadores implementados no Estado de Minas Gerais: discussão e análise comparativa, a partir da percepção da equipes responsáveis pelo gerenciamento dos projetos voltados para a área de infra-estrutura econômica e para área social**. 2006. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2006.

PARKER, L.D.; GUTHRIE, J. The australian public sector in the 1990s: new accountability regimes in motion. **Journal of International Accounting auditing e taxation**, v.2, n.1, p.59-81. JAI Press. 1993.

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

PAULSSON, G. Accrual accounting in the public sector: experiences from the central government in Sweden. **Financial Accountability e Magnagement**, v.22, n.1, 2006.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v.4, n.1, 2006.

PINA, V.; TORRES, L. Reshaping public sector accounting: an international comparative view. Canadian Journal of administrative sciences, v. 20, n. 4, p. 334-350, 2003.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.; **Public Management Reform: A comparative analysis** New Public Management, Governance, and the Neo-weberian state. 3ª Edition, Londres: Oxford University Press, 2011.

POWELL, W.W; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In. RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de organizações**. São Paulo: Iglu, p. 90-106, 2000.

PURDY, D. E. A Framework for the appreciation and use of financial management accounting data. In: VAGNEUR, K.; WILKINSON, C.; BERRY, A. J. **Beyond constraint: exploring the management control paradox**, pp. 265-283, 1996.

PURDY, D. E. Accounting, controls, change and the perceptions of Managers: A Longitudinal study of Ward Units in a Teaching Hospital. **Financial Accountability e Management**. Vol.9, n.1, UK, 1993b.

PURDY, D. E.; GAGO, S. Public sector managers handling accounting data: A UK framework validated in Spain. **Financial Accountability e Management**. Vol.18, n.3, UK, 2002.

PURDY, D. E.; GAGO, S. Studying influence and accounting use: Empirical evidence about individual managers and organizations with changes in Galician healthcare. **Critical Perspectives on Accounting**. Vol.20, p. 22-70, 2009.

REIS, L. G. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

REZENDE, F.; CUNHA, A.; BEVILACQUA, R. **Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional**. Revista de Administração Pública, v.44, n.4, p.959-992, jul/ago. 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. As reformas e as transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. (Org.). **O Estado em uma era de reformas: os anos FHC**. Belo Horizonte. Brasília: MP, SEGES, 2002. Parte 1, p.163-207.








ROSSETTO; C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, art.7. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em:04/01/2013.

- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hiill, 2006.
- SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D. Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico. In: Enanpad XXXIV, 2010, Rio de Janeiro. ANPAD. Rio de Janeiro-RJ : **Anais...** ANPAD, 2010. v. XXXIV.
- SAUSSURE, F. **Curso de linguística geral**. 10. Ed. São Paulo: Cultrix, 2007.
- SCIULLI, N. The use of management accounting informations to support contracting out decision making in the public sector. **Qualitative research in accounting e management**, v.1, n.2. 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=QRAM>>. Acesso em: 02/02/2011.
- SCOTT, W. R. Institutional carries: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.4. p. 879-894. 2003.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and interests**. Thousand Oaks, California: Sage, 2008.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- SILVA, P. G. K. **O papel do controle interno na administração pública**. ConTexto, v.2, n.2. Porto Alegre, 2002.
- SILVA, V. C. **Formas e governabilidade: lições das experiências nacionais**. Congresso: XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 – 10 Nov. 2006.
- TORRES, L. Accounting and accountability: recent developments in government financial information systems. **Public administration and development**, v. 24, p.447-456. Wiley Inter Science. 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERBEETEN, F. Public sector cost management practices in The Netherlands. **International Journal of Public Sector Management**, v.24, n.6. Emerald Group Publishing Limited. 2011. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm)>. Acesso em: 04/02/2012.
- VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- VILHENA, R.; MARINI, C. **Os Acordos de Resultados de 2º etapa: alinhando a SEPLAG com a segunda geração do Choque de Gestão em Minas Gerais**. Congresso: I Congresso CONSAD, Brasília, 2008.
- VILHENA, R.; MARTINS; MARINI, C. Fundamentos do Choque de Gestão e a Obra. In: VILHENA...[et al.] **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- WARREN, K.; BARNES, C. The impact of GAAP on fiscal decision making: A review of twelve yerars´experience with accrual and output-based budgets in new zealand. **OECD Journal on Budgeting**, v3, n4, 2003, p. 7-40. Disponivel em: <[www.blackwellpublishing.com](http://www.blackwellpublishing.com)> acesso: outubro, 2008.
- WILSON, W. **The study of Administration**. 1987
- ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. **Annual Reviews in Sociology**. n13, p.443-464. 1987. Disponivel em: <[www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org)> acesso: janeiro, 2012.

### **APÊNDICE A: Protótipo de relatório contábil gerencial para pré-teste**

Este anexo é composto pelos relatórios que serão utilizados para aplicação do pré-experimento proposto por essa pesquisa. O primeiro deles que ocupa as três primeiras páginas é um retrato do que pode ser gerado diretamente pelos dois maiores sistemas de informações disponibilizados pelo governo do Estado de Minas Gerais, enquanto que o segundo é um relatório com as informações retiradas dos mesmos sistemas do primeiro relatório, porém estruturadas de uma forma mais apresentável. É importante ressaltar que as informações de custos do segundo relatório são fictícias, uma vez que na administração direta do governo ainda não existe informações como essas disponíveis através de sistemas.

## Relatório 1 – Informações brutas retidas do sistema

 Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento <b>ANÁLISE DA EXECUÇÃO</b>								
<b>Programa:</b>	Qualquer						PPAG 2012-2015	
<b>Unidade Orçamentária Responsável:</b>	SECRETARIA-GERAL (01631)						Ano de Referência: 2012	
<b>Unidade Administrativa Responsável:</b>	SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO						Emitido em: 27/8/2012	
<b>Ação:</b>	INFRAESTRUTURA							
<b>Unidade Orçamentária Responsável:</b>								
<b>Unidade Administrativa Responsável:</b>								
<b>Produto (unidade de medida):</b>								
	Prog. Anual - PPAG (A)	Meta anual reprog. / LOA + Créditos (B)	Programado Jan/Jun (C)	Realizado Jan/Jun (D)	D/A (%)	D/B (%)	D/C (%)	Farol (D/C)
<b>Físico</b>	2	2	1	1	50,00	50,00	100,00	
<b>Financeiro</b>	64.400.000,00	33.110.711,00	23.210.755,17	5.649.699,43	8,77	17,06	24,34	
Fonte: Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) / Armazém de Informações SIAFI.								
<b>Ação:</b>	ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL							
<b>Unidade Orçamentária Responsável:</b>								
<b>Unidade Administrativa Responsável:</b>								
<b>Produto (unidade de medida):</b>								
	Prog. Anual - PPAG (A)	Meta anual reprog. / LOA + Créditos (B)	Programado Jan/Jun (C)	Realizado Jan/Jun (D)	D/A (%)	D/B (%)	D/C (%)	Farol (D/C)
<b>Físico</b>	3	3	0	0	0,00	0,00	-	
<b>Financeiro</b>	7.000.000,00	7.000.000,00	946.998,46	487.721,66	6,97	6,97	51,50	
Fonte: Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) / Armazém de Informações SIAFI.								
<b>Ação:</b>	CUSTEIO DO PROGRAMA							
<b>Unidade Orçamentária Responsável:</b>								
<b>Unidade Administrativa Responsável:</b>								
<b>Produto (unidade de medida):</b>								
	Prog. Anual - PPAG (A)	Meta anual reprog. / LOA + Créditos (B)	Programado Jan/Jun (C)	Realizado Jan/Jun (D)	D/A (%)	D/B (%)	D/C (%)	Farol (D/C)
<b>Físico</b>	1	1	0	0	0,00	0,00	-	
<b>Financeiro</b>	1.600.000,00	1.600.000,00	130.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Fonte: Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) / Armazém de Informações SIAFI.								

## LEGENDA



Desempenho Satisfatório



Desempenho Subestimado



Desempenho Crítico



Desempenho a Avaliar

Atualizado com alterações até o 11/08/2012

Créd. Autor.	10,75%	Soma			73.000.000,00	41.710.711,00	11.461.491,56	9.724.262,90	8.837.804,07	7.531.101,57	7.531.101,57	7.345.206,07
		G	F	P								
1631	Ação nome ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL	3	10	1	3.000.000,00	3.000.000,00	1.117.931,66	954.221,66	954.221,66	595.231,26	595.231,26	591.468,43
1631	Ação nome ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL	4	10	1	4.000.000,00	4.000.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
1631	Ação nome CUSTEIO DO PROGRAMA	3	10	1	1.200.000,00	1.200.000,00	124.000,00	106.000,00	106.000,00	3.989,95	3.989,95	0,00
1631	Ação nome CUSTEIO DO PROGRAMA	4	10	1	400.000,00	400.000,00						
1631	Ação nome INFRAESTRUTURA DE UNIDADES	3	10	1	9.200.000,00	9.200.000,00	270.000,00					
1631	Ação nome INFRAESTRUTURA DE UNIDADES	4	10	1	55.200.000,00	23.910.711,00	9.449.559,90	8.164.041,24	7.277.582,41	6.431.880,36	6.431.880,36	6.253.737,64

## Relatório 2 – Informações estruturadas

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>					
<b>ATUALIZADO EM JULHO</b>					
<b>PROGRAMA INSTALAÇÃO DE UNIDADES DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO</b>					
<b>PROJETO</b>	<b>Previsto</b>	<b>Disponível</b>	<b>Diferença</b>	<b>Empenhado</b>	<b>% de Execução</b>
<b>CUSTEIO DO PROGRAMA</b>	<b>3.410.000,00</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>1.710.000,00</b>	<b>324.580,00</b>	<b>19%</b>
<b>INFRAESTRUTURA DA UNIDADES</b>	<b>98.987.039,27</b>	<b>82.211.111,93</b>	<b>16.775.927,34</b>	<b>82.211.111,93</b>	<b>100%</b>
<b>ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DAS UNIDADES</b>	<b>14.250.000,00</b>	<b>11.750.000,00</b>	<b>2.500.000,00</b>	<b>8.013.543,10</b>	<b>68%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>116.647.039,27</b>	<b>95.661.111,93</b>	<b>20.985.927,34</b>	<b>90.549.235,03</b>	
<b>FATOS RELEVANTES</b>					
<b>CUSTEIO DO PROGRAMA</b>	<b>O maior desembolso do programa está previsto para o final segundo semestre</b>				
<b>INFRAESTRUTURA DA UNIDADES</b>	<b>Duas obras estão em execução. A obra da unidade 2 já estourou o orçamento previsto em 28%. A expectativa é que seja necessária outra suplementação</b>				
<b>ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DAS UNIDADES</b>	<b>Apesar do valor empenhado se alto a execução física do projeto está baixa</b>				

PROJETO DE INFRAESTRUTURA							
FATOS RELEVANTES INFRAESTRUTURA							
29/03 Foi encaminhado ofício a SEF e CEMIG informando sobre o não pagamento do contrato via recursos do orçamento deste órgão							
13/03 - O corte da SEPLAG está mantido, mas ainda aguardamos definição sobre CEMIG. Podemos começar a executar parte do projeto, mas deixaremos algumas atividades descoberta com isso, sendo necessária suplementação.							
Ação	Valor Gasto 2012		Remanejado para outro programa	Previsão de gasto no ano	% exec. Financeira	% exec. Física	E
	Empenhado	Liquidado					
				78.767.545,14			
Aquisição de projetos de engenharia	550.000,00	550.000,00		1.012.000,00		50%	☺
Fiscalizador	1.661.111,93	1.661.111,93		7.157.545,14	23%	25%	☺
OBRA 1	35.000.000,00	35.000.000,00		35.000.000,00	100%	100%	☺
OBRA 2	45.000.000,00	30.000.000,00		35.000.000,00	129%	60%	☹
Repasse para Prefeitura			598.000,00	598.000,00	0,00		☹
<b>Totais</b>	<b>82.211.111,93</b>	<b>67.211.111,93</b>	<b>598.000,00</b>				
<b>Gastos não contemplados</b>							
Obra 3 - Primeira Etapa				5.689.494,13			☹
Obra 3 - Segunda Etapa				4.000.000,00	0,00		☹
<b>Execução a ser paga pela SEF/CEMIG</b>							
Reforço de energia - obra 1			9.538.000,00	9.538.000,00	0,00		☹
Reforço de energia - obra 2			992.000,00	992.000,00	0,00		☹
<b>Total Geral</b>				<b>98.987.039,27</b>			
<b>DEFICIT</b>				<b>20.219.494,13</b>			
<b>ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DAS UNIDADES</b>							
<b>FATOS RELEVANTES</b>							
15/05 - Previsão de término da obra: unidade 1 20/08/12 e unidade 2 - 20/09/12							
14/03 - Já foram aprovados R\$ 2,7milhões							
Ação	Valor Gasto no ano		Remanejado para outro programa	Previsão de gasto no ano	% exec. Financeira	% exec. Física	E
	Empenhado	Liquidado					
				11.750.000,00			
Consultoria para desenvolvimento de plano operacional das unidades	13.543,10	13.543,10		2.000.000,00	1%	0%	☹
Bloco de capacitação 1 - Capacitação dos Atendentes				1.000.000,00	0%	0%	☹
Bloco de capacitação 2 - Curso para os técnicos internos				750.000,00	0%	0%	☹
Aquisição de Equipamentos para as unidades: Unidade 1	3.000.000,00			3.000.000,00	100%	0%	☺
Aquisição de Equipamentos para as unidades: Unidade 2	5.000.000,00			5.000.000,00	100%	0%	☺
<b>Gastos não contemplados</b>							
Aquisição de Equipamentos para as unidades: Unidade 3				2.500.000,00			☹
<b>Total Geral</b>				<b>14.250.000,00</b>			
<b>DEFICIT</b>				<b>- 2.500.000,00</b>			

RESUMO ORÇAMENTÁRIO						
CUSTEIO DO PROGRAMA						
FATOS RELEVANTES DE CUSTEIO						
(18/04/12) Existe previsão de gastos no valor de R\$150mil para realização do evento de inauguração do hospital						
(03/02/12) Devido ao contrato do Consultor 1, será necessário mais R\$ 30mil com em gastos com passagens						
(30/01/12) Nossa ação de custeio não contempla a transferência de recursos a Federação Internacional - Valor: R\$500mil						
(26/01/12) Os recursos destinados a eventos não contempla o valor de R\$1.000.000,00 referente a feira de divulgação, nem o valor total para os eventos previstos (R\$ 1.310.000,00)						
Ação	Valor Gasto no ano		Previsão de gasto no ano	% exec. Financ.	Gasto 2011	F
Custeio	Empenhado	Liquidado	1.700.000,00			
<b>EVENTOS - CONTRATO I - 3.000.000,00</b>	<b>142.144,00</b>		<b>395.480,00</b>	36%	<b>2.138.119,86</b>	☹
<b>CLIPPING</b>	<b>0</b>		<b>300.000,00</b>	0%	<b>0,00</b>	☹
CONSULTORIA DE TREINAMENTO	0		220.000,00	0%	202.960,00	☹
EXODUS TURISMO - Passagens Aéreas	51.260,80	50.987,72	120.000,00	43%	82.956,51	☺
DIÁRIAS	16.699,87	13.961,82	100.000,00	17%	71.613,70	☺
RATEIO DA CA	0		80.000,00	0%	0,00	☺
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	28.975,40	27.580,30	60.000,00	48%	31.040,20	☺
SERVIÇOS DA PRODEMG	0		60.000,00	0%	0,00	☹
MATERIAL DE CONSUMO (Combustível e Outros)	12.075,18	12.075,18	50.000,00	24%	24.412,00	☺
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÃO - TIM	8.845,90	7.270,47	50.000,00	18%	17.057,76	☺
MATERIAIS E BENS DE DISTRIBUIÇÃO GRATUITA	5.500,00	5.500,00	46.000,00	12%	6.810,00	☺
INDG	18.390,00	24.520,00	24.520,00	75%	75.150,00	☺
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PF (estagiários, pronto pagamento, verba de gabinete)	17.570,03	8.699,07	40.000,00	44%	28.210,00	☺
<b>TRADUÇÃO</b>	<b>0</b>		<b>40.000,00</b>	0%	<b>0,00</b>	☹
DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	7.965,93	3.912,35	35.000,00	23%	29.820,19	☺
SITES	6.619,58	880,00	20.000,00	33%	15.559,58	☺
LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA (Assprom)	7.322,00	3.785,99	17.000,00	43%	8.052,30	☺
IMPrensa OFICIAL	1.445,54	1.455,44	15.000,00	10%	9.068,67	☺
EQUIPAMENTOS	0		10.000,00	0%	8.245,00	☹
SOFTWARES	0		10.000,00	0%	0,00	☹
MALLING	0		7.000,00	0%	7.000,00	☹
<b>Gastos não contemplados</b>			<b>Previsão de gasto em 2012</b>		<b>Gasto 2011</b>	
EVENTOS			680.000,00			☹
PASSAGENS para servidores com Consultor 1			30.000,00			☹
FEIRA DE DIVULGAÇÃO			1.000.000,00		900.000,00	☹
<b>Total Não Contemplado</b>			<b>1.710.000,00</b>			
<b>Total Geral</b>			<b>3.410.000,00</b>			
<b>DEFICIT</b>			<b>- 1.710.000,00</b>			

CUSTEIO DO ORGÃO					
FATOS RELEVANTES DE CUSTEIO					
(18/04/12) Existe previsão de gastos no valor de R\$150mil para realização do evento de inauguração do hospital					
(03/02/12) Devido ao contrato do Consultor 1, será necessário mais R\$ 30mil com em gastos com passagens					
(30/01/12) Nossa ação de custeio não contempla a transferência de recursos a Federação Internacional - Valor: R\$500mil					
(26/01/12) Os recursos destinados a eventos não contempla o valor de R\$1.000.000,00 referente a feira de divulgação, nem o valor total para os eventos previstos (R\$ 1.310.000,00)					
Ação	Valor Gasto 2012		Previsão de gasto em 2012	Gasto 2011	F
Custeio	Empenhado	Liquidado	1.700.000,00		
<b>EVENTOS - CONTRATO I - 3.000.000,00</b>	<b>142.144,00</b>		<b>395.480,00</b>	<b>2.138.119,86</b>	☹
CLIPPING	0		300.000,00	0,00	☺
CONSULTORIA DE TREINAMENTO	0		220.000,00	202.960,00	☺
EXODUS TURISMO - Passagens Aéreas	51.260,80	50.987,72	120.000,00	82.956,51	☺
DIÁRIAS	16.699,87	13.961,82	100.000,00	71.613,70	☺
RATEIO DA CA	0		80.000,00	0,00	☺
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	28.975,40	27.580,30	60.000,00	31.040,20	☺
SERVIÇOS DA PRODEMGE	0		60.000,00	0,00	☺
MATERIAL DE CONSUMO (Combustível e Outros)	12.075,18	12.075,18	50.000,00	24.412,00	☺
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÃO - TIM	8.845,90	7.270,47	50.000,00	17.057,76	☺
MATERIAIS E BENS DE DISTRIBUIÇÃO GRATUITA	5.500,00	5.500,00	46.000,00	6.810,00	☺
INDG	18.390,00	24.520,00	24.520,00	75.150,00	☺
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PF (estagiários, pronto pagamento, verba de gabinete)	17.570,03	8.699,07	40.000,00	28.210,00	☺
TRADUÇÃO	0		40.000,00	0,00	☺
DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	7.965,93	3.912,35	35.000,00	29.820,19	☺
SITES	6.619,58	880,00	20.000,00	15.559,58	☺
LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA (Assprom)	7.322,00	3.785,99	17.000,00	8.052,30	☺
IMPrensa OFICIAL	1.445,54	1.455,44	15.000,00	9.068,67	☺
EQUIPAMENTOS	0		10.000,00	8.245,00	☺
SOFTWARES	0		10.000,00	0,00	☺
MALLING	0		7.000,00	7.000,00	☺
<b>Gastos não contemplados</b>			<b>Previsão de gasto em 2012</b>	<b>Gasto 2011</b>	
EVENTOS			680.000,00		☹
PASSAGENS para servidores com Consultor 1			30.000,00		☹
FEIRA DE DIVULGAÇÃO			1.000.000,00	900.000,00	☹
<b>Total Não Contemplado</b>			<b>1.710.000,00</b>		
<b>Total Geral</b>			<b>3.410.000,00</b>		
<b>DEFICIT</b>			<b>- 1.710.000,00</b>		
OBS: O detalhamento dos valores gastos com diárias, passagens, locomoção e eventos serão apresentados nas próximas planilhas					

CUSTOS DE PRODUTOS E ATIVIDADES DO PROGRAMA				
Atividade / Produto	Custo			
	Unidade de Medida	Valor unitário	Quantidade prevista	OBS
OBRA 1 - Construção de unidade de atendimento 1	METRO QUADRADO	17.500,00	2.000	Existe um projeto único para as unidades
OBRA 2 - Construção de unidade de atendimento 2	METRO QUADRADO	22.500,00	2.000	Existe um projeto único para as unidades
Estação de Trabalho para Unidade de atendimento 1	Estação de 2x2m	10.000,00	300	
Estação de Trabalho para Unidade de Atendimento 2	Estação de 2x2m	16.666,67	300	
Inauguração da Unidade 1 do ano passado	evento	20.000,00	1	
Inauguração da Unidade 1 deste ano	evento	80.000,00	1	
Contratação pela unidade de obras (10 funcionários em atividade)	obra contratada	500.000,00		uma contratação a cada 5 meses
Contratação pela unidade de operação (20 funcionários em atividade)	material adquirido	120.000,00		uma contratação a cada 2 meses

## APÊNDICE B: Transcrição das entrevistas

### Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando o senhor [...] que é gerente técnico. Falaremos um pouco sobre a utilização de relatório gerenciais sobre essa perspectiva dentro da sua função de gestor e provedor desse tipo de informação.

**Pesquisador:** Quanto tempo que o senhor já trabalha no serviço público?

**Entrevistado:** Desde 2005, completando quase 8 anos.

**Pesquisador:** Esse tempo todo foi no Governo do Estado de Minas ou em outros entes?

**Entrevistado:** No Governo do Estado, em secretarias diferentes.

**Pesquisador:** Sabemos que deste 2003 existe uma proposta nova de gestão para o governo do Estado. Gostaria saber se, no seu ponto de vista, com a introdução de novas ferramentas no governo do estado o senhor consegue observar ganhos? Se é possível identificar algum retorno diante da implantação de ferramentas e se o senhor poderia citar algumas dessas ferramentas implementadas ao logo desse período?

**Entrevistado:** Existe retorno sim, do meu ponto de vista duas ferramentas de gestão são interessantes, a Gestão de Projetos, e sem fugir da lógica, o Acordo de Resultados, apesar dos dois não conversarem adequadamente ao longo do tempo e em situações diferentes. Mas de qualquer forma, partindo-se de uma situação em que se tem recursos, existe alguma priorização de investimentos, que poderia ser melhor explorada, o que depende muito do gestor máximo do Estado. O que faz com que essas ferramentas sejam úteis é a questão, principalmente, de melhor gestão de prazos e custos. No caso da gestão de projetos a melhoria da gestão de prazos e custos é efetiva, por quê? De alguma forma, as informações de projetos pautam o nosso trabalho, pautam o que a gente força determinadas áreas a cumprirem determinados prazos, em virtude da cobrança que nos é feita, e que nós cobramos das outras pessoas os prazos propostos, uma vez que a gente já assume esse papel.

**Pesquisador:** Pelo período que o senhor já está no serviço público, é possível entender que o senhor já entrou no Estado participando desse novo modelo, dessa nova proposta de gestão. O senhor consegue identificar, a partir da sua experiência ou talvez pela conversa com outros gestores, se existe, hoje, maior flexibilidade na tomada de decisão dentro do novo modelo? O senhor identifica que o gestor tem mais liberdade, mais responsabilidade nesse novo modelo de gestão?

**Entrevistado:** Acho que na verdade os gestores possuem uma menor flexibilidade, sob o meu ponto de vista.

**Pesquisador:** Em qual sentido?

**Entrevistado:** Na medida em que você faz um pacto anual, em que você é monitorado pela unidade central sobre aquilo que deveria ou seriam suas principais entregas para o ano, geralmente, controlado no sentido financeiro e orçamentário também. Qualquer alteração que você faça de maior substancialidade financeira, você tem que pedir uma autorização a unidade central. Na verdade não é uma autorização, deve-se iniciar um processo de negociação. Negociação essa que às vezes é barrada. Já para pequenos gastos, apesar de existir a gestão de projetos, o processo não se aprofunda muito em questões financeiras, não é tão qualitativa a análise orçamentária, então, muitas vezes se calcula um valor para determinado produto que é variável, pode ser maior ou menor. Se ele for menor, tenho uma margem de gestão para determinadas coisas, porque o planejamento, além dele ser anual eu tenho demandas emergentes o tempo todo. Tais demandas surgem seja vindas de assembleia legislativa, do ministério público, do tribunal de justiça, do juiz e outros, a área de segurança tem muito disso. Então mandam a gente, por exemplo, assumir uma cadeia de um dia pra noite e isso já foi transitado e julgado. Essa assunção me gera um custo que não estava previsto, como eu tenho uma margem de manobra sobre determinados tipos de gastos, sobre o todo, eu consigo ainda fazer essa gestão. Mas para um gasto maior que envolva 1 milhão, 2 milhão, 3 milhão, um valor maior aí eu fico engessado. Em uma situação de aperto fiscal, como o atual, não é muito claro qual é o limite entre cobrança e segurança, no sentido assim de segurança fiscal. Entendeu?

**Pesquisador:** Segurança no sentido de possibilidade de gasto?

**Entrevistado:** Isso não é uma clareza sobre isso, então existe uma zona cinza. Ao mesmo tempo em que se cobra a executar determinadas coisas, estão me segurando a execução do outro lado. Tudo isso pelo mesmo órgão, entendeu? Então um exemplo: Foram registradas na carta de missão do Governador cinco entregas para esse ano, uma delas é a sala de situação do nono andar aqui do prédio, ao mesmo tempo em que me cobram a entrega esse resultado em 4 de dezembro, e pra isso tem uma série de compras, etc., que fizemos a gestão/planejamento, me seguraram a liberação do recurso.

**Pesquisador:** Então, o senhor está falando é que o orçamento como é determinado na LOA, não é para o gestor garantir que o financeiro estará disponível dentro daquele orçamento autorizado?

**Entrevistado:** Nesse momento não.

**Pesquisador:** O senhor diz nesse momento porque estamos em um período de restrição orçamentária, mas em outros anos a LOA representava o que seria realmente disponibilizado?

**Entrevistado:** Era bem mais claro.

**Pesquisador:** Existia uma disponibilidade de recursos, não ocorria esse entrave. Pode-se dizer então que o gestor recebia o recurso no começo do ano e ele tinha realmente consciência que poderia gastar aquele valor?

**Entrevistado:** Sim. O problema agora é que não se deu a segurança fiscal necessária no sentido orçamentário.

**Pesquisador:** Não foi disponibilizada uma diretriz para se replanejar o gasto. Ou seja, não foi exposto: O senhor tem que gastar menos e só vamos liberar tanto. Então o senhor não teve a possibilidade de replanejar seu orçamento. O senhor tem como prática a questão de replanejar a execução em cima de um valor dado? Por exemplo, é dado um limite, o senhor montar um orçamento interno?

**Entrevistado:** Sim, mas esse ano não existiu uma alteração do orçamento.

**Pesquisador:** Então, a não autorização ou expressão de limites que representam a zona cinzenta que o senhor comentou a pouco?

**Entrevistado:** Exatamente isso, mas eu agora sei qual é o meu limite de recursos do tesouro.

**Pesquisador:** Pode-se entender que não existiu uma adaptação no sistema de gerenciamento do valor que representa o seu limite novo disponível. Nem para os outros gerentes. Neste caso, o próprio sistema não é tão flexível?

**Entrevistado:** Ele é flexível, mas depende de decisão do gestor que define o orçamento. O sistema só responde a uma orientação, se existir uma orientação clara para se reduzir o orçamento, isso acontece, depende de um decreto.

**Pesquisador:** Retomando agora um pouco a questão do Choque de Gestão. O senhor diz que existe uma flexibilidade para manipulação dos gastos dentro de um projeto específico, uma vez que o controle não é tão detalhado, ou seja, existe uma liberdade para busca de resultados específicos. Nesse sentido, o senhor entende que já existe uma cultura para resultados, hoje, no governo de Minas Gerais? Os gestores já estão mais envolvidos dentro dessa metodologia? Qual a sua perspectiva sobre o assunto?

**Entrevistado:** Depende da secretaria de estado. A nossa secretaria foi uma espécie de laboratório governamental de gestão. Por exemplo, comitê de resultados surgiu aqui em 2004/2005. Aqui já existia um comitê mensal em que o gestor máximo, seus assessores e gestores de diversas áreas afins participavam e onde eram acompanhados os resultados e as metas das ações desenvolvidas. Essa forma de acompanhamento foi difundida para o restante do Estado depois, então, pode-se dizer que a secretaria já possui uma cultura mais arraigada ao modelo de gestão para resultados, pelo menos entre os gestores. Todos os gestores possuem isso claro o funcionamento do processo, quais são os pressupostos, identificam seus prazos. Ficou-se um período sem essa reunião mensal de monitoramento estratégico, mas esse ano foi retomada, onde se discute também acordo de resultados e projetos prioritários do governo. Para outras demandas externas existe outro fórum de discussão que é com o Secretário Adjunto, que também é mensal, onde se faz o acompanhamento de demandas estratégicas, mas que não estão ligadas a questão orçamentária e surgiram ao longo do ano. Essas demandas não estão presentes nos mecanismos oficiais de gestão. O tempo todo existe uma pressão para cumprir prazos e metas.

**Pesquisador:** Pode-se dizer então, que já existe um acompanhamento e uma mentalidade de resultados mais abrangente na secretaria?

**Entrevistado:** Sim, talvez isso não chegue até a ponta.

**Pesquisador:** Essa é uma informação importante, o senhor que trabalha em um órgão central com diversas atividades na ponta, qual a sua impressão a respeito da interação dos gestores finalísticos com o processo e modelo de gestão. O senhor acredita que esses gestores entendem o modelo e participam claramente dele?

**Entrevistado:** Não, essa metodologia não os alcança tão facilmente. Espalhar uma cultura de gestão em um sistema com centro e trinta unidades em um braço, mais vinte unidades em outro braço, não é algo tão fácil. Existem gestores em todo do estado que possuem suas atribuições específicas, mas fazê-los conhecer a proposta estratégica do governo, o modelo de gestão e absorverem uma nova metodologia de trabalho não é tão simples. Estamos formatando um curso para nossos diretores de unidades, justamente para informá-los sobre isso, explicar sobre gestão estratégica, apresentar as ferramentas oficiais, etc.

**Entrevistado:** Os gestores que estão na Cidade Administrativa tendem a conhecerem mais sobre o modelo, mas digo conhecerem, e mesmo assim acredito que os gestores conheçam, os outros vão respondendo a demanda dos gestores. Muitas vezes, o servidor, lotado em uma diretoria específica, não tem consciência completa de como funciona, dificilmente terá.

**Pesquisador:** O senhor entende que a contabilidade pública, de uma forma geral, tem ajudado no seu trabalho de gestão da sua área? Como que é o fluxo dessas informações para o senhor? Como o senhor as utiliza?

**Entrevistado:** Estou com uma equipe do Escritório de Prioridades aqui na secretaria, estamos realizando um trabalho conjunto para melhorar a informação orçamentária, contábil, para a gestão do dia a dia. Então, estamos utilizando um software de Business Intelligence para buscar em diversos sistemas corporativos do governo, SIAD, SIAFI, SIGPLAN não, informações, assim tentamos fazer a compatibilidade com nossos contratos e processos. E para isso inicialmente estamos trabalhando a melhor entrada de informações em nossos sistemas corporativos. Estamos trabalhando a qualidade da informação e apenas com esse trabalho inicial já percebemos disparidades muito altas, por exemplo, contratos de alimentação que receberam termos aditivos e os valores mudados não foram ajustados, indicando saldos contratuais maiores do que possuímos ou que nossos gastos são maiores do que a realidade. A questão contábil, estamos fazendo um ajuste em nossos saldos contábeis de almoxarifado, por exemplo. O que temos é um saldo contábil de material três vezes maior do que os valores comprados por ano, então temos contabilizado em uma unidade um valor extremamente maior do que a realidade, isso percebemos.

**Pesquisador:** Pelo jeito o senhor tem utilizado então esse tipo de informação. O senhor recebe relatórios com informações financeiras/orçamentárias para o acompanhamento, gestão e tomada de decisão. Como que funciona esse fluxo aqui?

**Entrevistado:** A disponibilização da informação não é tão fácil, mas estamos com um sistema online funcionando para a geração dessas informações. Então, se entramos agora, terei informação de almoxarifado do dia anterior. É possível consultar os saldos contratos por contrato, quando será o vencimento do mesmo e isso é bom, pois a secretaria possui mais de 400 contratos para gerir.

**Pesquisador:** O senhor se reúne com a sua equipe para discutir essas informações?

**Entrevistado:** Estou criando uma metodologia de reuniões, a ideia é que para pelo menos alguns grupos de contratos, que são identificados como os mais problemáticos, como temos um núcleo específico para fazermos a gestão desses contratos, o qual por um bom tempo não funciona como deveria, estructurei uma reunião quinzenal para tratar desses contratos. E o diferencial é que será dentro do sistema, vou cobrar para que o núcleo me apresente problemas, prazos, etc., através de relatórios do sistema, o registro e acompanhamento das situações deve acontecer através do sistema.

**Pesquisador:** E existe a intenção de confrontar isso com os outros indicadores dos programas e projetos da secretaria? O acompanhamento do senhor é mais focado na questão financeira ou existe alguma consolidação com o resultado final do programa?

**Entrevistado:** Ainda não, por enquanto estamos ainda identificar o básico, o óbvio, que não é óbvio se consideramos que uma compra ou contratos perpassa até 5 áreas diferentes, tanto dentro da minha subsecretaria, quanto na unidade fim. Como envolve muitas áreas e cada uma possui seu controle interno tudo é muito fragmentado. A informação não segue um fluxo só e minha proposta é melhorar. Assim, estamos criando essa perspectiva de um fluxo só, pelo menos de informação, para que possamos tomar decisões corretas, cobrar

corretamente. Estamos em um ponto inicial ainda, estamos estruturando a informação. Se assim não fosse, o que chega aqui é somente quando algo estoura e eu só fico sabendo das coisas quando dão problema e fico apenas apagando incêndio. Estamos melhorando a informação para antecipar os problemas e isso é muito bom para a gestão dos nossos contratos de gestão continuada, que são nosso principal gasto de custeio, e que estão fora do acordo de resultados, apesar de serem a base para execução da maioria dos projetos. Para os demais contratos nós não chegamos a um ponto de evolução que permitisse casar a situação financeira/contábil com a execução física.

**Pesquisador:** E aqui no setor do senhor presta-se ajuda a todas as áreas-fins da secretaria?

**Entrevistado:** tudo passa por aqui.

**Pesquisador:** Então, a respeito do orçamento da secretaria, como funciona o pleito e distribuição do orçamento na secretaria? Como é realizada a análise para alocação dos recursos? O recurso é predeterminado?

**Entrevistado:** Não é muito claro, não está sendo muito claro devido ao momento de restrição que nos encontramos nos últimos anos. O que acontece é que eu possuo um orçamento no papel que seria suficiente, mas na prática não é, pois possuo uma disponibilidade financeira menor. Então, estou gerindo um déficit.

**Pesquisador:** Para o próximo ano, estamos no período de solicitação de recursos para o ano que vem, como que ocorre aqui? O orçamento vem com um valor fechado? Existe possibilidade de discussão? Ou é primeiro fechado internamente?

**Entrevistado:** O orçamento veio fechado e nós brigamos, pois não era suficiente. Como já estamos gerindo um déficit esse ano e eles iriam disponibilizar um valor semelhante ao disponibilizado, já com o corte, para o ano que vem, não faria sentido, uma vez que eu cobriria o déficit desse ano com o orçamento do próximo e ficaria sem recursos para executar os contratos. O que eles não levam em consideração é que eu tenho reajustes naturais dos contratos. Não existe ganho de eficiência na gestão dos contratos, isso ocorreria se eu mudasse a forma de contratação, e estamos estudando isso.

**Pesquisador:** Por enquanto, pode-se dizer que o valor orçamentário vem fechado e com poucas possibilidades de negociação?

**Entrevistado:** Nós esperneamos e conseguimos mais 70 milhões de orçamento, mas tivemos que jogar duro. Só que deixamos eles cientes de que o orçamento 2013 terá que ser real. Como temos feito reunião mensal com a SEPLAG para acompanhamento da execução financeira eles já sabem que o valor que recebemos é insuficiente inclusive para eu rolar a dívida para o próximo ano. Ou seja, eles já sabem que eu possuo um déficit real, já rolando o que eu posso para o próximo ano entre 30 a 40 milhões, de mais 10 milhões. Dessa forma, eu preciso assumir isso no orçamento do ano que vem, que é semelhante ao desse ano, se me cortarem vai chegar um momento em que não será possível gerir o sistema.

**Pesquisador:** Então o senhor faz um acompanhamento mensal da execução financeira e do déficit?

**Entrevistado:** Acredito que sejamos a única secretaria que faça um acompanhamento mensal da execução financeira com participação do nosso secretário, o secretário de Fazenda e a de Planejamento. Onde todo mês prestamos conta e demonstramos como está a situação orçamentária e fiscal da secretaria.

**Pesquisador:** Pode-se entender que muito do recurso disponibilizado para a secretaria, hoje, está mais relacionado com os limites financeiros do que propriamente com a proposta de resultados que a secretaria se propõe?

**Entrevistado:** Não, aí é outra história. A secretaria não possui outra fonte de recursos que não seja o tesouro estadual, então é uma secretaria, entre as grandes, que possui a situação mais frágil, porque saúde e educação possuem percentual constitucional de disponibilidade orçamentária e financeira. Saúde tem 12% regulamentado por lei federal, educação possui 25% mais outros recursos destinados diretamente. E nossa secretaria não tem nada, estamos ligados ao tesouro e apresentamos uma situação de atendimento urgente por termos um público e problema muito sensível midiaticamente. Assim, precisamos atuar sempre nesse limiar, o sistema não pode parar, o que torna imperativo conseguir recursos em determinadas situações. Mas acredito que somos os mais prejudicados, por vivermos no limite da execução.

**Pesquisador:** Pode-se dizer que inovações são mais difíceis, uma vez que ainda se preocupa com disponibilizar o básico?

**Entrevistado:** Sim, e agora em uma situação de restrição, todo o investimento da secretaria passou a ser operação de crédito, nisso acredito que houve priorização. Ao meu ver essa escolha garante uma perspectiva de execução da estratégia do governo.

**Pesquisador:** As informações contábeis/financeiras são tempestivas para as decisões que a serem realizadas? Ela está disponível? Chega no tempo adequado? É necessário fazer algum tratamento ou ela já chega pronta?

**Entrevistado:** Não é tempestiva e normalmente temos que fazer tratamento.

**Pesquisador:** Então é necessário tirar do sistema e fazer um tratamento para se realizar a análise necessária para tomada de decisão? E a disponibilidade dela é imediata?

**Entrevistado:** O relatório não é para o dia a dia, e acho que poderia ser, mas não tenho dificuldade em obter a informação. Falta disponibilidade diária e eu preciso ficar esperando alguém fazer para que eu tenha a informação. Mas não tenho demanda de curtíssimo prazo como a SEPLAG.

**Pesquisador:** Como o senhor avalia o sistema contábil informatizado do estado? Ele é flexível às mudanças e restrições conseguindo acompanhá-las ou é mais difícil? As informações demoram até chegar ao senhor? Onde existem falhas no processo? Como a informação do sistema é manipulada?

**Entrevistado:** O sistema não é o problema, mesmo que você pegue a informação do dia anterior. O grande problema é de lançamento de informações, como disse anteriormente que no meu almoxarifado eu tenho três vezes contabilizado, mais estoque do que o real, isto me tira qualquer margem de gestão. A informação não é fidedigna. Fazemos uma baixa contábil no ano para fechar o exercício. Agora combinamos com as áreas fins que o repasse de material em estoque para as unidades fins estará ligado à contabilidade e a baixa de estoque a partir de janeiro, com teste agora. Então se ele não atualizar semanalmente ou mensalmente ele não receberá recurso e isto será bancada pela área fim responsável pela unidade de ponta. Se a unidade de ponta não atualizar iremos avisar ao gestor finalístico responsável por esta área fim e se ele não atualizar ele vai receber menos material, menos recurso, porque iremos considerar que ele tem o material lá na ponta. O problema não é o sistema, e sim a governança para que o sistema funcione, a entrada de dados, a cobrança da própria área meio do governo sobre a área fim que não ocorre de forma adequada e da própria área fim que às vezes não toma as alternativas da forma correta.

**Pesquisador:** O senhor recebeu por parte do estado um treinamento para compreensão das finanças e contabilidade pública? Qual foi a forma de aprendizado para ocupar este cargo?

**Entrevistado:** Aprendemos mais na prática. Financiado pelo estado tive um curso de especialização em gestão de projetos, mas não específico em contabilidade e finanças públicas. Apesar de trabalhar desde o início com isto, o que aprendemos é com o próximo, que seria um coordenador que tem experiência na área e ele vai te ensinar.

**Pesquisador:** E como o senhor avalia o conhecimento contábil/financeiro hoje? Qualquer relatório ou fonte de informação financeira/contábil que o senhor receba o entendimento é claro ou existem dificuldades?

**Entrevistado:** É claro, mas porque já trabalhei com isto durante 7 anos. Quando trabalhava na área central do governo naturalmente iria aprender todos esses termos, a ponto de ser uma das pessoas que decidiu isso no governo, pelo menos subsidiava os tomadores de decisão de forma indireta. Então para mim é muito claro entender todas as fontes, de onde vem e como executa, mas tudo por aprendizado prático. Vim ocupar este cargo por conhecimento trabalhando com pessoas que detiam esse conhecimento também, mas não fui qualificado pelo governo especificamente para isso.

**Pesquisador:** E a capacidade de controlar os gastos em relação a sua responsabilidade, existe uma relação entre a capacidade de gerir os gastos e a responsabilidade geral? O senhor divide essa responsabilidade das informações que chegam aqui com outras pessoas, ou senhor consegue controlar esse gasto especificamente aqui dentro? Como funciona essa relação com os outros gestores e a discussão de orçamento e finanças com outros gestores?

**Entrevistado:** O fato de o investimento estar fora do recurso de tesouro da Secretaria facilitou, o investimento foi baixíssimo orçamentariamente em tesouro e tudo que estava em tesouro no final foi repassado para operações de crédito, então desde o investimento mínimo como uma impressora entrou em operação de crédito. Isto deixou e vai deixar ainda mais clara a execução para cada uma das áreas dentro da secretaria. A questão do custeio é um controle e gestão nosso, é claro que existem muitas demandas provenientes dos próprios investimentos, e assim temos que iniciar uma negociação com as secretarias responsáveis, mas internamente conseguimos gerir,

normalmente conversando com as áreas fins. Mas este é o meu perfil, todos os gestores anteriores da subsecretaria de logística, por serem gestores orçamentários da secretaria, usavam isso como poder querendo mandar nas outras áreas, o meu perfil é tentar gerir dentro da necessidade e sempre conversar com as áreas fins e tentar apoiar o máximo possível.

**Pesquisador:** O senhor tem informação de custo dos processos, da construção, ou dos processos internos da área de logística, existe essa informação disponível? Como o senhor tem essa possibilidade de análise, de custo geral?

**Entrevistado:** Não é tão clara, as unidades executores não são corretas e na questão contábil isso é problemático. Não consigo estabelecer, por exemplo, um custo por unidade prisional, sei que existe uma unidade executora, uma subsecretaria de administração prisional e que lá tem 40% ou 50% dos gastos da subsecretaria, mas não sei o custo de cada preso em cada unidade, eu tenho que corrigir o sistema. Já existe a ideia uma vez que vimos a questão dos problemas contábeis correlacionados a esse toque e deu pra ver que essas unidades executoras estão erradas, não deveriam existir uma unidade executora, na verdade poderia existir mas para área central, criando uma unidade nova deveria ser criado uma unidade executora nova onde apropriaria os gastos nela de forma correta.

**Pesquisador:** Para o senhor essa informação de custo não existe, não está clara. Existe uma relevância, qual seria a utilização nesta gestão?

**Entrevistado:** Em termos de informação seria muito interessante, poderia comparar gastos de uma unidade com outra sob diversos parâmetros diferentes, desde consumo de energia, água, etc, de unidades semelhantes que poderiam me mostrar claramente se está gastando mais e por que. Uma vez que consigo dividir por tamanho ou tipo de unidade, posso ver pela execução se uma tem problema e outra é mais eficiente em relação as outras, o que pode me gerar uma qualidade de informação levando a tomadas de decisões menos obscuras, com mais informações.

**Pesquisador:** Então quanto à disponibilidade dos relatórios, o senhor ainda está trabalhando para ter uma informação mais confiável?

**Entrevistado:** Está melhorando bastante, espero que até metade de 2013 consiga criar as coisas de forma correta e começar a lançar de forma correta.

**Pesquisador:** Como o senhor tem 8 anos de governo, sobre a remuneração atrelada a indicadores de desempenho, o senhor acha que isto teve um ganho efetivo, pensando da secretaria e nos funcionários que estão a sua disposição, isso gerou algum incentivo ou permanece da mesma forma?

**Entrevistado:** O incentivo existe sem dúvida, o prêmio de produtividade atrelado ao contrato de gestão gera um incentivo grande para a maior parte da equipe, principalmente àqueles que não possuem visão estratégica é dado um direcionamento. A questão que influencia nesse direcionamento é o interesse do gestor máximo do órgão em efetivamente dar um salto, isso pode ser uma estratégia interessante do próprio gestor para fazer com que a equipe evolua em termos de entrega, ou não, se principalmente for um político que para ficar bem com a secretaria faz um acordo de resultados que gera pouca evolução de esforço dos funcionários, então depende do gestor que pode usar isto de forma negativa ou positiva. O prêmio realmente leva a um interesse dos funcionários médios que não tem compreensão a atuar, ele dá direcionamento, as pessoas citam o acordo de resultados como ferramenta para levar à execução de determinados metas.

**Pesquisador:** Quanto a ocupar um cargo como este de gestor do setor público, qual o incentivo que o leva a esta escolha, qual a avaliação que o senhor faz disso?

**Entrevistado:** Primeiro incentivo pessoal em termos de trabalho e desafio, e também de evolução que o setor precisa. Salarialmente se pensar a estrutura externa à esta secretaria e o número de funcionários que tem ligados não é interessante.

**Pesquisador:** Em relação aos contatos, prestígio social, isto tem consideração, o que o senhor acha?

**Entrevistado:** Para currículo tende a ser positivo, em termos de prestígio social se quiser utilizar do cargo para isto é possível, mas não é meu perfil. É mais a proposta de trabalho e ver o setor funcionar de uma forma mais adequada de quando entrei, e também currículo. Em termos de salário é ruim, e já tive proposta de sair ganhando mais, porém se demonstro um bom trabalho internamente e externamente posso ter oportunidades melhores no futuro. O limite é tênue, se demonstrar um trabalho ruim posso ser queimado dentro do governo, mas se faça um bom trabalho isso é valorizado.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Agora gostaria que o senhor avaliasse esses dois relatórios, como gestor qual deles seria melhor para tomada de decisão em relação a locação de recursos, as informações financeiras, o acompanhamento de um programa, de um trabalho específico. Gostaria que o senhor analisasse e comentasse, se o que consta o senhor entende claramente, se é bem descrita as informações.

**Entrevistado:** 1 é SIGPLAN e o outro base PPAG e SIAFI?

**Pesquisador: 1 é dado bruto, tirado direto dos sistemas que temos.**

**Entrevistado:** Se for só o sistema sem conhecer por de trás, na informação nenhum, na prática.

**Pesquisador:** Por exemplo, para tirar recurso quando se precisa fazer um corte, as informações deste relatório são suficientes para tomada de decisão, ou não?

**Entrevistado:** Você tem que ter conhecimento de setor, se eu conhecer o que significa o programa e ação estruturação operacional e infraestrutura de unidades eu consigo fazer com o relatório 1 utilizando os dados da página 2. Ou seja, precisa ter histórico e outras informações qualitativas ligadas. O SIGPLAN não é um bom relatório internamente, ele não é bem preenchido e não é bem planejado, por ter uma estrutura de meta física única e as ações normalmente não serem feitas ou planejadas dessa forma na prática ele só mostra uma parte da execução, então o físico e o financeiro no SIGPLAN muitas vezes e descasado, por tanto ele não é uma boa informação para este tipo de tomada de decisão, na verdade para qualquer tomada de decisão, e o relatório de BO só vai ser uma boa base para tomada de decisão se tiver informações históricas e outras informações agregadas como, por exemplo, relatório de situação, sozinho ele também não é uma boa informação. No relatório 2 também seria a mesma base de informação? O disponível seria crédito autorizado? Como se fosse tirado de BO também?

**Pesquisador:** Sim, como se fosse o mesmo programa, mas com essas diferenças. Esse é um relatório tratado, mas com a mesma fonte de dados que o relatório 1.

**Entrevistado:** Claro que o relatório 2 é muito mais qualificado que o primeiro, por ter detalhes como fatos relevantes de custeio e ter detalhamentos da execução por tipo de custeio, então ele pega a execução do recurso de uma forma mais completa que o SIGPLAN, exatamente pelo físico estar desdobrado da forma correta e ter fatos relevantes que correlacionam a execução prática do recurso, então pode se falar que determinado contrato executou mais ou que determinada licitação vai atrasar ou adiantar que faz com que tenhamos uma noção melhor do gasto do recurso ao longo do tempo.

**Pesquisador:** A última página fala sobre a questão de custos, o senhor consegue, por exemplo, tirar alguma validade desta informação? Seria relevante?

**Entrevistado:** Poderia ser relevante sim, mas isto não é feito em momento algum, não é feito um cálculo, por exemplo, de custos de metros quadrados de uma obra de construção e comparativos entre unidades, entre localidades, que permitam que vejamos o por que. Por exemplo, uma unidade semelhante à outra, por exemplo, Poços de Caldas e Lavras que estão em operação de crédito, eu sei que o terreno de Poços de Caldas provavelmente não é bom porque é íngreme, ver quanto isso vai me gerar de acréscimo em obra no metro quadrado final, poderia ser interessante pra calcular se vale a pena e ver se isso realmente é importante para tomar decisão de fazer ou não.

**Pesquisador:** De qualquer forma o entendimento das informações contidas nos dois relatórios é claro para o senhor? Não tem dificuldade nas discussões?

**Entrevistado:** Não, é muito fácil.

## Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] que é gerente técnico. Eu gostaria de saber, para gente começar, quanto tempo que o senhor trabalha no serviço público, todo o tempo foi no serviço estadual ou em outro ente, como se desenvolveu a sua carreira?

**Entrevistado:** Tem quatro anos, sempre no governo estadual, antes na Secretaria de Desenvolvimento Social e agora na {...}.

**Pesquisador:** Desde 2003 o Estado de Minas Gerais tem trazido ferramentas da iniciativa privada aplicando isso no governo e tem divulgado isso como um novo modelo de gestão, o senhor consegue perceber ganhos com a utilização dessas ferramentas e se pode citar alguma ferramenta específica que os gerentes tem utilizado na gestão dos programas da secretaria?

**Entrevistado:** Na minha opinião os gerentes tem notados essas mudanças, quando entrei os instrumentos já estavam implementados e meu trabalho é reforçar a utilização dos mesmos. A proposta do governo de gestão para resultados, nos deu instrumentos como acordo de resultados, relatórios de metas e monitoramento, com reforço no acompanhamento da execução das ações. Além de ser possível perceber uma preocupação maior com o servidor público e com a população. Sendo isso perceptível para a maioria dos gestores.

**Pesquisador:** O senhor acredita que os gestores dentro deste novo modelo têm assumido mais responsabilidades pelas suas decisões e existe mais flexibilidade nas definições dos rumos do projeto?

**Entrevistado:** No meu entendimento a postura dos gestores é a mesma desde que entrei, tenho sentido um pouco, o que é um ponto a melhorar, que se fala muito na gestão por resultados, em autonomia para o gestor público, mas não é o que tenho reparado nos últimos anos. A SEPLAG tem centralizado muita coisa nela, ao meu ver, como liberação de recursos, definição dos gastos e a regulação geral sobre o orçamento. Acredito que o número de procedimentos para ser possível executar o orçamento, hoje é muito maior, pois é preciso no momento da solicitação justificar algo que você já planejou, se não executar é necessário justificar, a liberação de diárias tem que ser solicitadas para a SEPLAG.

**Pesquisador:** Está mais amarrada essa disponibilidade de recursos.

**Entrevistado:** Eu acho que está mais amarrado, executar orçamento hoje é mais difícil do que antes, apesar de que no discurso a gestão é para o resultado.

**Pesquisador:** Discurso esse que diz que se deve preocupar mais com o resultado e menos com o controle dos processos internos.

**Entrevistado:** Exatamente, nessa visão entre órgãos.

**Pesquisador:** Pensando que já fazem 9 anos desde que essa proposta de novo modelo de gestão iniciou-se, o senhor consegue perceber se já existe essa cultura gerencial na secretaria, os funcionários entendem os instrumentos, sabem qual a proposta, ou seja, a metodologia divulgada esta difundida?

**Entrevistado:** Eu acho que depende muito da liderança, mas desde que a secretaria foi criada, há dois anos, isso vem evoluindo constantemente. No momento temos uma liderança que dá muito valor para o modelo estadual de gestão para resultados, acompanhamento dos resultados dos programas da secretaria e da execução orçamentária, hoje eu posso dizer que existe alguma maturidade na secretaria em relação a gestão. A situação atual é bem melhor, mas ainda precisa melhorar.

**Pesquisador:** o senhor considera que a contabilidade tem exercício um papel importante na produção de informações para os decisores e gestores de todos os níveis hierárquicos da secretaria? Os decisores tem utilizado esse tipo de informação para a tomada de decisão.

**Entrevistado:** A partir desse ano os gestores têm utilizado, pois foi um processo que melhorou aqui na secretaria, pois no ano passado não se produzia relatórios de execução orçamentária, foi um ganho desse ano a disponibilização de relatórios diariamente. Todos os gestores utilizam os relatórios disponíveis, antes os gestores precisavam de informação e nós não conseguimos disponibilizar essa informação. Hoje eles têm acesso com facilidade.

**Pesquisador:** O senhor acredita que hoje essa informação é importante.

**Entrevistado:** Sim, é importante.

**Pesquisador:** Então a disponibilização da informação financeira e gerencial é diária? E existe demanda por parte dos gestores? Como é o fluxo de informação dos relatórios?

**Entrevistado:** Os relatórios são programados automaticamente e disponibilizados diariamente, quando existe uma demanda especial para os gestores ou níveis hierárquicos superiores a informação é produzida caso a caso.

**Pesquisador:** O senhor percebe que os gestores possuem um conhecimento amplo sobre o orçamento, quais são os estágios da despesa, a diferença entre orçamento e financeiro. Ou é necessário fazer uma tradução da informação para entregar para os gestores?

**Entrevistado:** Não, essa maturidade eles possuem, eu não preciso realizar ajustes nos relatórios diários fora do sistema, pois são gestores que estão no Estado a mais tempo e conhecem sobre orçamento.

**Pesquisador:** O senhor acredita que a informação de custos seria relevante para as decisões do dia a dia os gestores nesta secretaria? O senhor conseguiria citar alguma aplicabilidade em projetos da secretaria?

**Entrevistado:** Sim, é relevante. Posso citar uma unidade de atendimento ao trabalhador, que é um serviço contínuo, possui vários serviços voltados para o cidadão, os custos desses serviços e de implantação da unidade seriam importantes. Até já foram apurados, mas não temos mais isso. E seria interessante para saber se as unidades estão dando os retornos esperados.

**Pesquisador:** O que o senhor diz é que seria importante comparar os resultados das diferentes unidades em relação ao custo de implantação?

**Entrevistado:** Exatamente, até porque se é gestão por resultados, eu preciso mostrar onde eu produzo mais resultado com o mesmo recurso.

**Pesquisador:** Como o orçamento é determinado para a secretaria, ele vem fechado por um órgão central, ou isso parte dos gestores que passam o valor da necessidade de acordo com resultado esperado? Como funciona a definição desse orçamento?

**Entrevistado:** Então, na teoria os gestores possuem liberdade de elaborar seus projetos e proporem o orçamento necessário para eles, mas na prática isso não funciona, ele vem fechado da SEPLAG e a gente só se adéqua. A maior parte do nosso orçamento vem através de convênios com o Governo Federal, pelo qual se sustentam as políticas analíticas. O governo estadual sempre mantém o mesmo patamar de orçamento.

**Pesquisador:** Então, de uma forma geral, o orçamento da secretaria é mais atrelado a um histórico de gasto do que com a proposta de resultado da secretaria. Ou seja, quanto eu precisaria de recurso para atingir o orçamento proposto?

**Entrevistado:** Sim, é exatamente isso.

**Pesquisador:** O orçamento vem fechado, como o senhor disse, então após receber o valor do orçamento como ele é distribuído aqui na secretaria?

**Entrevistado:** Acontece uma adaptação, o gestor máximo verifica, segundo a sua vontade, quais são mais prioritários e destina recursos para eles.

**Pesquisador:** A disponibilização do orçamento está atrelada a disponibilização do financeiro, ou isso são coisas desvinculadas?

**Entrevistado:** No início do ano o orçamento é disponibilizado, através da descentralização e muitas vezes já se sabe que o financeiro não estará disponível. Esse tipo de informação não é publicada, e a recebemos, às vezes, em um tempo não hábil para adequar o planejamento. Em relação a distribuição mensal das cotas orçamentárias, que por vezes incorporam o corte de recursos, eu vejo essa ferramenta como interessante do ponto de vista do controle. Principalmente, se a informação do corte chega antes o que permite um replanejamento do gasto.

**Pesquisador:** Pensando mais amplo, já aconteceu períodos em que o orçamento e o financeiro ocorreram sem restrições?

**Entrevistado:** Que eu me lembre, antes de 2010 parecia mais tranquilo a disponibilidade de recursos e possibilidade de executar o financeiro de acordo com o planejado. Depois disso, tenho notado mais cortes, e cada vez mais cedo, o ano passado foi um corte no meio do ano, já esse ano foi no início do ano. O que me parece, é que SEPLAG está prevendo antes.

**Pesquisador:** Então eles estão controlando antes?

**Entrevistado:** Sim, o desembolso tem sido controlado de forma mais antecipada.

**Pesquisador:** Gostaria de saber se o senhor percebe que para os gestores a informação financeira é importante no dia a dia? Se são feitas avaliações de custo-benefício para a tomada de decisão? Como os gestores tem demandado esse tipo de informação do senhor? O senhor já ajudou gestores em avaliações para tomada de decisão?

**Entrevistado:** Essa informação, sinto que ela é utilizada para questões muito pontuais e específicas, não percebi até hoje a sua utilização para análises de alocação de recursos. Para mim elas são utilizadas simplesmente como forma de controle posterior. Quanto eu tenho e quanto ainda posso gastar. Acho que ainda existe a oportunidade de desenvolver melhor os gestores para utilizarem a informação de forma mais gerencial, de planejamento, de escolha de alocação.

**Pesquisador:** O senhor recebeu por parte do Estado treinamentos a respeito de contabilidade pública, finanças públicas, para assumir esse cargo? Ou todo o conhecimento foi desenvolvido por conta própria?

**Entrevistado:** Eu tive uma base pela minha formação, e tive oportunidade de treinamentos de como operar o sistema de relatórios financeiros do Estado que é o Armazém SIAFI. Mas de conceitos eu não tive.

**Pesquisador:** Como o senhor avalia o seu conhecimento nesses campos de contabilidade e finanças públicas? O senhor considera que compreenderia de forma clara os relatórios contábeis, até mesmo para realizar as análises e produção de relatórios para os gestores?

**Entrevistado:** Acredito que meu conhecimento é razoável, sendo que preciso melhorar para gerar melhores análises para os gestores. E acredito que os gestores também, para entenderem esses relatórios e a importância deles para o trabalho.

**Pesquisador:** Então o senhor considera que os gestores ainda apresentam dificuldade na utilização dessas informações?

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** Os gestores têm como prática construírem um orçamento específico para cada projeto que coordenam para depois realizarem um monitoramento?

**Entrevistado:** Os gestores possuem como praxe, mas não necessariamente isso é feito com qualidade. Eu acho que eles não valorizam tanto essa informação, acho que ela poderia ser tida por eles como uma informação mais estratégica, e eles fazem esse planejamento por uma questão de obrigatoriedade, não por uma questão de foco em resultados.

**Pesquisador:** Sob esse ponto de vista, pode-se entender que a forma de tomar decisão não foi alterada? A alocação dos recursos se dá por uma escolha política, ao invés de se sustentar por parâmetros técnicos?

**Entrevistado:** Com certeza, o que eu noto é um a falta de importância dada pelos gestores talvez pela falta de confiança no planejamento orçamentário do governo. Principalmente, devido a planejar alguma coisa que não será permitido executar.

**Pesquisador:** O senhor acredita que existe uma falta de respaldo da realidade no planejamento?

**Entrevistado:** Sim, é isso.

**Pesquisador:** O senhor poderia comentar um pouco mais sobre essa questão?

**Entrevistado:** Os gestores obrigatoriamente devem fazer um planejamento orçamentário e em determinado momento do ano eles são surpreendidos com contingenciamento de recursos. E como isso tem sido recorrente, eles estão perdendo o incentivo para planejar.

**Pesquisador:** O que o senhor que dizer é que a definição clara, mesmo que em um valor menor de orçamento, seria mais adequado do que passar por um corte no meio do caminho?

**Entrevistado:** Sim, acho que gera menos expectativa e conseqüentemente mantém o gestor preso a realidade.

**Pesquisador:** O senhor acredita que a remuneração atrelada a indicadores de desempenho gerou realmente incentivos para os servidores? Ou não representou nenhum diferencial?

**Entrevistado:** Eu vejo que foi muito positiva a instituição de remuneração por resultados, principalmente, porque existe um grande contingente de funcionários que possuem um baixo salário, e essa possibilidade do prêmio, eu vejo que tem motivado e incentivado as pessoas a atingirem resultados. O maior ganho acho que foi na visão holística do processo, onde cada um se encaixa na obtenção do resultado, digo isso para os gestores. E é preciso avançar mais, para que os serviços mais da ponta percebam melhor a sua importância e quem sabe chegar ao ponto de contratar um servidor para atingir resultados específicos, caso ele não atinja ele seria demitido.

## **PRÉ-EXPERIMENTO**

**Pesquisador:** O senhor poderia avaliar esses dois relatórios em relação qual melhor se adéqua para tomada de decisão de um gestor finalístico. Peço ao senhor que também me informe sobre a compreensão, se existe alguma dificuldade de entendimento.

**Entrevistado:** Eu acho que o relatório 2 é mais adequado e relevante para a tomada de decisão do gestor. Eu vejo que ele possui mais informações específicas para a tomada de decisão, são informações mais detalhadas e do dia a dia do projeto. É possível encontrar fatos relevantes, ou seja, uma avaliação mais qualitativa e subjetiva do projeto, bem como informações de execução. Tudo que está no relatório 1 está contido no relatório 2. Informações como perspectiva de desembolso. O relatório 1 é mais resumido a informações de execução macro do governo, ele é interessante para um público mais generalista, ou seja, uma hierarquia mais alta. Não tenho dificuldade de entendimento de nada que está escrito.

## **Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto**

**Pesquisador:** Estou gravando essa entrevista com [...] gerente de projeto. Gostaria de saber a quanto tempo o senhor trabalha no serviço público?

**Entrevistado:** Quatro anos e meio.

**Pesquisador:** Isso no Estado de Minas Gerais?

**Entrevistado:** Sempre no governo de Minas Gerais.

**Pesquisador:** O senhor percebe ganhos com a introdução de ferramentas do setor privado no setor público, processo que acontece desde 2003 no Governo de Minas Gerais? Poderia citar algumas dessas ferramentas?

**Entrevistado:** Eu acho que tiveram ganhos de organização, principalmente com a vinculação do orçamento aos projetos, mensurar os ganhos em resultado efetivo da política pública acho difícil. Todas as ferramentas de gerenciamento de projetos, a consolidação do Armazém SIAFI para consultas sobre execução financeira, tudo isso foi positivo.

**Pesquisador:** O senhor entende que após nove anos do Choque de Gestão, já existe alguma cultura de resultados, hoje no Governo de Minas? Dentro dessa estrutura as pessoas já conseguem pensar nisso e agir dentro de um novo padrão de comportamento? Pensando que estamos com essa proposta de Nova Gestão Pública e Gestão para Resultados desde dois mil e três?

**Entrevistado:** Sim, existe a cultura quanto à lógica de desempenho institucional e um link com o desempenho individual e por equipe, mas não acredito que isso chegou na ponta e entendo que a curva começou a entrar em um nível de rendimentos decrescentes.

**Pesquisador:** O que o senhor quer dizer com isso?

**Entrevistado:** Que a burocracia volta a se fortalecer após um crescimento gerencial, então houve um ganho muito grande de crescimento dessa cultura e chegou a um ponto de dar passos para trás agora, porque a estrutura legal é estritamente burocrática e a gente tem traços políticos de paternalismo na estrutura e não caminhou em uma progressão ascendente os resultados gerenciais, eles deram alguns passos para trás.

**Pesquisador:** O senhor acredita que existiu um ganho de flexibilidade na gestão e agora isso está sendo perdido? Ou nunca existiu uma flexibilidade na tomada de decisão pelos gestores ou no empoderamento dos gestores? O senhor acha que os gestores tem mais responsabilidade, tem mais flexibilidade nessa tomada de decisão ou não?

**Entrevistado:** Acho que existe uma variedade muito grande de qualificação dos gerentes de projeto, até mesmo a estrutura hierárquica dos órgãos interfere muito na capacidade de gestão dos gerentes, até mesmo pela questão política. Então, muitos gerentes que possuem o domínio técnico do projeto se limitam as decisões políticas dos níveis hierárquicos superiores, Secretários, Chefes de Gabinete. Outros gerentes são muito limitados. E acaba que com a existência dos escritórios de projetos, eles acabam assumindo a função de interpretação e divulgação da informação para os gestores superiores, gerando conflito com a função dos gerentes. Assim, os gerentes de projeto, acredito, que sejam mais técnicos. A flexibilização ocorreu, após as medidas da administração gerencial, mas elas chegaram em seu limite.

**Pesquisador:** O senhor considera que a contabilidade pública contribui de alguma forma para a tomada de decisão nos projetos? As informações providas pela contabilidade são utilizadas para a tomada de decisão do Estado?

**Entrevistado:** Sim, por ser um fator relevante, ser um dos índices indicativos do andamento dos projetos.

**Pesquisador:** Então, o senhor acredita que são utilizadas essas informações técnicas para subsidiar os gestores na tomada de decisão?

**Entrevistado:** O orçamento acaba tomando um papel importante por estarmos vivendo um período de escassez, mas nem sempre as informações de orçamento são as principais em relação a execução do projeto. Elas tem sido acompanhadas devido a restrição atual.

**Pesquisador:** O senhor considera que hoje o senhor entende mais que antigamente sobre contabilidade pública, sobre gestão orçamentária/contábil no Estado?

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** O senhor recebe algum relatório, pensando um relatório dentro desse conceito contábil/gerencial, para acompanhamento do projeto que o senhor gerencia?

**Entrevistado:** Como gerente de projeto comecei a ter acesso um sistema do Estado de acompanhamento estratégico dos projetos, na verdade é um relatório mínimo, com desempenho geral do projeto, mas relatórios detalhados como gerente de projeto não recebo.

**Pesquisador:** O senhor considera existe demanda para relatórios mais detalhados, diferentes desses que o senhor recebe no sistema, para auxiliar na gestão do projeto?

**Entrevistado:** Sim, por serem informações relevantes, e que por vezes somos surpreendidos com restrições ou situação de baixa execução, que exige um estudo de tudo que acontece para definir ajustes.

**Pesquisador:** O senhor conseguiu identificar uma utilidade para informações de custos no projeto do senhor? Elas seriam relevante para ajudá-lo na tomada de decisão?

**Entrevistado:** Acredito que sim, ela é muito importante para ver um remanejamento necessário, para analisar se vai sobrar recursos em outra ação, essa informação disponível é importante e necessária. Até na visão do portfólio como um todo para decisão de alocação de recursos.

**Pesquisador:** E o custo de um processo específico? Isso é relevante no seu projeto?

**Entrevistado:** Acho importante, pelo que estou entendendo da pergunta, seria interessante para estimar uma ação que será tomada, mas nós nunca utilizamos.

**Pesquisador:** Gostaria de saber o senhor acredita que o orçamento definido para o próximo ano ou para o seu projeto o senhor consegue participar da decisão. Se quanto orçamento será destinado para o seu projeto sofre influência do senhor. O senhor é capaz de influenciar nessa decisão ou não? Ou o orçamento vem fechado.

**Entrevistado:** Em geral vem definido um limite da unidade central, mas a forma como eu fundamento os pleitos, ela influencia na definição do orçamento, é claro que eu entro em uma negociação e até uma eventual possibilidade de corte a argumentação utilizada pode garantir um orçamento maior para o projeto. As vezes, fazemos até um planejamento mais amplo para viabilizar uma ampliação do escopo do projeto caso aconteça alguma decisão de ampliar o investimento nele.

**Pesquisador:** Mas o senhor acredita que essa definição do orçamento, está mais relacionada ao limite financeiro estabelecido ou a capacidade do seu trabalho, da execução do seu trabalho?

**Entrevistado:** Eu acho que são os dois, é claro que existe um limite, principalmente em momentos de corte orçamentário, pela situação geral do Estado, e ele será analisado de acordo com a prioridade da carteira geral de projetos, mas sempre que tem ocorrido isso a prioridade e para quem consegue executar mais e investir mais, mantém seu orçamento.

**Pesquisador:** Mesmo tendo um limite geral preestabelecido, se a sua proposta é de um gasto maior, eles vão levar em consideração na hora de estabelecer e talvez até alterar esse limite para o próximo ano.

**Entrevistado:** Em alguns momentos, dependendo da criticidade do corte até ele pode passar, mas em geral quem tem executado, mantém seus recursos garantidos.

**Pesquisador:** Então é possível entender os limites financeiros não são alocados só por questões históricas, por um estudo histórico do gasto, mas também pela antecipação desse seu trabalho. O senhor poderia dizer que isso é uma verdade?

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** E como o senhor enxerga esse processo e a sua participação nesse processo?

**Entrevistado:** Nem sempre ela é tão ampla, então eu tenho que acabar levando a minha demanda e argumentado com alguém que vai levar a demanda para essa unidade central, que normalmente é o Secretário, que é o gerente do programa. Essa unidade central vai ter uma análise do portfólio completo do Estado de projetos, então ela possui uma visão mais geral, mas eu encontro uma dificuldade maior de garantir esse recurso ao passar para um interlocutor diante de uma visão geral de carteira. Mas funciona com uma gestão integrada.

**Pesquisador:** Existem metas relacionadas as questões financeiras?

**Entrevistado:** Existem as que o acordo de resultados determina como qualidade do gasto, mas o que precisamos fazer é executar.

**Pesquisador:** E a disponibilidade do financeiro em relação ao orçamento? Pela experiência do senhor o orçamento é definido e disponibilizado no início do ano tendo a garantia de o financeiro poderá ser executado?

**Entrevistado:** Minhas experiência dos últimos três anos demonstra que o orçamento é aberto com um valor que o gerente já sabe que será suprimido ao longo do ano. E isso gera um estímulo para os gerentes colocarem a famosa “gordura” no orçamento do projeto por saber que vai ser cortado, isso virou uma dinâmica dado o histórico ocorrido.

**Pesquisador:** O senhor chegou a comentar que não recebe um detalhamento, um relatório gerencial contábil para lhe auxiliar na gestão do seu projeto, o senhor recebe alguma coisa mais simples. Neste sentido, a informação contábil para o senhor, sobre o seu projeto é inadequada? Ou o senhor acredita que é suficiente, é adequada?

**Entrevistado:** É incompleta.

**Pesquisador:** O senhor acredita que seria necessária mais informação?

**Entrevistado:** Sim, preencher o campo de custos no SISGEP.

**Pesquisador:** SISGEP é?

**Entrevistado:** O sistema de gerenciamento de projetos da carteira do programa (...), que eu gerencio o programa de (...), o qual não é preenchido adequadamente e os relatórios poderiam acompanhar o desenvolvimento do cronograma ou a execução física do projeto com a execução orçamentária e assim eu teria maior confiabilidade na hora de realizar adequações no programa ou readequação do orçamento. Mas esse acompanhamento nem sempre é possível, a verdade é que não ocorre, tendo apenas uma análise pontual, em algum momento do mês, da execução geral do projeto. Seria possível com um relatório estruturado antecipar alguns problemas, e utilizar melhor o desembolso/execução orçamentária como um indicador de desempenho do projeto.

**Pesquisador:** o senhor consegue identificar alguma característica para esse acompanhamento não ocorrer?

**Entrevistado:** Na verdade é uma indisciplina dos profissionais que trabalham no sistema de gerenciamento de projetos e na área de orçamento da secretaria, poderia se empenhar mais nessa atividade.

**Pesquisador:** De uma forma geral a informação contábil para o senhor não é tempestiva?

**Entrevistado:** Não é tempestiva, então é necropsia. É disponibilizada depois que já foi cortado. Se discute orçamento depois que já foi executado.

**Pesquisador:** O sistema contábil é incapaz de se adequar as demanda que o senhor tem para realizar a gestão do seu projeto. Ou o senhor acredita que o sistema contábil hoje ele pode se adequar a sua demanda? O sistema é adequável? Se o senhor tiver mão de obra as informações que o senhor necessita serão atendidas? Ou não, é necessário uma evolução do sistema para que isso aconteça?

**Entrevistado:** Acho que o sistema é confiável no que ele atende hoje, existindo um sistema de informações moldado para o sistema contábil que garantem informações básicas, mas os detalhamentos que estão fora desse sistema de informação poderiam ser melhores utilizados. E eu acho que é uma questão colocar como uma prioridade no setor, talvez a alocação dos recursos existentes nessa prioridade.

**Pesquisador:** O senhor falou de corte orçamentário, gostaria de saber se o senhor acredita que o sistema contábil, existindo um corte ele é flexível bastante para conseguir se adequar a essas restrições financeiras que acontecem ao longo do ano ou ele é um sistema que essas informações devem ser tratadas fora dele?

**Entrevistado:** Quais informações?

**Pesquisador:** Informações referente as restrições financeiras/orçamentárias, cortes.

**Entrevistado:** O sistema não se adéqua a isso não, as informações devem ser tratadas fora e depois as decisões são adaptadas no sistema.

**Pesquisador:** Qual é a relação do senhor com a utilização dessas informações contábeis/financeiras e de gestão orçamentária do seu projeto. O senhor as considera muito importante no seu dia a dia?

**Entrevistado:** Ela tem aumentado, inicialmente era uma questão pontual, eu não dominava tanto o conhecimento a respeito do orçamento inicialmente, agora percebo que meu conhecimento tem aumentado bastante o que melhora o acompanhamento, mas acredito que é necessário melhora ainda mais o acompanhamento orçamentário junto com o projeto. O orçamento é um indicador importante de desempenho.

**Pesquisador:** Quando o senhor assumiu esse cargo de gestor de um projeto específico do governo, o senhor foi treinado ou capacitado para isso, recebeu informações de como funcionava o sistema contábil, ou como o Estado faz essa gestão contábil/financeira dos seus projetos?

**Entrevistado:** Na verdade a capacitação foi por conta própria, não existiu uma capacitação formal para isso, eu já entrei com essa capacitação, mas não foi um requisito para o cargo.

**Pesquisador:** Por essa informação passada pelo senhor, existiu a iniciativa por sua parte de capacitação, mas ainda existe uma lacuna de conhecimento?

**Entrevistado:** Essa lacuna existe e ela não é incentivada pelo Estado formalmente com os treinamentos para o gerente de projeto.

**Pesquisador:** De uma forma geral o senhor tem dificuldade para compreender as informações que são passadas sobre orçamento e execução contábil/financeira do setor público?

**Entrevistado:** Hoje não, mas poderia melhorar ainda mais para ter uma melhor percepção do projeto, com análises de impactos futuros o que geraria um desempenho melhor nos projetos, a partir do desenvolvimento de

novos relatórios e adequações nos relatórios gerenciais existentes. Eu acredito que em geral os gerentes de projeto não tem um domínio do assunto, às vezes nem de suas áreas de atuação.

**Pesquisador:** O senhor acredita que a habilidade do gestor de controlar suas despesas em um orçamento restrito, depende de sua capacidade de entender as atividades do Estado relacionadas ao controle contábil?

**Entrevistado:** Sim, eu acho que esse conhecimento não resolve todos os problemas e não é um parâmetro que vai definir os resultados do projeto. As áreas de contratações públicas sejam mais críticas e mais importantes no projeto como interface de apoio. Mas o orçamento é relevante e deve ser compreendido sim para se ter sucesso.

**Pesquisador:** Dado um limite máximo de gasto, o senhor normalmente constrói a partir daí um plano de execução desse orçamento para o seu projeto específico? Dada a existência de um planejamento, quando acontece de o senhor receber um limite de gasto abaixo do previsto inicialmente o senhor constrói um planejamento adequado para esse nova disponibilidade? Ou tenta continuar executando o primeiro planejamento?

**Entrevistado:** O exercício como gerente que tento fazer é desatrelar na construção do projeto da questão orçamentária, colocando um limite maior com margens para o caso de uma ampliação do escopo do projeto, isso em um primeiro momento. Mas a ordem que eu tenho seguido agora é estruturar um projeto completo naquilo que ele se pretende e depois me adequo ao orçamento, mas acaba que na prática, o limite já é dado anteriormente, então você já tem uma noção do parâmetro ali, mas o exercício é não se atrelar a esse parâmetro para o projeto não ficar limitado e ser aquém do que ele se pretende.

**Pesquisador:** Pelo que entendi sua ideia é manter um planejamento maior do que o limite estabelecido?

**Entrevistado:** Sim, mas fica um histórico como backup.

**Pesquisador:** O senhor acredita que se sua remuneração estiver atrelada à indicadores de resultado do seu projeto isso vai gerar um estímulo positivo ou negativo na execução dentro desse ambiente de que o senhor já conhece?

**Entrevistado:** Teoricamente deveria estimular, mas como falei o Estado começou a passar por uns pontos decrescentes dessas medidas gerenciais, então a remuneração por desempenho já chegou no seu limite, pelas ferramentas de controle de acordo de resultados e vinculação de desempenho do projeto. Assim, acredito que hoje os estímulos no projeto estão muito mais atrelados a imagem, projeção, visibilidade da pessoa no projeto do que a remuneração variável.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Agora, eu gostaria de apresentar para o senhor um relatório contábil gerencial e gostaria de verificar o que o senhor consegue extrair de informações desse relatório, além de sugestões de melhorias e adequações necessárias.

**Entrevistado:** Esses dados não conferem com a realidade?

**Pesquisador:** Não, são totalmente fictícios.

**Entrevistado:** Estou olhando com detalhe.

**Pesquisador:** O senhor acredita que essas informações são relevantes para a tomada de decisão em relação ao projeto que está retratado aí?

**Entrevistado:** Devo considerar esse relatório como um relatório gerencial?

**Pesquisador:** Contábil gerencial.

**Entrevistado:** Acho que diante dessa perspectiva ele deveria conter um sumário executivo na primeira página, assim, se eu desejar mais detalhes vou folheando o relatório. O sumário executivo deveria agregar as informações mais importantes que você quer comunicar com esse relatório. Por exemplo: o orçamento global, a execução global do projeto, demonstrando onde estão os principais déficits e pontos críticos. Pode-se para isso

usar essa informação de fatos relevantes contidas no relatório para triar o que é mais essencial. Acho que ele atende e talvez acrescentar representações gráficas para ajudar na apresentação.

**Pesquisador:** O senhor poderia descrever o que capta através desse relatório?

**Entrevistado:** Aqui tem as atividades, o empenha e liquidado, ou seja, o que já foi comprometido.

**Pesquisador:** O senhor entende essa nomenclatura de empenhado e liquidado como o que já está comprometido?

**Entrevistado:** Sim. A informação de liquidado entendo que já considera o pago, uma vez que não possui uma coluna para isso. Certo?

**Pesquisador:** O senhor acha que deveria ter uma coluna de pago? É relevante essa informação?

**Entrevistado:** Depende, faltou a informação se o pago está contido no liquidado.

**Pesquisador:** Essa palavra “remanejado” é clara para o senhor?

**Entrevistado:** Essa palavra gera dúvida, pois pode significar tanto uma redução, quanto uma ampliação do orçamento do projeto. O remanejado tem que ser explicado melhor.

**Entrevistado:** Existe uma previsão de gasto, mas não encontro o valor disponível. Essa é uma informação importante que não a encontro rapidamente, eu teria que fazer cálculos para encontrar. Entendo que a diferença entre o disponível a previsão de gasto vai me informar o superávit ou déficit da ação.

**Pesquisador:** O senhor considera que esse programa está tendo um desempenho adequado ou não?

**Entrevistado:** Faltou uma informação importante que é o percentual de execução do programa em relação ao total geral de recursos. Assim, não consigo observar qual é a execução geral do programa.

**Pesquisador:** De uma forma geral, as informações contidas nesse relatório são insuficientes para uma tomada de decisão? Se for necessário realizar um corte para envio de recursos a outro projeto, com esse relatório em mão é mais fácil ou complicado de tomar essa decisão?

**Entrevistado:** Complicado, porque eu não tenho algumas informações importantes, como o orçamento disponível, que não é evidente, se faz necessário um cálculo.

**Pesquisador:** Em relação à planilha apresentada de custos, pensando nesse projeto, a informação disponibilizada é relevante para o senhor tomar decisão? Qual a interpretação o senhor faz do projeto em relação a essas informações?

**Entrevistado:** Para mim são dados soltos, não consigo chegar em nenhuma conclusão sobre isso. São unidades de medidas diferentes, não sei como utilizar isso.

**Pesquisador:** Essa informação poderia ser relevante para análise do projeto?

**Entrevistado:** Até acredito que sim, mas não consigo extrair nada daqui.

**Pesquisador:** Ok. Muito Obrigado.

### **Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico**

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] que é gerente técnico. Gostaria de saber quanto tempo o senhor está trabalhando no serviço público?

**Entrevistado:** Eu formei em 1987, sou economista, e tenho algumas especializações na área de administração pública. Desde que eu formei eu me dediquei à atividade da administração pública, exceto 3 anos que me dediquei a consórcio e cooperativa. Fiz cursos na Fundação João Pinheiro.

**Pesquisador:** E todo esse tempo foi no serviço estadual?

**Entrevistado:** Não, minha experiência no setor estadual foi desde 2005, que estou como diretor de planejamento, gestão e finanças. Trabalhei em diversos municípios na área de gestão orçamentária e também como economista em apoio às assessorias de prefeituras. Prestação de contas, processo de compras. Trabalhei para o governo federal em questões portuárias.

**Pesquisador:** Pela vasta experiência do senhor provavelmente o senhor conseguirá fazer um comparativo. Desde 2003 o governo do Estado de Minas existe uma proposta de mudança de modelo gestão, saindo do burocrático para o gerencial. Quando o senhor chegou no setor estadual foi perceptível para o senhor essa mudança, o senhor acredita que as ferramentas trazidas do setor privado promoveram ganhos na execução das tarefas no setor público e eu gostaria que o senhor cita-se algumas dessas ferramentas, caso o senhor consiga identificar.

**Entrevistado:** Basicamente em relação a questão de financeira e orçamentária, além dessa proposta de 2003, existe um fator importante que foi o sucesso do Plano Real com a estabilidade da inflação, eu que militei em uma época que existia inflação de 84% ao mês, para o gestor público tal situação era tristeza, e para muitos até um alívio, porque a inflação nesse patamar diluía qualquer incompetência em capacidade administrativa, porque a própria correção gerava uma receita para o estado e um prejuízo para os fornecedores e trabalhadores. Exemplifico dizendo que um mês que o gestor demorava para pagar determinado empenho ele ganhava 84% sobre a receita e desembolsava menos para o fornecedor e trabalhadores, esse ganho era fictício, uma vez que no final do exercício percebia-se que o gestor não conseguiu realizar nenhum investimento, somente, mantinha o custeio da máquina e pior gastava mal. Já em 2005, é possível perceber uma intenção do estado em utilizar os benefícios do controle inflacionário, mesmo porque a receita financeira passa a ter um percentual muito baixo em relação ao montante da arrecadação, no caso da fundação chamamos de Receita Diretamente Arrecada e por convênios, essas receitas passam a ter um valor real. A aplicação financeira ainda existe, mas ela não tão significativa quanto no padrão anterior. Dessa forma, se os gestores com o final da inflação, com os ajustes, com o controle social, eles não se despertassem para a questão do resultado diretamente beneficiando o cidadão fatalmente esse gestor não teria sucesso. A experiência de Minas Gerais eu acredito que seja modelo para o país e te para o mundo, porque eu acredito que seja uma experiência corajoso, pois somos um estado com cerca de 500 mil servidores, os quais precisam ter o modelo enraizado na cabeça de cada servidor, sendo que as vezes é de uma maneira até mesmo conflitante. Veja, o trabalho busca atender o interesse pessoal dos indivíduos e das famílias ao mesmo tempo que o trabalho é de interesse do Estado, que é entregar o resultado ao cidadão, tais como entrega de bons serviços, educação e saúde de qualidade, serviços de transporte, apoio aos municípios, que também acredito que seja função dos estado. Então, quando eu cheguei à Fundação, tenho que destacar que existe uma diferenciação dessa instituição com o restante do Estado, a Fundação desde 1999 ela já se preocupava com a evolução em termos de gestão. Um fato relevante foi a continuidade no emprego de gestores todos eles com foco em qualidade do serviço prestado pela instituição, acredito que isso advém também do próprio negócio, pois nosso negócio não permite que falhemos, pois resulta na morte de alguém. Outra questão é que em nosso negócio, eu me permito dizer negócio como finalidade do nosso trabalho e não do ponto de vista do lucro, trabalhamos com um produto que é doado e temos um cliente que também é fornecedor, e sem esse cliente/fornecedor que coloca ao nosso cuidados 400ml ou 600ml de sangue, até 1000ml de sangue por ano, e eu não retribuo em nada essa doação, assim é necessário que eu produza um resultado, o qual deve ser qualidade, excelência e o menor desperdício possível. Esse perfil do negócio favorece que a empresa trabalhe com qualidade e utilize as ferramentas que estiverem disponíveis para fazer isso com a melhor vantagem possível.

**Pesquisador:** Pela fala do senhor, é possível dizer que o senhor entende que na própria instituição essa cultura voltada para resultado já está institucionalizada?

**Entrevistado:** Veja nos temos vários níveis, a pessoa que faz a assepsia do chão do laboratório, ele tem que entender e digo a maioria, não digo todos, pois seria uma ilusão e por isso a gente treina. Esse indivíduo tem que entender que o trabalho dele bem feito, impacta na ponta que é uma bolsa de sangue entregue sem não conformidade, devendo ele nos cobrar as condições para que possa fazer o trabalho dele bem feito. Tal entendimento já praticado aqui na Fundação desde quando se iniciou o processo de implementação de ferramentas de qualidade, como também o 5Ss, os prêmios de avaliação, nacionais e mineiros, vem para demonstrar como esse trabalho é desenvolvido. Nas várias unidades, somos 24 unidades espalhadas no estado, nós tentamos padronizar os processos para todas as unidades, cada uma com sua característica e dificuldade específica, o processo deve estar padronizado, os equipamentos são padronizados, os materiais de consumo são padronizados, desde materiais de limpeza até os necessários para a área técnica. O que dificulta um pouco é a questão de área física, os servidores que possuem uma dificuldade de formação, que até impacta na absorção do

treinamento. Todo esse contexto favorece essa perspectiva de resultados e vai de encontro com a intenção do Estado que é essa visão de estado para resultados. Aqui na Fundação eu digo que cada um real gasto não deve ser em busca do mais barato, mas sim bem gasto para garantir a qualidade. A maioria dos nossos materiais da área técnica é pré-qualificado, quando iniciamos o processo de pregão, esses produtos já entram com sua marca, pois já estabelecemos os padrões mínimos exigidos e deixamos que os fornecedores disputem o preço de venda, isso de acordo com o interesse deles, ou seja, o preço não será o mais baixo, pois os fornecedores precisam de sua remuneração, mas que o estado receba o melhor serviço ou produto possível.

**Pesquisador:** Bem interessante essa descrição do senhor sobre o processo de evolução em relação a busca da qualidade e gestão voltada para resultados da Fundação, esse alinhamento dentro da estratégia interna e do governo. O senhor considera que a contabilidade pública tem ajudado nesse processo de implementação da estratégia e na busca pela qualidade dos serviços?

**Entrevistador:** Na minha opinião não existe planejamento estratégico e avaliação desse processo sem feedback. A contabilidade, desde quando eu estudei no curso de economia, trata dos fatos, nos utilizamos a contabilidade como feedback daquilo que tínhamos nos proposto a fazer e temos que ter todo um trabalho de gestão para que no final a contabilidade me fale que aqueles nossos objetivos, nossos planos de gestão tiveram resultado. Ai eu faço uma crítica, pois os relatórios existentes na contabilidade hoje são relatórios formais e focados no atendimento a legislação, não são relatórios gerenciais. O Estado possui uma ferramenta interessante que é o Business Object, de onde é possível extrair dos dados tanto financeiros do SIAFI, quanto de pessoal e materiais do SISAP e SIAD para elaborar relatórios gerenciais. Ou seja, eu trabalho os dados para produzir informações para a tomada de decisão. Os relatórios contábeis no final do ano nos entrega o feedback oficial e geral, cumprindo a questão da legalidade e os órgãos de controle, ou seja, o que interessa e que prevalece. Exemplo relatório do Tribunal de Contas, existem vários indicadores que eu preciso atender, tem a questão da tempestividade exigida para a entrega dos documentos para esses órgãos. Tudo isso nos força a criar processos internos que atendam com qualidade as informações exigidas pelos órgãos de controle, podendo gerar ganhos internos também.

**Pesquisador:** O senhor comentou que realiza um trabalho externo aos sistemas disponíveis para a elaboração de relatórios para tomada de decisão. Existe uma rotina de acompanhamento pelas gerenciais, com fins de monitoramento dos resultados, aqui na Fundação?

**Entrevistador:** Do ponto de vista dos dados, os levantamentos são diários. Nós trabalhamos aqui com uma lógica de pré-compras, que consiste na tentativa de identificar quais serão as necessidades de produtos com antecedência de pelo menos 6 meses, é claro que é estabelecido um orçamento onde se estimou a receita e fixou a despesa, o qual deixou de ser uma peça de ficção, principalmente, devido a regulação da inflação. O orçamento apesar de ser feito com um nível de detalhamento até elemento de despesa, ele não é construído com um detalhamento do item específico, ou seja, nele não consta a informação de quantas bolsas quádruplas com reagente X vou precisar adquirir e utilizar em cada unidade. Quem sabe essa informação? Quem sabe é o indivíduo lá na unidade. Aqui nós temos um processo chamado de GMD, que é uma ferramenta de informática elaborado pelo INDG, só que para mim é uma ferramenta de monitoramento, na minha opinião, quando eu entrei aqui, fazia a mesma função da contabilidade, como eu entendia um pouco de contabilidade, para mim não existia diferença entre os dois. Porém, eu entendi que o gestor maior tinha dificuldade em entender e analisar os relatórios, por serem muito técnicos, os relatórios são muito volumosos, não sendo muito palatáveis. Dessa forma, eu alterei a utilidade do sistema GMD, retirando a função de monitoramento e utilizando-o como uma ferramenta de previsão. Nós iniciamos o seu preenchimento em março, para planejar as quantidades referentes a utilização em novembro e fechar o orçamento em julho e começar a execução em janeiro. Com isso eu consigo retirar lá do indivíduo na ponta, através de convencimento da importância dessa informação, as necessidades de material que ele tem para o ano. A responsabilidade de preencher o GMD é na verdade do gestor, que aqui chamamos de fiscal do contrato ou fiscal do processo final, seja ele administrativo ou finalístico. O gestor finalístico é aquele que usufruir do material ou do serviço contratado. Por exemplo, o fiscal da bolsa, é ele quem vai me dizer que mudou a tecnologia de fabricação da bolsa de sangue, hoje a bolsa vem com um filtro que faz o seu preço ser mais alto, só que a perda em relação ao custo, gera uma economia maior no processo, apesar do filtro mais caro pois eu já entrego essa bolsa para o hospital já com o filtro, além de o SUS remunerar por esse filtro. Como eu sei disso? Não sei, eu só sei que se consome bolsa quádrupla nos moldes estabelecidos, se o gestor não me passa a especificação em tempo hábil não consigo alterar o contrato e comprar o que ele precisa. Quando o gestor muda a especificação, a programação e altera o preço e me informa isso com antecedência eu consigo me preparar para atender a demanda da melhor forma possível. Assim, a previsão de déficit ou superávit

no final do ano eu já sei de antemão, em janeiro eu já consigo saber se vamos passar um ano muito apertado ou dentro do planejado. Dessa forma, esse sistema nos favorece até mesmo nas negociações com os gestores da Secretaria de Saúde e a SEPLAG na liberação de orçamento, uma vez que eu chego com dados muito concretos de realização e perspectiva dos nossos resultados, ou seja, eu tenho a forma de comprovação muito clara. Se os gestores dessas Secretarias me questionarem um número macro, eu posso chegar ao nível mais baixo de detalhe para justificar meu pleito, mostrando o que é bolsa, o que é reagente e consigo demonstrar que para atender o número previsto de pacientes somente se o recurso for disponibilizado. Como nós trabalhamos com uma média de 300 mil doações ano e sabendo o custo é só multiplicar pelo número de bolsas que se pretende atender. Assim, fica até constrangedor discutir redução de recursos, pois vai cortar no número de pessoas atendidas. Lógico, que eu entendo que existem situações de crise, quem trabalha na área financeira passa por isso, nesses casos eu vou trabalhar nas despesas que são relativamente baixas, mas que no acumulado podem exigir muitos recursos. Apesar de financeiramente aparecer que estamos esbanjando com esses gastos, seu efeito como incentivo e resultado final para a instituição é amplo, como participação em congressos e eventos da área. Quando eu corto nesses itens o efeito para os servidores aparece e eles percebem que não podemos desperdiçar recursos se queremos manter a qualidade do nosso atendimento.

**Pesquisador:** O senhor chegou a comentar a questão do custo, aqui na Fundação existe esse trabalho de análise de custo? Como que funciona a utilização dessa informação?

**Entrevistado:** A nossa estrutura é formada pelo Conselho Curador, que o maior nível hierárquico, abaixo está a presidência, a qual possui como staff a Comunicação, a Qualidade, Procuradoria e Auditoria, todas essas são assessorias. No mesmo nível do staff estão três diretorias, a Técnica, responsável pela produção das bolsas e atendimento ambulatorial dos paciente, a Diretoria de Atuação Estratégica, que trata da capitação de recursos, das análises para decisão quanto a qualidade, ampliação das unidades e sistemas da instituição, além do sistemas de custos, e por fim a minha diretoria de planejamento e finanças, hoje eu consigo apurar o valor de uma bolsa, mas ainda é um instrumento que os sistemas do estado não conseguem nos ajudar, essa é uma crítica que eu faço. Acho que o Estado tem evoluído, mas nesse ponto eu acredito que tem que melhorar muito. O Estado não tem um Sistema Administrativo Integrado o que dificulta esse trabalho de gestão, por exemplo, não existe um sistema para gerenciar os estoques, depois de adquirido o material, empenhado, liquidado e pago, eu preciso gerenciá-los, aqui eu faço tudo isso em Excel. Faço em Excel, porque eu não tenho um sistema de gestão de almoxarifado ou patrimônio. Agora que vamos utilizar os leitores ópticos para conferir e monitorar o patrimônio, mas isso só em Belo Horizonte. Os sistemas do Estado deveriam estar linkados, mas eles não conversão, o de compras deveria está ligado com o almoxarifado e com o patrimônio, nós temos mais de 30 mil itens, de material de consumo padronizado são 770 itens, fora os 460 contratos de prestação de serviços. Somos um órgão com valor orçamentário tecnicamente pequeno, cerca de R\$160.000.000,00. É alto, mas não se compara ao orçamento da Saúde.

**Pesquisador:** O senhor percebe que os gestores finalísticos apresentam uma demanda para receber esses relatórios de acompanhamento, ou isso fica centralizado? Existe uma descentralização dessas preocupações com o andamento dos processos e seus custos?

**Entrevistado:** Eu acho que isso faz parte de um processo de aculturação, eu tenho indicadores que comprovam isso. Esse sistema GMD, que é de previsão de compras, ele gera dados através do número de requisição de compras, que aqui chamamos de PAMDS, Pedido de Aquisição de Materiais e Serviços. Com essas PAMDS nós monitoramos o desempenho da programação. Temos um indicador de PAMDS programada e não programada, que é informada pelo gestor. Se é programada, essa aquisição seguiu uma rotina clara, ela vem para mim, eu assino e libero para compra imediatamente, sem questionamento. Quando ela não é programada o próprio gestor questiona o motivo para aquela alteração no cronograma, ai ele faz uma justificativa para mim, pois já sabe que eu irei questioná-lo. Normalmente, é alteração de legislação, definição da presidência ou mudança do padrão a ser utilizado, quando bem justificado eu libero, contudo isso já atrasou o processo. O que o indicador monitora, se foi programado ou não programado, mas por detrás dessa informação o que eu posso saber. A definição de programado indica que o produto ou serviço foi especificado corretamente, a especificação está no catálogo do SIAD, que esse item foi criticado e verificado sua adequabilidade as necessidades, a requisição foi feita na data. No inicio desse processo nos começamos com 40% de PAMDS programadas, hoje nós estamos com 86% de PAMDS programadas já com uma análise mais exigente. Isso demonstra que o gestor da ponta está se planejando com antecedência para que no conjunto nosso serviço permaneça de qualidade. O sistema funciona, é o ideal? Não. Tem muita coisa para fazer? Tem. Mas estamos caminhando. Sei que a SEPLAG está tentando adquirir um sistema que possa integrar todos os outros, assim teremos todos os sistemas

relacionados, e eu terei informações desde a necessidade de compras até a elaboração do relatório para prestação de contas para o Tribunal. Tudo isso permitirá mostrar claramente a relação do nosso trabalho com nosso objetivo maior.

**Pesquisador:** Gostaria que o senhor me explicasse como que acontece essa tomada de decisão em relação aos pedidos dos diretores.

**Entrevistado:** A tomada de decisão daquilo que já é de rotina é feita pelo GMD, software de gerenciamento matricial de despesa. Aquilo que é detectado como deficiência e necessidade de contratação de novos serviços e materiais, é avaliado através da demanda da gerencia, que avalia junto do seu serviços o que das necessidades material, pessoal e infraestrutura está mais crítico ou que seria um upgrade de vantagem, o que a gente chama de vantagem competitiva para a instituição. Essa identificação de necessidades não é feita de forma empírica, é feita dentro de um processo que chamamos de análise de memoriais. O qual é proposto pelo sistema de gestão da qualidade, sendo elaborado juntamente com os gestores. Os memoriais são apresentados em reuniões de diretoria e é exposto uma análise de todos os indicadores operacionais e táticos, demonstrando o que pode melhorar e o que já está muito bom e o que é impossível melhorar devido as condições atuais da instituição. Como conclusão dentro do que pode melhorar tentasse estabelecer um plano de ação, como exemplo temos contratação de veículos ou de pessoas, ou ampliação de área física. Essas propostas são compiladas pelo escritório da qualidade e ao final desse processo com todos os gerentes e diretores, além das assessorias, se obtém o que é estratégico para se definir com investimento, fazendo-se um ranking dentro dos custos que poderiam ser assumidos diante dos recursos disponíveis para investimento. Após esse ranking validado a Diretoria de Planejamento utiliza isso como prioridade de aquisição de serviços e produtos.

**Pesquisador:** O senhor consegue identificar se o Estado tem proporcionado treinamentos para os gestores da ponta para utilização de ferramentas gerencias e de compreensão das informações de custos e orçamentárias?

**Entrevistado:** A Fundação tem proporcionado esses cursos, não de contabilidade propriamente dito, mas hoje nós temos uma lógica de treinamento, a qual não é focada em questões financeiras ou orçamentárias, mas sim na qualidade. A instituição não possui qualidade se ele não consegue prestar seu serviço, também não possui qualidade se falta material para prestação do mesmo. Quando fazemos reuniões com a área técnica, para discutir questões de pessoal, percebemos que a Fundação vem melhorando muito, antes era crônico, espaço, computador, pessoal e materiais, hoje o que falta é gente, o restante foi resolvido. O que eu percebo é que o gestor da ponta que é bom de serviço e procura bater as suas metas e ele não consegue, as atenções dele começam a se voltar para priorização das despesas. Um exemplo é quando surgiu a discussão de aquisição de uniforme para todos os funcionários, tudo bem, mas o Estado não pode obrigar a nenhum servidor a utilizar o uniforme, então qual a efetividade dessa ação, e em contrapartida, é preferível comprar uniforme para todos ou computador para todos? Eu acho que as ferramentas da qualidade começam a dar condição para as pessoas reconhecerem que fazem parte do processo. Assim, eles entendem que o que elas produzem e o que geram de gasto impactam na vida das pessoas. Essa conscientização hoje é dirigida pelo programa da qualidade, através de indicadores, tanto de processos como de resultados, através também de manuais, POP e legislação. Com isso o conhecimento vai sendo perenizado, existe manuais muito grandes? Sim. Tem manual que está descrevendo parte operacional e deveria só citar? Tem, mas é um processo que vai sendo construído aos poucos. Como estamos no terceiro ciclo de manuais, percebesse que hoje temos menos manuais e com menor quantidade de informação, isso mostra que várias coisas já foram internalizadas. Hoje todos os manuais estão na intranet, esse é outro processo difícil, o da desistência da impressão, nós precisamos que o servidor use o computador, saiba entrar na intranet e leia os manuais na tela. Não pode imprimir para ter certeza, pois se eu faço uma melhoria em algum manual ela entra em vigor na hora, mas se isso está impresso até o funcionário tomar conhecimento de que o procedimento mudou, pode demorar muito. Então para nós, junto com a questão da gestão dos processos, a qualidade tem que vir amarrada. Dessa forma, você consegue transmitir a ideia para os funcionários do que é processo e eu consigo um feedback do que acontece em cada um desses. E eu vejo que o Estado também está caminhando nesse sentido.

**Pesquisador:** Então essa cultura de qualidade é algo que na Fundação já está mais aprofundado. É isso?

**Entrevistado:** Eu acho que é isso e tudo depende do gestor maior do órgão e do próprio governador. Digo isso, porque aqui na Fundação temos 27 anos de existência e apenas 4 presidentes que saíram praticamente para aposentarem, sendo eles todos técnicos. Os governadores tiveram essa visão de não alterar um processo que estava sendo estruturados, as coisas demoram para maturar. A Fundação hoje está em uma situação que demorou 27 anos para ser construído, que seria possível destruir em 6 meses. Temos um exemplo disso no INCA, que é

nosso parceiro, há quatro anos atrás ele foi aparelhado e depois devido a gestão ele começou a passar por dificuldades, passou a faltar remédio e material, e com isso trouxeram as pessoas que sabiam lidar com o negócio independente de política e hoje o INCA voltou a ter qualidade. Eu acho que as instituições devem ter um quadro de pessoal bem estruturado, claro que os dirigentes são sempre políticos, mais deve haver um equilíbrio que garante a temperança, de saber que as coisas não acontecem da forma que se quer, mas da forma que tem que ser. Sempre temos aqui na Fundação uma briga saudável com o Secretário de Saúde, que por sua vez tem sempre uma briga saudável com a Secretária de Planejamento e de Fazenda, até chegar no Governador. Nós trabalhamos com dados e isso impede a discussão do eu acho, uma vez que achar por achar o do chefe é sempre melhor. Com dados eu posso mostrar que com o orçamento proposto vamos deixar de atender tantas pessoas.

**Pesquisador:** O orçamento para a Fundação vem predeterminado? Como funciona esse pleito?

**Entrevistado:** Em julho nós elaboramos a previsão de receita, o que é isso? É a construção da expectativa de RDA, nossa fonte 60, essa fonte é devida em função de dois itens: a) recursos de transferência do governo federal via governo estadual, que chamamos de teto de hemoterapia, que é o quanto o Governo Federal estima que o seja necessário para o Estado de Minas Gerais, baseado na população, vai precisar gastar com os atendimentos. Com certeza é subestimado esse valor. Juntamente com esse teto temos um contrato de gestão com a Secretaria de Saúde que nós temos um direito ao teto e mais um plus se nós atingirmos alguns indicadores de desempenho ou de produção, aqui faço um parêntese para dizer porque nosso indicador não é apenas de produção, nós temos uma média de consumo de cada tipo de sangue baseado em vários motivos, como câncer, facada, acidente e tudo mais, mas se a demanda caí, isso é bom para a sociedade em geral, por isso não podemos ficar torcendo para um aumento de demanda, através um capotamento de ônibus. Assim, meus indicadores para recebimento tem que ser de produção para atendimento da demanda e não que eu produza mais para receber mais. Dessa forma, conseguimos convencer os gestores que teremos dois indicadores. Hoje eu tenho uma portaria que determina que nós temos que atender 100% do SUS em Minas Gerais da demanda de sangue, hoje atingimos 93% e não atendo 100% porque existem serviços particulares que atendem uma parte. Para fazer isso eu tenho que ter uma capacidade instalada que será utilizada ou não. O outro indicador é de qualidade do nosso produto. Atingido esses indicadores a SES me passa o valor integral do teto, mais uma gratificação, que seria entorno de R\$350 mil por mês. b) A outra receita é de fornecimento para bancos de sangue particulares e hospitais de plano de saúde, sob a ótica de que não podemos deixar ninguém morrer, porque está em um hospital particular. A função do Estado é de atender a todos. Mas também não é justo que plano de saúde cobre do cliente e a Fundação não receba nada. Então temos uma tabela de ressarcimento, não é lucro, uma vez que o sangue não tem preço, mas eu sei quanto custa cada bolsa. Eu cobro sobre o meu valor de custo e eles vão cobrar quase 300% acima disso do paciente. Hoje temos capacidade para atender toda a nossa demanda. Outra parte do nosso orçamento vem de recursos do tesouro que é repassado para SES e que vem para nós uma parte. Este ano tínhamos uma previsão inicial de R\$10milhões e é provável que fechemos entorno de R\$22milhões. Posso dizer que existe espaço para negociação, porque temos um poder de convencimento, e conseguimos demonstrar que o recurso vai ser usado. Nossa situação é bem diferente de quem chega ao gestor pede recurso e no fim do ano devolve uma quantidade enorme de orçamento, em 2007 nós devolvemos apenas R\$280mil, isso porque frustramos um contrato aqui. Então, a informação proporcionada pelo controle, permite demonstrarmos que nossa execução é muito alta, ela esteve acima de 96% nos últimos 10 anos. Não é mérito meu, mas sim institucional. O dinheiro que recebemos é para gastar mesmo, não pode é desperdiçar. Temos receita também do Fundo Estadual de Saúde, que vem do governo federal e recursos de convênios com o Ministério da Saúde, que utilizamos para treinamento, que é um gasto alto, e para compra de equipamentos e investimento.

**Pesquisador:** Existe remuneração atrelada ao desempenho aqui na Fundação? E gostaria que o senhor analisasse se esse instrumento tem produzido algum efeito na motivação dos funcionários.

**Entrevistado:** Do ponto de vista dos servidores temos dois instrumentos, uma que é chamada de gratificação de eficiência, ela é dada pela eficiência, possui indicadores que mensuram a eficiência de cada servidor que se forem cumpridos o servidor receberá essa gratificação. Essa gratificação está inserida no Plano de Gestão de Desempenho Individual e em seus instrumentos de avaliação. É um modelo em que o Estado nos ajudou muito, porque por implantar sistema de avaliação do servidor não é um trabalho fácil para uma instituição pequena, uma vez que estamos muito próximos dos servidores para eles questionarem o modelo. A outra parte dessa média é a avaliação do Acordo de Resultados, nos participamos desse instrumento desde sua origem. Essa gratificação é fixa, não é dada com base no cargo, eu como diretor não recebo mais do que um indivíduo da ponta com nível superior, o valor para nós é igual. O valor dos pagamentos são mensais e o montante destinado a gratificação é calculado sobre a arrecadação da RDA. O que conseqüentemente faria com que os recebimentos fossem

variáveis, mas nós estabelecemos uma cota fixa mensal. Os valores também estão atrelados a faltas, se faltar 3 vezes perde a cota, se faltar na segunda ou na sexta também perde. O valor é significativo, pois varia entre R\$700 e R\$1500. Quanto a motivação, eu acredito que o valor é significativo, mesmo para quem recebe bastante, e se não fosse acho que não geraria incentivo. Nós temos duas pesquisas de clima organizacional e percebemos que a questão de remuneração está sempre entre os cinco primeiros pontos indicados, em instituições maiores com muitos benefícios indiretos a remuneração cai mais ante outras questões. Mas aqui acredito que esse valor motiva bastante, mas o que mais motiva aqui é o fator da instituição proporcionar um aprendizado e possibilidade de melhoria do profissional, nós perdemos muitos servidores, mas muitos para opções melhores. O pessoal da área técnica, por exemplo, eles têm uma qualificação muito boa, que qualquer hospital gostaria de um profissional desses, e como ele já ganha bem aqui para sair nosso pessoal recebe proposta muito boas. Fora a questão da pesquisa que nós apoiamos a todos que tem curso superior e quer fazer mestrado ou doutorado, o Estado incentiva com bolsas e nossos servidores utilizam muito. Aqui nossa avaliação sempre aparece a questão do salário, mas todos afirmam que a instituição é muito boa, pois permite o crescimento do profissional. Além disso, temos também a questão do prêmio de produtividade, que é lastreado no acordo de resultado e que dá um extra também. O pessoal de maneira geral reclama que é apenas uma vez por ano e que atrasa, mas sempre perguntam: Que dia que vai pagar? Nós tivemos situações de restrições orçamentárias que prejudicou bastante nossa execução, devido ao entendimento de que seriam gastos de área meio, como transporte e serviços de limpeza, mas que para nós isso é despesa fim. E essa questão de corte acaba nos prejudicando, uma vez que eu vou brigar para conseguir mais recursos e gastar muito mais do que o previsto abaixa nossa nota no acordo. O pessoal chega a reclamar quando a nota chega, mas o que eu digo é que se não se esforçar nossa nota vai ser pior. Então eu acho que as pessoas entendem que é um reconhecimento pelo esforço e por ser significativo com certeza gera incentivo.

**Pesquisador:** O senhor acredita que o modelo de gestão, as ferramentas, os indicadores, tudo isso modificou a forma de tomada de decisão dos gestores da Fundação? Tanto dos gestores finalísticos quanto dos superiores?

**Entrevistado:** Sim, dentro da Fundação eu vejo isso muito claro, também vejo no Estado, quando vamos fazer as negociações de suplementação, de reforço ou de solicitação de recurso financeiro. Além disso, a direção de dois em dois meses reuni todos os diretores, nós a chamamos de Reunião de Planejamento Estratégico, onde iremos analisar os indicadores internos e os estratégicos, nessa reunião a discussão é pesada. Acredito que todos os gestores, como eu, se preocupam em preparar seus relatórios e fontes de comprovação dos resultados alcançados e justificativa para os não alcançados.

**Pesquisador:** O Estado lhe proporcionou treinamentos para assumir o cargo? Ou todo o conhecimento foi desenvolvido por conta própria?

**Entrevistado:** Eu já tinha uma bagagem, um conhecimento prévio, mas o Estado me proporcionou uma capacitação de 80 horas para assumir o cargo de Diretor de Planejamento Gestão e Finanças. Aqui na Fundação eu divido as funções de Planejamento e Gestão com outra Diretora. Tive alguma orientação de como as coisas funcionavam no Estado em relação a orçamento, a gestão de pessoas. Depois disso eu me certifiquei para assumir o cargo. No processo de certificação é traçado um perfil e disponibilizado um curso para quem quisesse se adequar ao perfil. Fez quem quis. E eu acho que houve a oportunidade.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Vou apresentar para o senhor dois relatórios que possuem praticamente as mesmas informações e eu gostaria que o senhor os avaliasse em relação qual melhor se adéqua para tomada de decisão de um gestor finalístico, como por exemplo, se fosse preciso cortar recursos de alguma ação. Peço ao senhor que também me informe sobre a compreensão, se existe alguma dificuldade de entendimento.

**Entrevistado:** Do ponto de vista operacional eu acho que o SIGPLAN(Relatório 1) não atende. Ele atende do ponto de vista macro. É um resumo. Eu acho que para o Estado, para a Secretária de Planejamento ou para o Secretário de Saúde ou para o da Fazenda, a visão geral é mais importante do que saber se o meu custeio está mais voltado para contratos de serviços ou de material. Para eles custeio é uma coisa e investimento é outra e só esse dois que importam. Dentro do Sistema de Saúde acho que o Secretário exija um detalhe maior, devido o perfil. Eu já aprendi, quando eu vou conversar com o Secretário ou com seus assessores de orçamento eu levo

dois relatórios, um bem detalhado e um resumido. Isto porque eu percebi que o gestor decide no macro, mas também quer por vezes testar se você tem o controle do detalhe. No meu dia a dia, eu analiso as informações do relatório 1, mas apenas para ver se estamos cumprindo o acordado e se a informação que será de interesse do gestor macro está disponível corretamente. Para o gestor de um nível mais finalístico algum mais detalhado seria melhor. Essas informações, conclusões, fatos relevantes, que estão no relatório 2, são muito importantes e eu tenho isso aqui na Fundação, mês a mês. Eu acho que esse relatório 2 para o Estado, diante da minha experiência com outros parceiros, seria uma evolução muito grande, pois às vezes participo de reuniões onde eu fico chato quando cobro esse tipo de informação. E quando eu entrei aqui na Fundação eu não tinha esse tipo de informação, o Estado já vinha evoluindo, a Fundação já procurar implantar a cultura gerencial, mas as coisas ainda eram decididas no feeling do gestor. E não se preocupava com um planejamento mais macro, no ano que eu entrei o orçamento acabou em setembro. O que eu ensinei foi que a gente precisava de ter um giro grande e estoque e não comprometer o recurso todo no começo do ano com coisas que eu só ia gastar em dezembro. Hoje eu tenho um giro de estoque de 4 vezes no ano, o que por outro lado no penaliza quando ocorre dificuldade no fluxo financeiro. Eu acho que essa proposta do relatório 2 já é um avanço, eu controlo aqui na Fundação tudo por Excel, mas esse controle é possível devido o tamanho da instituição.

### Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] gerente técnica chefe da divisão de planejamento e gestão. Há quanto tempo a senhora está no setor público?

**Entrevistado:** Há 34 anos, desde 1978, sempre no Estado de Minas Gerais.

**Pesquisador:** Com este tempo a senhora consegue avaliar bem essa mudança de modelo de gestão, que desde 2003 tem proposta de novo modelo de gestão implementada no governo. Gostaria de saber dentro da sua experiência se teve ganhos, se foi bom, se as ferramentas introduzidas trouxeram algum benefício e quais ferramentas a senhora pode citar como boas ou não?

**Entrevistado:** Eu posso falar com muita propriedade porque em 2003 eu era da superintendência central de planejamento, antiga SUSEP, da Secretaria de Estado de Planejamento, então foi a superintendência de lá que mais sofreu mudanças porque a gente era responsável pela elaboração do PPAG e da mensagem do governador e do monitoramento dos programas e ações, então com a entrada do novo superintendente que na época era o Bernardo Tavares, ele abraçou uma ideia de se implantar o planejamento eletrônico então em 2003 foi o primeiro ano que a gente trabalhou para elaborar o PPAG todo eletronicamente então só aí já foi um ganho porque você tinha muito mais segurança nas informações, houve uma mudança total porque começou a se focar nos problemas a serem resolvidos e nos produtos que eram oferecidos, o PPAG deixou de ser uma ferramenta estática porque passou a ser revisada todos os anos adequando programas e ações e criou-se indicadores. E a partir deste PPAG eletrônico foi implantado também o monitoramento eletrônico, ou seja, entrou no ar o SIGPLAN, a parte de elaboração do planejamento e a parte de monitoramento que hoje se faz bimestralmente, assim temos o acompanhamento de todo o planejamento e execução orçamentária. Nesses anos ele foi evoluindo, no principio ele não conversava com o SIAFI e a partir de 2007 para 2008 ele passou a ser linkado com CIAFI, ou seja, se acompanha a execução física e a execução orçamentária, nesse período ele foi gerando relatórios, o que possibilitou um ganho na mensagem que é encaminhada ao governador porque ela já é construída durante o ano inteiro, ou seja, por volta de fevereiro ela já está construída, basta gerar o documento. Houve um ganho muito grande, pra você ter uma ideia quando eu entrei no Estado eu sempre trabalhei nesta área, trabalhei na área de orçamento primeiro, e na Secretaria de Saúde me veio a curiosidade de saber o que a gente recebia era orçamento para executar, tinha uma área de planejamento e uma área de orçamento e eu tive a oportunidade de trabalhar junto com essa área de planejamento mas focando mais na execução orçamentária, em 1999 surgiu uma oportunidade de trabalhar na SEPLAG onde pude acompanhar como se elabora o planejamento e o mais importante pra mim, eu já tinha uma experiência de secretaria finalística, ou seja, você recebe toda a orientação, as diretrizes e elabora, eu fui para uma secretaria que era quem ditava as diretrizes e pude ter conhecimento do

era o PMDI, do que era em si o PPAG e melhor ainda em 2003 com essa mudança a gente pode ver bem a diferença entre um PPAG que era estático, ou seja, você fazia de 4 em 4 anos e não se podia modificar nada porque era uma lei votada, então o que aconteceu com essa mudança em 2003 a gente introduziu a revisão é uma coisa que você vai acompanhando a realidade que antes você tinha um programa as vezes você executava errado porque o único lugar que tinha para executar era ali, você não tinha oportunidade de fazer monitoramento, o que é importante para acompanhar o desempenho, tanto da sua meta física se superestimou ou subestimou, no nosso caso que mexemos com a produção de medicamentos, vacinas, soros, a gente acompanha como está a demanda porque atendemos o Estado de Minas e outros estados através de programas do Ministério da Saúde, então você tem oportunidade de ano em ano ir adequando seu orçamento.

**Pesquisador:** Esse acompanhamento quanto ao monitoramento, a questão dos resultados é algo que a senhora consegue perceber de diferente do que era aplicado antes na administração pública.

**Entrevistado:** A gente não tinha acompanhamento, antes os programas não eram focados nos produtos, ou seja, você tinha um programa, uma ação, e dentro dela tinha várias realizações para se fazer, assim elas ficavam muito desfocadas e quando se elaborava um relatório ficava meio perdido, então a tendência era você pegar aquilo que mais chamava atenção e jogar ali, hoje você tem, por exemplo, uma ação chamada Produção de Medicamentos - Farmácia de Minas, nesse recurso o produto é medicamento produzido, ele é para a farmácia de minas, quando você vai na Secretaria de Saúde e vê o programa de SS farmacêutica você encontra lá, você faz esse link, os medicamentos aqui produzidos estão sendo distribuídos lá, então eu acho que o maior ganho nessa definição pra cada ação você só pode ter um produto foi isso, as ações ficaram bem mais transparentes, antes você tinha uma ação que colocava tudo ali, colocava produção de medicamentos mas não interessava quais, porque não tinha esse tipo preocupação.

**Pesquisador:** A senhora trabalha na área meio, mas consegue perceber se nas áreas finalísticas os gestores ficaram mais responsáveis, se tiveram alguma liberdade maior para discutir essas metas as quais devem atender, para determinar seu orçamento, como é sua visão em relação aos gestores finalísticos.

**Entrevistado:** Agora no Estado de Minas todas as ações estão dentro de sistemas, como acontece dentro do portal de compras na parte de contratos, onde é executado o orçamento, por exemplo, aqui nós produzimos medicamento e essa produção é concentrada na diretoria industrial que tem uma série de contratos de fornecimento de matéria prima ou de insumos. Então o gestor desse contrato obrigatoriamente acompanha o que está disponibilizado de orçamento para ele porque no nosso setor nós consolidamos, mas não determinamos nada. Existe uma programação que é feita dentro do portal no planejamento de compras, então depois que esse planejamento é realizado totalmente descentralizado, feito pelas unidades, ele vem para consolidarmos e ver o orçamento total e orçamento para as diretorias, nós fazemos a compatibilização e depois o gasto é realizado de forma descentralizada, eles controlam a quantidade que irão solicitar por mês ou por trimestre, o que estão recebendo, o que falta ou sobra, se precisa de aditar o contrato e assim entram em contato conosco para providenciarmos este recurso. Existe um trabalho bem coordenado das duas partes.

**Pesquisador:** Então entendendo um pouco mais dessa questão do orçamento o gestor lá na ponta vai fazer o planejamento orçamentário, passar para a senhora, ter essa consolidação e daqui vai ser negociado o orçamento com a SEPLAG, por exemplo?

**Entrevistado:** No nosso caso, 90% do orçamento é de recurso próprio. Temos uma receita que vem dos contratos de fornecimento, nós fornecemos soro, vacina e medicamentos, e produzimos exames laboratoriais da vigilância epidemiológica, sanitária, do meio ambiente e do trabalho. Na Fundação temos três diretorias finalísticas: diretoria de pesquisa ligada a FAPEMIG e seu produto é pesquisa e desenvolvimento; diretoria industrial que tem três ações, a produção de soros e vacinas, Farmácia de Minas e Programa Nacional de Medicamentos; e a diretoria do instituto Octávio Magalhães que faz a produção laboratorial para os setores acima citados, como por exemplo, os casos de dengue que precisam de um diagnóstico, ou na época da gripe, no laboratório é diagnosticado, produzido o laudo e recebemos por esse serviço prestado. Quando se inicia a LDO recebemos da SEPLAG um comando para encaminharmos toda nossa receita no sistema SISOR, então entramos em contato com a área de análise para saber quantos contratos estão celebrando e quantos medicamentos serão produzidos, eles nos passam um relatório que lançamos no SISOR, então nossa receita de fonte 60 é advinda desses produtos. A fonte 10 é negociada com o secretário estadual de saúde, normalmente a fonte 10 cobre serviços de manutenção, que são contratos de água, energia, gasolina.

**Pesquisador:** No caso do gasto ser maior que o previsto, a área fim fará o pleito orçamentário para a diretoria?

**Entrevistado:** Como trabalhamos mais com a fonte 60, quando se elabora o orçamento eles sabem a minha produção para se programar nas despesas necessárias e vão investir na aquisição de equipamentos, de mobiliário, no ambiente, mas em primeiro lugar na matéria prima e insumos que precisa para trabalhar.

**Pesquisador:** Eles recebem dentro dos contratos que estão fechando?

**Entrevistado:** Exatamente, da receita que vamos receber nós organizamos a despesa.

**Pesquisador:** Dentro da perspectiva de receita eles vão planejar seus gastos dentro desta perspectiva?

**Entrevistado:** Correto, e nós fechamos o orçamento e encaminhamos para a SEPLAG. Inclusive vamos começar o planejamento de execução para 2013 porque o orçamento já está fechado. Disponibilizamos via INTRANET o orçamento das diretorias, a partir desta disponibilização ocorre uma negociação de recursos de tesouro com a SEPLAG, e o orçamento cresce, pois a 60 não se modifica por ser em cima da nossa receita.

**Pesquisador:** Retomando, eu perguntava sobre a cultura de resultados. A senhora entende que na Fundação os funcionários estão mais envolvidos com isto, existe a preocupação com as ferramentas de gestão e de atingir os resultados?

**Entrevistado:** Sim. Nós temos um painel de planejamento estratégico da Fundação com base nos indicadores, todas as metas que temos que cumprir durante o ano, além das metas de acordo de resultado que são colocadas pela SEPLAG. Temos um constante acompanhamento, todos estão preocupados com isto.

**Pesquisador:** Sobre os relatórios que a senhora disponibiliza, eles estão online?

**Entrevistado:** Estão online, na INTRANET, e são atualizados de dois em dois meses por conta das informações do SIGPLAN para não haver desencontro. São encaminhados para minha área, eu lanço no SIGPLAN e depois que a SEPLAG valida o programa eu encaminho para ser publicado.

**Pesquisador:** Existe algum tipo de informação de custo, alguma preocupação da Fundação com esse tipo de análise?

**Entrevistado:** Sim, na Fundação existe um setor de custos, que é de outra área. É uma área que deve ter acompanhamento constante porque vendemos medicamento, deve-se verificar o custo para produção e fornecimento.

**Pesquisador:** Eles fazem um comparativo desses custos com outros setores?

**Entrevistado:** Sim. Inclusive, perdemos uma licitação para a Secretaria de Saúde por conta disto, nós produzíamos vários medicamentos para a Secretaria, porém com o registro de preço nós perdemos para o mercado, para a indústria farmacêutica maior que a nossa, se tratando de grande volume de medicamentos de baixo custo que não compensavam. Assim a Fundação mudou o foco, agora na área de biotecnologia para produzir vacinas e Tenofovir que é um medicamento do programa nacional de DST/AIDS, compramos a tecnologia de produção para produzir para todo o país. Os medicamentos de baixo custo outros laboratórios tem condição de produzir mais barato, assim eles ganhavam as licitações e nossa receita diminuiu, desta forma o presidente da época negociou com o Ministério da Saúde o Programa Nacional de Vacinação e Minas Gerais foi o primeiro estado a realizar esta vacina em 2010. Entramos nesse mercado primeiro em Minas, fornecendo para a Secretaria de Saúde, e no ano seguinte foi assinado contrato de 5 anos com Ministério da Saúde para fornecimento desta vacina.

**Pesquisador:** Então a informação de custos foi importante para mudar a estratégia da instituição?

**Entrevistado:** Sim, e logo em seguida entramos com a produção do Tenofovir. Os técnicos da Secretaria tem todo o procedimento e ano a ano tem passos a serem realizados para no último ano a Fundação estar apta a produzir o medicamento. Na vacina estamos no 3º ano e com o Tenofovir estamos no 1º ano.

**Pesquisador:** Voltando para a questão financeira de orçamento, a senhora comentava que os gestores vão modelar sua proposta orçamentária para o próximo ano a partir dos contratos que fecharam e da informação de custos que eles já tem?

**Entrevistado:** Exatamente. Aqui temos um comportamento diferente de outros órgãos do Estado, nós somos praticamente uma indústria, indústria farmacêutica e laboratório. É diferente de outra secretaria que gasta mais com manutenção, por exemplo, a Secretaria de Educação que gasta mais na área meio porque ela não vende produto, se pegarmos o seu orçamento veremos que ela vive de receita do tesouro do estado e de fundos, já nós

vivemos da nossa própria receita. Esse ano nosso orçamento ficou em torno de 390 milhões, sendo 360 milhões de fonte 60, advindos da nossa produção e contratos firmados, e do tesouro as despesas são da manutenção, pagamento de pessoal e melhoria para construção de almoxarifado que deve ser ampliado pela questão das vacinas, é um almoxarifado diferenciado com câmara fria. Tudo isto é construído em torno do que vamos produzir para vender e captar recurso.

**Pesquisador:** Existe meta para assinatura de mais contrato e ampliação do faturamento?

**Entrevistado:** Existe uma negociação, é a DI que faz a negociação de contratos.

**Pesquisador:** E as informações financeiras contábeis produzidas internamente na Fundação são disponibilizadas para os gestores ou estão ligadas a outro sistema do Estado?

**Entrevistado:** Existem os dois, os relatórios que nós produzimos e relatórios que são gerados no SIGPLAN, SIAFI, BO, PORTAL.

**Pesquisador:** Mas existe um departamento de contabilidade interna?

**Entrevistado:** Existe, mas não conheço os relatórios que eles produzem. No nosso caso produzimos relatórios de acompanhamento orçamentário e de execução de planejamento.

**Pesquisador:** O fato de ter a receita garante uma tranquilidade dos recursos financeiros estarem disponíveis, então normalmente não acontece de ter a disponibilidade do orçamento, mas não ter o financeiro?

**Entrevistado:** Não. Desde que assinamos os contratos com o Ministério da Saúde, em 2010, isto não acontece.

**Pesquisador:** Para os gestores as informações disponibilizadas são suficientes ou aparecem outras demandas de informações a serem solicitadas que não estão disponibilizadas nos relatórios?

**Entrevistado:** Não. Normalmente eles querem saber o saldo que tem disponível, porque pelo sistema RP faço um lançamento do orçamento que tenho do SIAFI eu lanço no RP, então a partir do momento que aprovo uma solicitação aparece para eles o saldo disponível, então eles tem esse acompanhamento da parte de planejamento. Da parte de execução eles podem acompanhar pelo portal, que é dividido em vários gestores, pois não há um documento consolidado, cada gestor acompanha seu contrato com a garantia que se o contrato celebrado está no portal o recurso financeiro já está reservado para ele. Estamos com todos os contratos empenhados até dezembro, eles já fizeram essa programação, encaminharam para nós e conseguimos na SEPLAG a liberação e já foram empenhados. Por isso acho que não há necessidade de solicitarem relatórios de acompanhamento de execução orçamentária. Só virá casos de aditamento ou algo extra como algum exame que não estava previsto, como ocorreu uma área de surto em Ouro Branco que não estava previsto. Para as doenças sazonais não há uma previsão e a mesma coisa para análise de alimentos, é a população quem demanda.

**Pesquisador:** Quando tem essa variação, a necessidade diferenciada, os gestores são demandados a refazerem o planejamento?

**Entrevistado:** Eles vão entrar em contato conosco comunicando o caráter emergencial, como temos uma reserva de recursos nós ajustamos rapidamente. Não há problema de fugir do PPAG, como a ação é produção de serviços laboratoriais e o produto é emissão de laudos nós não furamos a parte do planejamento, podemos extrapolar a meta. Como no ano passado que o número de casos de dengue foi maior que o estimado, vieram mais exames para análise, tivemos que comprar “kits” e extrapolamos.

**Pesquisador:** Para assumir o seu cargo, o desenvolvimento dos conhecimentos em contabilidade, finanças e orçamento foram mais por conta própria ou existiu incentivo do Estado como cursos para desenvolver seu conhecimento?

**Entrevistado:** Sou formada no segundo grau em técnico de contabilidade pelo IMAP – Instituto Municipal de Administração Pública, então tinha conhecimento na parte de contabilidade pública. Fiz concurso para trabalhar na área de contabilidade e a área de planejamento precisava de gente, então fui trabalhar na Secretaria de Saúde na parte de planejamento e orçamento, mas não tinha noção o que era isto, tinha 17 anos e nunca tinha trabalhado, fui treinada pelos chefes da época e participei de vários cursos. No caso do planejamento passei por treinamento em Brasília quando implantou o PPAG eletrônico, uma equipe da SEPLAG foi treinada em Brasília porque esse sistema foi disponibilizado pelo Ministério do Planejamento e só adequamos ao Estado de Minas, tivemos treinamento da PRODEMG para operacionalizar, mas a construção do dia-a-dia vai da experiência. Eu tive a sorte de começar em uma secretaria finalística e fazer carreira, quando comecei a trabalhar foi como

auxiliar técnica, me formei em História, pois não havia na época o curso de Administração Pública, mas fiz diversos cursos de planejamento no Rio de Janeiro, na Fundação Getúlio Vargas, isto pelo estado, pois toda vez que disponibilizava cursos eu estava disposta a aprender então tive esse treinamento. Fiz curso de orçamento no Rio, em Brasília, pela Fundação João Pinheiro, e minha Pós-Graduação foi em Política Pública para a Juventude. Na área da saúde tenho conhecimento, pois participei da implantação do SUS, do projeto piloto em Belo Horizonte e da implantação do Fundo Estadual. Em 1999 fui convidada pela SEPLAG para ser setorialista de todo o setor saúde e comecei a conhecer as fundações, depois trabalhei na Fundação João Pinheiro e mais tarde fui convidada a retornar para a saúde sendo chefe da divisão de planejamento trabalhando com orçamento.

**Pesquisador:** Nesta Fundação a senhora disse que existe departamento de custos, mas estes custos são voltados apenas para produção ou também para o acompanhamento dos custos de processo de compra e dos processos internos? E estes estão disponíveis para o seu setor, existe análise de custos do setor?

**Entrevistado:** Se houver a demanda nós somos atendidos.

**Pesquisador:** Mas existe reunião de equipe para se discutir quanto se gera de custos?

**Entrevistado:** Nós não temos esta preocupação.

**Pesquisador:** Seria mais para a área finalística?

**Entrevistado:** Sim. Nós como processo meio somos mais tranquilos, não causa esse impacto.

**Pesquisador:** Não existe uma cobrança das diretorias para esse tipo de acompanhamento?

**Entrevistado:** Não. Nós fazemos acompanhamento de despesas operacionais, temos um indicador e faço este acompanhamento das despesas. Quando um determinado item cresce, procuramos entender porque cresceu, principalmente áreas de energia elétrica e água onde podemos fazer economia para reduzir.

**Pesquisador:** Com o partir do prêmio de produtividade, que está atrelado ao desempenho e acompanhamento de indicadores, a senhora acredita que houve mudança, gerou realmente incentivo? Como a senhora faz avaliação desses acompanhamentos?

**Entrevistado:** Aqui na Fundação recebemos uma gratificação diferenciada, que é o reflexo do seu desempenho, sua nota, no acordo de resultados. Quando sou avaliado recebo uma nota, que junto com a nota do acordo de resultados do meu setor tem impacto no que vou receber de gratificação. Não sei se esta gratificação iniciou em 2003, desde que entrei aqui, em 2009, ela já existia. Mas este é um fator que motiva as pessoas cumprirem suas metas. Nós temos os indicadores internos que são acompanhados semestralmente, e temos os indicadores do acordo de resultados, mas um está atrelado ao outro.

**Pesquisador:** Agora passaremos por um processo de mudança legal de contabilidade com novas normas e de uma forma geral a proposta é que novos tipos de informações estejam disponíveis para os gestores, para auxiliá-los nas tomadas de decisão. A senhora acredita que, nesta Fundação, a disponibilização de mais relatórios irá gerar algum impacto diferente? Pelo que foi relatado, hoje, não existe uma demanda muito grande por informações contábeis/financeiras. Existe algum tipo de informação contábil/financeira específica que eles teriam interesse? Avaliando um pouco mais sobre esta ótica, o que a senhora acha desses gestores, eles não tem muita preocupação?

**Entrevistado:** Na minha área são poucos os que querem entender o processo. Para eles se eu aprovei a solicitação e garanti o orçamento está ótimo, eles não se interessam para uma análise mais profunda. Talvez os assessores de cada diretoria demandem mais, no momento não, o que disponibilizamos na INTRANET hoje é suficiente. Existem demandas que são sazonais, algum gestor é mais preocupado com esta parte, não posso dizer que todos irão querer relatório. O acompanhamento de execução orçamentária é disponibilizado na INTRANET pela lei da transparência, gero os relatórios e coloco, mas acredito que ninguém olhe, pois em caso de dúvida oriento que me liguem, mas nunca recebi um telefonema. Vejo que a preocupação da maioria dos gestores é que o produto seja entregue, se existe os materiais de laboratório necessários, para eles está atendido.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Saindo desta área de orçamento e assumindo uma posição de gestora gostaria que avaliasse dois relatórios e me respondesse qual deles seria mais interessante para a tomada de decisão, por exemplo, em relação ao corte de orçamento em um lugar, para o gestor de um projeto específico qual desses relatórios seria mais interessante?

**Entrevistado:** O relatório do SIGPLAN é o que disponibilizo, ele tem todo tipo de informação e ainda uma quebra que dá detalhe por fonte e por elemento/item que está sendo utilizado. Particularmente quando tenho um ajuste a ser feito no orçamento é com o SIGPLAN que trabalho, acho este relatório muito útil. Inclusive agora em novembro vamos fazer a readequação para aproveitar os orçamentos que não foram utilizados, remanejá-los para uma ação que teremos certeza que vamos executar, então é este que vou olhar e vou atrás dos diretores e assessores dizendo o que havia e quanto está comprometido, e como já descentralizamos todo o recurso para cumprir os contratos eu tenho uma visão mais clara, acompanhando detalhadamente as informações.

**Pesquisador:** Então a compreensão do relatório 1 é tranquila?

**Entrevistado:** Este eu posso falar com tranquilidade, pois quando foi implantado no estado eu trabalhava na SEPLAG

**Pesquisador:** O relatório 2 é mais trabalhado, com proposta de apresentação para os gestores, por isso o comparativo entre eles. Com a visão deste relatório os gestores conseguiriam tomar as decisões? Ou algo mais detalhado, traduzido?

**Entrevistado:** Para tomada de decisão com gestor de área finalística este seria mais adequado, pois tem uma linguagem mais técnica. Quando vou discutir as informações a partir da base de dados SIAFI preciso traduzir. Há um mês fiz um treinamento em Status Reporting, onde foi apresentado um modelo parecido com o relatório 2, e achei interessante. Nós temos duas ações no projeto estruturador do Fundo Estadual e como forneço as informações do SIGPLAN para a Saúde Integrada, fui fazer esse treinamento. A interpretação do relatório 2 para mim é tranquila, mas olhando o lado do gestor, por exemplo de um farmacêutico que ocupa cargo de gestão ele terá maior dificuldade de interpretação de informações, mas ainda sim este relatório é o mais interessante.

## Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] que é gerente técnico da parte de custos. Há quanto tempo você já está no serviço público?

**Entrevistado:** Estou no serviço público há 5 anos.

**Pesquisador:** E tudo isso no Governo do Estado de Minas Gerais?

**Entrevistado:** Tudo no Estado.

**Pesquisador:** Profissionalmente, você passou esses 5 anos em que áreas?

**Entrevistado:** Eu iniciei o trabalho aqui na Fundação na área de gerência de informações, coletava as informações de diversos setores e produzia o plano direto, que era um dos produtos do setor e informações gerais da instituição como coleta, população, como demandava, e há 3 anos estou no setor de custos. Fiquei 2 anos no setor de informações gerenciais e 3 anos no setor de custos.

**Pesquisador:** Desde 2003, talvez você não tenha consiga perceber a diferença, mas o Estado tem implementado alguma ferramentas do setor privado aqui no setor público. Eu queria saber se você consegue identificar algum tipo de ferramenta que não é característica do setor público e que está sendo aplicada aqui, e se isso realmente trouxe algum ganho para a área que você trabalha ou para a instituição, de uma forma geral.

**Entrevistado:** A que eu consigo identificar mais ‘de cara’, assim, foi o do planejamento estratégico, que, té então, quando eu estava estudando, eu só vi isso no setor privado. Quando eu entrei aqui na fundação eles estavam começando a implantar o mapa estratégico, a creditação, programa de qualidade em geral. Esse é um ponto que eu identifiquei. E, no geral, o choque de gestão, que também é uma ferramenta... eu não sei se é a mesma ferramenta, mas eu acredito também que não era tanto utilizado no setor público. ‘De cara’ assim, é isso.

**Pesquisador:** Você percebe que teve alguma mudança na instituição nesse processo, como ganho de eficiência, qualidade?

**Entrevistado:** Eu acho que teve ganho, mas de acordo com o investimento, eu, sinceramente, acho que não é tão significativo, porque eu vejo, pelo menos aqui, eles tentaram implementar uma coisa que a instituição não estava preparada ainda, a cultura da instituição não permitiu isso. Então você via mais os servidores reclamando dos novos trabalhos do que trazendo resultado. Acho que eles não souberam mostrar a importância do programa. Esse ponto. Mas, para quem soube lidar com a ferramenta, essa trouxe um ganho, sim.

**Pesquisador:** E hoje, atualmente, você acredita que os funcionários aqui da fundação, eles já percebem essa qualidade, a importância desse instrumento, se eles já conseguem lidar com esse instrumento ou se ainda tem muita dificuldade?

**Entrevistado:** Eu acho o seguinte, eles conseguem, mas eu percebo que é mais uma coisa meio que forçada. Eles percebem, mas acredito que o trabalho de conscientização tinha que ser maior, para o pessoal entender de fato qual que é a importância das ferramentas e não “Você tem que fazer isso e pronto”. Então fica todo mundo reclamando: “Ah, mas eu tenho que fazer plano de ação, tenho que criar indicador”. Então, assim, tem as reuniões mensais que muita gente mede o indicador, mas nem sabe para que está medindo.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** A partir do ano passado, eles começaram a criar indicadores ligados à diretoria, esse, sim, esse a gente vê o efeito, uma cobrança maior e que tem que trazer o resultado.

**Pesquisador:** Os indicadores do nível mais alto, isso tem funcionado melhor?

**Entrevistado:** Tem funcionado. Até que no próprio setor de custos a gente percebe essa evolução.

**Pesquisador:** Os gestores tem se preocupado com esse acompanhamento, com esse monitoramento.

**Entrevistado:** Tem preocupado. Tem um acordo entre os gestores, gerentes e os chefes de serviço, então você tem que ter o repasse dessas informações em cada setor. Tem auditorias anuais internas que a gente faz, eu até sou um dos auditores. A gente percebe que o pessoal começou agora, mas a única coisa que eu acho falha, é isso, é meio que na obrigatoriedade de fazer o negócio, não conscientizar para quê. Mas, do ano passado para cá, a gente consegue enxergar mais os resultados, pelo menos o pessoal superior consegue.

**Pesquisador:** Você acredita que os gestores e você também, consegue perceber a importância das informações contábeis, financeiras para o processo de tomada de decisão, para locação dos recursos aqui na fundação?

**Entrevistado:** Sem dúvida. Eu acho que isso é primordial para os setores e, principalmente, aqui na fundação porque eles estão tentando expandir mais, então eles sempre estão buscando abrir novas unidades para atender a demanda de sangue. Eu não sei se você sabe, mas a fundação é obrigada, obrigada assim, tem o acordo que tem que assumir 100% de fornecimento de sangue para o SUS. Hoje a gente está em 91%, então tem esses 9% dos hemocentros privados que o Hemominas é que tem que tomar conta. Então, seguinte, nesse ponto, para informações gerenciais para atingir esse objetivo é primordial.

**Pesquisador:** Os gestores tem procurado essas informações aqui, as informações de custo, tem levado isso para as reuniões, discutido esse tipo de informação?

**Entrevistado:** Se é discutido a fundo eu não sei, mas eles procuram as informações, a gente gera os relatórios e envia para a diretoria.

**Pesquisador:** Qual que é a frequência de produção desses relatórios para a diretoria?

**Entrevistado:** A gente faz mensal a análise. Quando a gente fecha o mês a gente faz uma análise geral e, pontualmente, quando é solicitado, o que costuma ser também uma vez por mês.

**Pesquisador:** Mas o nível hierárquico superior, os diretores de nível geral não?

**Entrevistado:** Praticamente nada.

**Pesquisador:** Eles não têm demanda...

**Entrevistado:** Das 24 unidades da fundação, pode colocar aí que dois gerentes administrativos das regionais me solicitam relatórios.

**Pesquisador:** Mais quem procura esses relatórios, então, são aqui, a administração central e a presidência.

**Entrevistado:** A presidência e as diretorias. Uma coisa que eu percebo, quando troca o gestor numa unidade, ele entra, a gente demonstra aqui e ele: “Não, Entrevistado, eu quero tudo da minha unidade. Eu quero entrar e quero tentar ver o que eu posso fazer para melhorar a gestão de custos aqui”. Aí você manda e tal, passa um tempo e ele para também.

**Pesquisador:** Para de procurar.

**Entrevistado:** Essa dificuldade que eu acho é o seguinte, aqui é muito centralizado o custos, então, por exemplo, você não tem nas unidades o setor de custos...

**Pesquisador:** Da unidade.

**Entrevistado:** Da unidade. Então quem faz o trabalho de custos nas unidades que eu peço, muitas vezes a pessoa já tem mais outras três atividades, então fica secundária.

**Pesquisador:** De uma forma geral, a informação, como que você consegue perceber a importância da informação de custo para esses próprios gestores de unidade, para os diretores aqui? Qual que seria a utilização dessa informação aqui na fundação?

**Entrevistado:** Por exemplo, coisas básicas; a gente percebe uma unidade com custo muito parecido com a outra e produz muito menos. Esse questionamento a gente faz. Como que você tem uma estrutura de recursos humanos igual, consome mais ou menos a mesma quantidade de material, gastos gerais, equipamentos e produz muito menos bolsa do que a outra unidade? Então, assim, a gente acredita que com essas informações dá para você reduzir custo ou dá para produzir mais. Porque aqui a gente trabalha assim, quanto mais produz, o custo fica mais baixo. Quanto menos você produz, o custo vai lá em cima. Então eu acho que o principal é esse.

**Pesquisador:** A principal utilização seriam esses comparativos.

**Entrevistado:** Comparativos. E o principal que a gente faz, a gente tem uma tabela de produtos, que é o valor dos hemocomponentes (plaquetas, hemácias) e eu tiro o custo mensal desses produtos e comparo com a tabela. Até dezembro do ano passado os nossos custos eram tranquilos com o valor da tabela. De janeiro para cá teve um reajuste no recursos humanos, entrou muita gente. Hoje, por exemplo, nosso custo está mais alto do que ele é repassado aos particulares. Um dos outros produtos do nosso setor, a gente gerou um super relatório propondo a revisão da tabela, porque desde 2007 são os mesmos valores. Aí que eu te falo para você ter ideia; isso já tem um mês e meio mais ou menos que eu gerei esse relatório, até hoje não tive retorno.

**Pesquisador:** Ninguém questionou nada.

**Entrevistado:** Ou seja, já passou mais de um mês, a gente com o custo acima, precisando de uma revisão da tabela e ainda não foi tomada essa decisão. Entra muitas coisas aí, política, etc, aí a gente já não...

**Pesquisador:** Não tem mais influência.

**Entrevistado:** Não tem.

**Pesquisador:** Mas você percebe que isso demora um pouco para os gestores se atentarem a esses fatos, essas informações.

**Entrevistado:** Eu acredito que são informações muito importantes e demora um pouco.

**Pesquisador:** Você percebe se tem utilização de informações financeiras para definição dos orçamentos tanto das regionais quanto daqui das diretorias? Essa definição do valor que vai ser gasto com cada diretoria, como que funciona esse processo aqui, essa análise, essa decisão?

**Entrevistado:** Essa parte não parte daqui, é da parte do GMD – Gerenciamento de Materiais e Despesas. Eu não sei muito bem não.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Mas pelo conhecimento que eu estou nesse tempo aqui, ela é feita com uma base histórica. Até eles poderiam utilizar as informações passadas de um ano para o outro para fazer essa distribuição, mas hoje é feita mais ou menos a base histórica, um padrão. Eles não fazem uma revisão periódica não: “Vamos ver como é que foi esse ano. Vamos melhorar isso aqui”. Até que ano passado eles implantaram melhor o GMD, e quem fez a previsão e não utilizou os recursos está devolvendo tudo e para o próximo ano já estão cortando já.

**Pesquisador:** Interessante. Você sabe da existência de meta da redução de custos ou de cobranças disso, assim: “Ah, o seu custo está tanto, tem que reduzir ou tem que se enquadrar”. Já existiu esse movimento aqui?

**Entrevistado:** Não, nunca existiu.

**Pesquisador:** Você não percebe da diretoria esse tipo de cobrança não?

**Entrevistado:** Eu sei que nesse ano veio a notícia para mim que isso ia fazer parte do acordo de resultados, essa redução de custos. Teve uma reunião, mas eles tiveram a consciência de que a gente não está preparado para isso ainda. Pelo menos esse não vai ser um papel do setor de custos. O nosso setor aqui, ele apenas apura as informações, produz os relatórios e distribui. Lá na ponta, como que é gasto, se tem como fazer uma redução, aí a gente não entrou nesse mérito ainda.

**Pesquisador:** E para os gestores, quando você vai mandar os relatórios, é preciso tirar os dados do sistema e fazer um tratamento qualitativo para eles entenderem a informação, você ir junto e explicar, ou quando você manda o relatório eles já conseguem compreender essas informações?

**Entrevistado:** Sempre precisa de ‘dar uma tratada’, sempre. Até porque nosso sistema é bem limitado, isso aí é uma coisa que eu posso falar, porque a gente tem muita dificuldade de trabalhar com ele. Existem inúmeros relatórios, mas a ferramenta em si, ela é complicada de mexer. Por exemplo, eu não consigo gerar um relatório no Excel, então tem que gerar um arquivo, uma imagem, eu tenho que tratar. É complicado. Vou te mostra depois. Mas sempre você tem que ‘dar uma tratada’ antes e 95% eu tenho que ir para explicar.

**Pesquisador:** Então você tem que fazer a tradução dessa informação.

**Entrevistado:** Tenho que fazer a tradução.

**Pesquisador:** De uma forma geral, você acredita que os gerentes, eles tem uma dificuldade de compreensão? Faltou uma capacitação a respeito desse tipo de informação?

**Entrevistado:** Eu acredito que, além disso, mais do que isso, eu acho que falta um pouco de saber solicitar a informação, repassar realmente o que ele está precisando para a gente tentar... Até que para entender eles entendem bem, mas tem que explicar e tudo, mas acho que é mais a parte de saber solicitar.

**Pesquisador:** Talvez ‘falta’ de conceito para poder fazer essa solicitação.

**Entrevistado:** Exatamente. É isso aí, falta de conceito para saber: “Não, eu preciso que o negócio funcione dessa maneira, então eu vou pedir a informação dessa maneira”. Mas, não, pede de uma forma genérica, muitas vezes eles não sabem como que o sistema funciona, aí realmente você tem que explicar a informação, tem que tratar e tudo o mais. Mas, sem dúvida, quanto mais capacitação melhor. Ia ajudar bastante.

**Pesquisador:** As outras diretorias, assim, aqui são várias. As diretorias finalísticas, você percebe uma demanda maior dessas diretorias finalísticas ou mais das áreas meios, de finanças e tudo? Como que está demanda por...

**Entrevistado:** 95% área finalística de diretorias.

**Pesquisador:** é? Elas solicitam essas...

**Entrevistado:** Aqui, por exemplo, a parte de finanças, é engraçado até falar isso, pouquíssimos questionamentos, solicitações. Até porque, igual te falei, o setor de custo aqui fica ligado a atuação estratégica, não está muito ligado a parte de finanças em si, só o que já passou que chega aqui para nós. A parte de finanças questiona mais a parte de alocação dos valores, que parte daqui do setor essa orientação.

**Pesquisador:** A distribuição, né.

**Entrevistado:** A distribuição.

**Pesquisador:** E para estruturação desse sistema, do setor de custo, você recebeu treinamento aqui por parte da fundação ou isso foi um conhecimento que você teve que trazer de fora? Como que foi essa adaptação no setor?

**Entrevistado:** Eu trouxe um pouco do conhecimento de fora, mas 90% foi aprendendo na marra mesmo.

**Pesquisador:** Na prática.

**Entrevistado:** Na prática.

**Pesquisador:** Não teve nenhuma capacitação interna?

**Entrevistado:** Nenhuma. Não tive. E quando eu assumi aqui foi bem conturbado. A pessoa que implantou os sistemas saiu daqui meio com uma confusão, foi tipo exonerada, eu assumi, ela não me passou nada, tive que aprender tudo sozinho. Não sabia como é que tinha sido implantado. Não sabia nada. Foi tudo na marra.

**Pesquisador:** Até pegar teve que ter esse trabalho aí para poder aprender os conceitos e fazer as análises necessárias para poder ainda traduzir para outras pessoas.

**Entrevistado:** Traduzir para outras pessoas. Para você ter uma ideia, eu não sabia de onde as informações vinham. Foi buscando os e-mails antigos da pessoa que eu fui conseguindo chegar atrás, a empresa que implantou o sistema me deu um suporte, aí eu consegui.

**Pesquisador:** Foram explicando.

**Entrevistado:** Mesmo assim, muito trabalho porque a ferramenta é muito limitada.

**Pesquisador:** Você percebe que os gestores, eles tem uma preocupação com essa informação para ajudar nesse cumprimento de metas, nas decisões que eles vão tomar? “Ah, preciso aumentar a produtividade, ou, ela caiu demais esse mês”, se eles conseguem casar isso com outros indicadores para essas decisões, você consegue perceber isso ou está fora do seu escopo?

**Entrevistado:** Enxergando num modo geral, eu tenho certeza de que eles poderiam fazer muito isso, mas não fazem. Pelo menos eu não tenho de que eles utilizam desse tipo de informação para buscar melhores indicadores.

**Pesquisador:** Eu queria que você só... A gente está caminhando para o final.

**Entrevistado:** Você pode me parar, e quiser que eu fale mais, tranquilo. Pode ficar á vontade.

**Pesquisador:** Eu queria entender agora um pouco como que é esse processo aqui da construção da informação de custo: de onde que ela vem; como que ela é apurada; tratada no sistema. Depois, esse relatório gerado, ele é gerado por que tipo de produto, ou por serviço ou por processo. Como que é aqui?

**Entrevistado:** Tranquilo. Essa foi uma das características do sistema utilizado aqui. Porque eles fizeram o seguinte, ao invés deles solicitarem que os diversos setores da fundação fizesse uma adaptação no sistema, eles fizeram o contrário, o sistema adaptou aos diversos bancos de dados disponíveis. Então, por exemplo, na hora de gerar as informações a gente consulta no BO, no portal o que foi repassado de recursos humanos – todo mês a gente tem que consultar. O pessoal da SEPLAG envia para a gente o que foi gasto de RH, eu pego essa planilha do RH e coloco no Access, meio que faço um ajuste e colo lá. Material de consumo: vou no SIADI todo mês, consulto o que foi gasto naquele mês, baixo uma planilha e coloco no Access. Estagiários: o pessoal daqui do Recursos Humanos manda a informação com a descrição de gasto com estagiários, lanço tudo no Access. Equipamentos: vou no BO, baixo o que que teve de aquisição naquele período, já tem umas fórmulas para depreciação, lanço no Access. Contratos: todo mês o serviço de contratos me passa uma planilha com todos os contratos do mês e valores, eu lanço tudo no Access também. Gastos gerais: que é diárias, vou no SISAP...

**Pesquisador:** SISAD.

**Entrevistado:** ...no SISAD, tiro as informações junto com o pessoal da contabilidade e lanço no Access. E, por fim, que é o que gera Receita, a produção, que é um boletim estatístico que todas as unidades mandam para o setor de qualidade e eles me mandam consolidado do mês tudo o que foi produzido, aí eu lanço tudo no Access.

**Pesquisador:** A entrada é toda manual.

**Entrevistado:** Tudo manual. Aí eu faço os ajustes. Por exemplo, o MASP novo, aí o sistema me acusa lá “essa pessoa não existia”, aí eu tenho que ir lá no recursos Humanos, saber para onde que ela foi, aí eu destino o centro de custo dela. porque aqui a gente faz por centro de custo.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Eu tenho que alocar a pessoa no lugar certo, os materiais eu confiro se está tudo no lugar certo, o equipamento, tudo. Depois de fazer esse ajuste todo manual, eu importo para o sistema. Depois de feito isso tudo eu vou e aciono o sistema, baixo as informações para ele, aí eu tenho diversos relatórios que vai desde o custo dessa sala até o custo da administração central toda ou de cada unidade. O custo da administração central, ele é repassado para todas as unidades em forma de rateio. Porque aqui a gente não produz, a gente não tem produto.

**Pesquisador:** E área meio mesmo e tem que distribuir.

**Entrevistado:** Área meio. Vai para todas as unidades, e os relatórios mais importantes que a gente gera são os relatórios com o custo dos produtos finais. Então tem tudo.

**Pesquisador:** Você faz o custo do produto final tanto daqui, gerado no Hemominas de BH quanto da unidade lá do interior e faz...?

**Entrevistado:** A gente faz separado de cada unidade. A gente faz uma “geralzona”. Por exemplo, aqui no hemocentro de Belo Horizonte a produção é muito alta, então leva o custo lá em baixo. Por exemplo, já em Diamantina a produção é baixíssima, custo alto. Acaba que um balanceio. Mas eu já questionei: “gente, se você intensificar a produção em outros Hemocentros mais perto, você poderia até fechar aquele Hemocentro. Não tem necessidade”. Mas aí...

**Pesquisador:** A decisão é política.

**Entrevistado:** Outra decisão. Ou então até, não é rebaixar... Porque a gente tem três categorias, Hemocentro, que atende paciente e faz a sorologia; tem os núcleos, que já são menores, não faz os exames no local; e posto de coletas e agências, que só coleta o sangue. No caso, por exemplo, Diamantina é um núcleo, poderia virar um posto de coleta, podia diminuir a estrutura, mas aí extrapola nossa... Tem muito questionamento.

**Pesquisador:** Função aqui.

**Entrevistado:** Igual, a gente tem ideias básicas e tem aquele esquema de a gente não conhecer a realidade de cada unidade. Então, assim, tiramos o relatório lá, “Não, mas o gasto aqui de contratos de (palavra incompreensível) está gigante. O que que está acontecendo? Vamos lá ver!”. A unidade é pequena, nós questionamos e quando foi ver lá na unidade são três portarias com funcionário manhã, tarde e noite. Então, assim, três portarias, nove funcionários para aquela função de portaria, então... “Tem jeito de fechar uma?”. “Não tem”. Então está justificado o custo, pelo menos.

**Pesquisador:** Está justificado. Então tem que apurar, tem que visitar e tudo. Não existe essa rotina aqui também suas desse deslocamento?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** De visitar as unidades, conversar com os gestores?

**Entrevistado:** Ainda não teve esse trabalho. A gente já fez o seguinte, a gente já fez treinamentos. Vem todo mundo para cá. Cada semana vinha uma unidade e sentava comigo, eu fazia o treinamento. Mais de conscientização. Tinha aquela coisa, “Ah, vou pedir material hoje”, aí eu vou e peço para mais três setores no mesmo centro de custo. Aí passa: “Não, mas essa sala está consumindo demais”, quando você vai ver, a pessoa pediu para mais três. “Não, não faz isso não. cada um pede o seu, porque aqui para a gente não adianta, é complicado”. Esse esquema de baixar no SIAD, por exemplo, outro dia nós baixamos e está lá “materiais subiu 1 milhão de reais de um mês para o outro”, quando eu fui ver tinham dois zeros lançados a mais. Aí depois que você já fez o trabalho todo de ajuste... Então, assim, a informação não vem legal, entendeu?

**Pesquisador:** Falta esse trabalho na base ainda, né.

**Entrevistado:** Na base. Então, assim, o sistema, ele foi bom porque a implantação dele foi muito rápida porque ele já pegou tudo que estava pronto. Então se eu te mostrar ali, as planilhas que a gente copia e cola no Access, você só copia e cola, você não faz nada, ela vem toda bagunçada. Então isso para mim foi uma falha na implantação. Eu acredito que as informações deveriam vir mais tratadas já, porque é mais fácil a pessoa tratar informações que ela conhece do que quando chegar aqui você procurar o erro. Essa é uma das falhas. E, o sistema gera inúmeros relatórios lá da ponta, daqui, você pode saber tudo, mas às vezes fica um pouco subutilizado.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Eu tenho dois relatórios aqui e eu gostaria que você pensasse um pouco como gestor. Saindo da questão de custos e tudo. Para tomada de decisão do gestor da ponta ali, esquecendo um pouco da área de produção, porque a área de produção é muito específico as decisões que tem que ser tomadas ali, mas pensando num projeto mais amplo, por exemplo, a presidente aqui da fundação, ela quer tirar recurso de um lugar e colocar em outro. Então para o gestor que é gerente de um projeto, eu queria que você analisasse esses dois relatórios e dentro da sua perspectiva falar; “Esse aqui eu entendo mais, esse aqui eu entendo menos a informação que está nele. Para tomada de decisão esse aqui é melhor por causa disso e disso, ou os dois são bons, os dois são ruins”. Queria que você fizesse uma análise desses relatórios dentro dessa perspectiva, saindo fora da questão de produção, de custo e mais como um gerente de projeto.

**Entrevistado:** Certo. Esse trabalho seu está muito legal, viu?

**Pesquisador:** Que bom. (risos).

**Entrevistado:** Te falo porque muito dos meus anseios aqui é isso. Eu fiquei um pouco frustrado no setor de custo foi isso.

**Pesquisador:** A falta da utilização da informação.

**Entrevistado:** Muito trabalho, você vê que a ferramenta é importante, mas que às vezes as pessoas não saibam utilizar ou talvez nem entendam.

**Pesquisador:** Não tem essa conscientização.

**Entrevistado:** Não tem. Essa primeira parte eu te falo, vem com resumo né, mas faltam informações. Só com isso aqui você não consegue ir muito a fundo não. já são utilizados esses relatórios ou não?

**Pesquisador:** Não. Esse aqui é fictício e o outro, ele já é produzido. Foi só uma sugestão aí.

**Entrevistado:** Legal. Tem uma coisa que a gente está implantando e que ainda não consegui utilizar, são simulações de cenário.

**Pesquisador:** Ah, bacana!

**Entrevistado:** Isso é legal.

**Pesquisador:** Isso é bom mesmo.

**Entrevistado:** Estou vendo aqui questões de previsão, simulação de aumento de recursos humanos, aumentar a produção.

**Pesquisador:** Poder acompanhar essa variação, né.

**Entrevistado:** Esse aqui já...

**Pesquisador:** O relatório 2. Você está falando do relatório 2.

**Entrevistado:** Como é que é? Esse aqui é tudo um só ou é dois?

**Pesquisador:** É um relatório só.

**Entrevistado:** Na posição como gestor, no caso, poderia ter duas opções, um mais resumido e esse mais detalhado. Como experiência própria, o pessoal não lê quando vem muito detalhado. Aqui está esquisito “abre mais para mim ver”. Então, assim, tudo bem, aqui ele começa o sumário mais resumido e depois você vai abre ele mais. Então eu acho assim, quanto menos informação nesse primeiro momento, melhor. Apesar de que é super importante você saber aonde foi gasto, o que que foi previsto, onde gastou mais, porque que gastou mais, onde gastou menos para você alocar melhor.

**Pesquisador:** Certo.

**Entrevistado:** Mas ele é fácil de visualizar.

**Pesquisador:** A compreensão das informações?

**Entrevistado:** A compreensão tranquila.

**Pesquisador:** Você vê dificuldade aí?

**Entrevistado:** Dificuldade nenhuma.

**Pesquisador:** Eu queria que você comparasse com o relatório 1.

**Entrevistado:** Eu acho assim, essas informações mais soltas...

**Pesquisador:** Qualitativas.

**Entrevistado:** ...qualitativas, eu, particularmente, acredito que elas poderiam ficar em outro local, não junto aqui. Mas, assim, é mais questão de compreensão minha, não sei se é relevante para...

**Pesquisador:** Mas isso é importante, saber a opinião dos gestores.

**Entrevistado:** Mas, sem dúvida, atenderia tranquilo para tomada de decisão aqui. Dá para você entender o cenário, pelo menos.

**Pesquisador:** Esse aí tem que aumentar a letra dele porque ele está com a letra bem pequena.

**Entrevistado:** Não, está 'de boa'. Agora o relatório 1. Eu ficaria com esse.

**Pesquisador:** Com o relatório 2.

**Entrevistado:** Com o 2. Apesar de ele está mais detalhado, talvez contendo informações não tão necessárias no primeiro momento, mas ele é mais fácil de tomar uma decisão rápida. Você consegue enxergar melhor aqui. Esse aqui também é legal. Ele é mais...

**Pesquisador:** O relatório 1..

**Entrevistado:** O relatório 1, o layout dele é legal, mas já achei o contrário, achei ele muito resumido.

**Pesquisador:** Talvez para fazer um monitoramento mais amplo seria bom, mas para tomada de decisão num nível de gestão, talvez falte informação.

**Entrevistado:** Exatamente. Aqui dá só para você bater o olho e talvez ver onde precisa de um esforço maior. Agora, tomar decisão eu acho que tem que abrir mais. Ele é um relatório mais cru, na verdade. Apesar de que, o entendimento não é difícil, mas eu acredito que faltam mais detalhes. Assim, eu não sei se a análise é essa mesmo. Você pode ir me orientando.

**Pesquisador:** Não, mas é isso mesmo. Mas é entender um pouco dessa visão. Assim, se consegue compreender as informações aí, se não tem dificuldade, e para a tomada de decisão qual seria mais relevante. É um pouco disso que eu queria saber mesmo, não tem mais... A análise é nesse ponto mesmo.

**Entrevistado:** É isso aí. Esse aqui, ele vai mais direto. Também não é difícil o entendimento.

**Pesquisador:** Mas você acha que no relatório 1, com essas informações financeiras estando desse jeito aqui, porque esse aqui é o que foi tirado lá direto do BO, esse relatório aqui, então ele, para você entender para tomar uma decisão de alocação de recursos dentro de um projeto cheio de ações e tudo, esse tipo de informação tirada diretamente do BO seria adequada?

**Entrevistado:** Eu acho insuficiente.

**Pesquisador:** Insuficiente.

**Entrevistado:** Dá para você fazer alguma coisa. Igual eu te falei, dá para você iniciar onde é que você vai focar, mas eu acho que é um pouco insuficiente. Eu acho que nesse caso de alocação você precisa de mais informações.

**Pesquisador:** Entrevistado, é isso que eu queria entender. Agora, eu vou pedir para você me mostrar o sistema, como que funciona a parte de recursos, mas a parte da entrevista já finalizando por aqui porque eu já fiz todas as perguntas que eu queria entender e tudo. Só outra coisa, em relação ao prêmio de produtividade, essa questão da remuneração atrelada ao relatório de desempenho, isso gerou um motivo de incentivo positivo ou as pessoas não estão muito preocupadas com isso, com o atendimento? Como que isso reflete um pouco aqui para vocês?

**Entrevistado:** Eu enxergo positivamente, mas eu acredito que se tivesse uma cobrança maior, talvez ele teria mais efeito. Eu acredito que muitas vezes os indicadores propostos, não falo que são fáceis de serem atingidos, mas...

**Pesquisador:** São pouco desafiadores.

**Entrevistado:** São pouco desafiadores, exatamente. Eu acho que talvez se fosse mais desafiador seria mais interessante. Até porque a gente vê assim, o pessoal só reclama quando não vai receber. Igual, quando atrasou, não sei o que, aí vira aquela confusão. E uma coisa que, às vezes, se não recebesse, ninguém pode fazer nada. Então eu acho que poderia ser mais desafiador, acho que a palavra é essa.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Mas, sem dúvida, eu acho que a melhor forma de incentivo, infelizmente, é essa. Você vê que o pessoal só tem mais esse incentivo quando gera o retorno financeiro.

**Pesquisador:** Ok. Então é isso. Eu te agradeço.

00:00:34 - **Entrevistado:** ...fornece o serviço. Então para mostrar aqui, o Estado, o SUS pagou tanto, essa Bolsa custou tanto para o Estado. E, caso você precisar utilizar (palavra incompreensível), a pessoa não precise, mas você não paga nada, mas tem um custo. Vou te mostrar um relatório aqui...

### Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] gerente de projeto. A senhora já trabalha no setor público há quanto tempo?

**Entrevistado:** 35 anos.

**Pesquisador:** 35 anos. E é tudo no Governo do Estado de Minas Gerais?

**Entrevistado:** Tudo. Eu trabalhei 16 anos também na Prefeitura, mas...

**Pesquisador:** Paralelo.

**Entrevistado:** É. A principal atividade minha é no Governo do Estado.

**Pesquisador:** Bacana. Bom que a senhora conseguiu acompanhar bastante...

**Entrevistado:** Toda a história.

**Pesquisador:** Toda a história.

**Pesquisador:** E é justamente sobre isso que eu queria perguntar um pouco. É porque a gente, desde 2003 para cá, o governo tem mudado a sua forma de gestão. E eu queria entender, saber da experiência da senhora, como a gente está aqui na administração indireta, se chegou esse tipo de modelo, se 'houve ganhos' nesse sentido, se a senhora consegue enxergar algum benefício com essa nova proposta que o Governo do Estado tem implantado aí desde 2003.

**Entrevistado:** Sim. Eu vi isso com bastante entusiasmo, porque eu tinha saído de um posto de gestão da Fundação João Pinheiro e já tinha trazido para cá a qualidade, tentando implantar a qualidade, mas de uma forma muito isolada. Mesmo dentro da FHEMIG a gente tentando implantar gestão, qualidade e com muita dificuldade, porque era uma linguagem muito estranha aos setores, mesmo à nossa administração. Como o sistema do governo tinha um gerenciamento mais sistematizado, choque de gestão, com metas, aquele processo, isso veio a calhar, porque a FHEMIG enquanto fundação, que é a nossa gestora de perto, ela também acabou entrando no processo e isso rebateu, teve uma ressonância muito grande com a nossa unidade. Para a gente isso foi um avanço, porque nos ajudou bastante no processo da sistematização, tornar isso de caráter oficial e também nos ajudaram em ferramentas que às vezes a gente tinha dificuldade de fazer, não conhecia muito bem o processo. É como se a gente estivesse desbravando o serviço público, tentando trazer alguma coisa nova e a gente não tinha muita clareza se o caminho estava correto. Então para a gente foi perfeita essa associação, essa tomada de decisão do Governo. Eu fiquei bastante entusiasmada.

**Pesquisador:** A senhora pode citar alguma ferramenta mais de relance que a senhora vê aqui que implementou, que deu certo?

**Entrevistado:** Eu acho que a gente fez até um trabalho muito sistêmico no hospital. A gente pegou o PMDI, pegamos o mapa do Governo.

**Pesquisador:** Estratégico.

**Entrevistado:** É, o mapa estratégico. A gente ajudou a construir o mapa da FHEMIG, construímos o nosso mapa aqui, e isso trouxe um alinhamento, vamos dizer assim, eu consegui fazer um alinhamento das metas do governo e mais clareza de onde a gente estava, como a gente podia conseguir chegar, e esse desdobramento foi muito sistêmico aqui no hospital. Então eu consegui fazer junto com o meu grupo gerencial, que na realidade são poucas com essa visão de gestão, eu coloquei também gente para treinar, para fazer curso de gestão, e a gente começou a desenvolver um trabalho insipientemente. Hoje a gente pode dizer que nós estamos com o hospital alinhado ao projeto maior de Governo, também aos nossos gestores municipais do SUS, Ministério da Saúde, com as metas do Ministério, porque nós somos ponto de rede para o Ministério. Então hoje a gente tem uma visão mais abrangente e bastante interessante. Assim, é lógico que nós estamos num processo de construção.

**Pesquisador:** Verdade.

**Entrevistado:** Isso até chegar aos nossos gestores da ponta e aos profissionais, chegando de forma assimétrica, então alguns setores estão muito bem, os gerentes já envolveram todos os profissionais, as pessoas já trabalham com indicadores, uma linguagem bem tranquila. Para outros setores a gente tem certa dificuldade de tentar chegar isso na ponta e até o próprio gerente absorver isso. Nós tivemos muito rodízio de gerências também. Então, assim, assimetricamente a gente tem conseguido envolver todo o hospital, porque nossa meta mesmo de construção é ter um programa que a gente possa ser avaliado pela ONU e com certificação. Nós estamos nesse caminho.

**Pesquisador:** Que bom. A senhora consegue perceber se houve ganhos em questão da flexibilidade das decisões? Assim, a senhora se sentiu mais responsável nesse novo modelo pelas decisões tomadas aqui no hospital? Existiu esse ganho ou permanece um pouco como antes?

**Entrevistado:** Não, eu acho que foi uma coisa muito compartilhada, porque, assim, quando a gente foi fazer esse alinhamento, principalmente nesse ano agora e no final do ano passado, que a gente já tinha amadurecido um pouco a ferramenta, e que a gente foi fazer o alinhamento todo traduzindo isso para ponta, todos os setores foram convidados a participar. Primeiro, uma discussão geral com todas as gerências, e isso é uma coisa que você vai passando, vai passando, as pessoas escutam, mas não aprendem, leva um tempo, e até que você põe na prática, cobra: “Ah, mas é isso?”. Está tudo muito bem, mas a hora em que você vai ver o resultado a pessoa não entendeu o processo. Então é uma coisa de construção mesmo. E com cada setor nós sentamos, eu, particularmente, enquanto diretora, sentei com cada gerente, com lideranças locais dos setores para discutir as principais atividades, a missão de cada setor, que indicadores representariam as suas atividades, para que no final o que a gente queria e estamos conseguindo construir é que com os nossos indicadores e metas a gente gerencie os setores. Então o gerente, de posse daqueles indicadores que representam as suas principais atividades e resultados, ele consegue ter uma visão global do seu setor e consegue gerenciar por ele. Era essa a nossa meta e a gente está conseguindo.

**Pesquisador:** Então, a partir dessa fala da senhora, dá para entender que existe já uma cultura implantada nesse sentido. Apesar de ser muito recente, a senhora entende que alguma cultura para a gestão para resultados, para acompanhamento de metas já existe no governo?

**Entrevistado:** Já existe, e eu acho que para a gente calhou. E nós estamos num processo de amadurecimento disso muito interessante. Nunca está pronto né, e também a gente está longe de que todos os setores caminhem juntos, por causa da competência gerencial, pela complexidade de cada setor, resistências locais, isso tudo leva um tempo para a gente ir percebendo essas dificuldades e ir construindo um processo como um todo. Mas a gente chega lá.

**Pesquisador:** E aí, a senhora, a partir disso, dessa implantação, recebe relatórios gerenciais para acompanhar esse desenvolvimento para avaliação dos gestores, da execução disso na ponta? Como que funciona esse fluxo de informação?

**Entrevistado:** Nós temos um volume de indicadores setoriais e mês a mês eles têm que colocar aqueles resultados e fazer a análise dos resultados que não conseguiram, e fazer proposta. Trimestralmente nós avaliamos. Estamos em fase de avaliação. Hoje nós vamos acabar de fechar a avaliação do trimestre. Nós temos ainda muito relatório de monitoramento, porque são indicadores que a gente ainda não tem um dado para por uma meta...

**Pesquisador:** Comparar.

**Entrevistado:** ...mas aí a gente fez um monitoramento para a gente tentar gerar uma série histórica para, depois, no ano que vem a gente jogar também como indicadores. E têm vários outros indicadores. Assim, cada indicador a gente faz um estudo dele, passa para os gerentes o que é o indicador, para que ele serve, como é que se calcula, como é que vai ser a periodicidade de avaliação, quanto ele vale na planilha, isso tudo a gente já fez e a gente já está num processo até bem amadurecido disso. Esse ano é que a gente está fazendo pela primeira vez essa parte toda que a gente tentou trabalhar sistemicamente fazendo um alinhamento estratégico geral com o Ministério, PMDI, FHEMIG, as próprias necessidades nossas aqui. Então esse ano nós estamos num amadurecimento maior. Acho que nós estamos num caminho bem bom.

**Pesquisador:** Esse sistema, ele é informatizado?

**Entrevistado:** Todo informatizado.

**Pesquisador:** E aí a senhora tem acesso direto aqui e acompanha essas informações?

**Entrevistado:** Direto. Acompanhamos todas.

**Pesquisador:** A senhora faz uma reunião depois com esses gerentes para repassar, para discutir essas metas, esses pontos? Como que é a proposta aqui do hospital?

**Entrevistado:** A coordenação da qualidade, nós temos um núcleo da qualidade que senta com essas... Primeiro, os gerentes dessas pessoas, nós temos a gerência administrativa e a gerência assistencial e alguns setores são vinculados diretamente à diretoria. Os gerentes fazem uma primeira avaliação dos resultados e eles mesmos lá junto com os setores já fazem uma análise crítica. É lógico, por exemplo, na área administrativa isso está mais evoluído, na área assistencial o meu gerente ainda está em processo de aprendizado, mas é essa a metodologia. Eu faço dos setores que são ligados diretamente a diretoria: NEP; Residência médica; CCIH; esses eu que faço essa avaliação, Ouvidoria, analiso todos os relatórios que eles mandam e os indicadores, e passo para a qualidade. Tipo assim, “Está ok. Isso é para aprovar, isso não é para aprovar”, se não é para aprovar a gente dá o retorno do que tem que ser feito. Não necessariamente, mas com muita frequência a gente chama as pessoas e fala: “Você não entendeu esse processo”, ou “Essa avaliação não é consistente”. A gente chama setores juntos. Por exemplo, nós temos indicadores sistêmicos que são comuns a vários gerentes assistências. Por exemplo, a gente chama o grupo da gerência assistencial e discute aqueles pontos de maior dificuldade, tipo, nós não estamos conseguindo cumprir a meta, como é que a gente vai caminhar nesse processo para a gente construir um resultado lá na frente que seja consistente com o envolvimento de todo mundo, que seja rastreável. Então essas informações todas a gente tem. E são várias formas. Por exemplo, na reunião do colegiado a gente apresenta os resultados globais e cada um recebe a sua crítica devolvida a ele, faz recurso, discute, discute no setor para ver como é que vai resolver o processo.

**Pesquisador:** E esses indicadores normalmente são mais dos processos e das áreas de trabalho, né. Em relação ao orçamento, a recursos financeiros também tem acompanhamento?

**Entrevistado:** Nós temos indicadores desse também. Em toda área administrativa tem o acompanhamento. Área de manutenção, hotelaria, área de orçamento e finança, informação, faturamento, cada setor desses tem sua lista de indicadores. Depois eu posso até te passar alguns como exemplo. E tem funcionado bem.

**Entrevistado:** Daqui a pouco eu te mostro.

**Entrevistado:** Ah tá. Eu tenho uma gerente da Qualidade que acompanha junto esse processo dos indicadores.

**Pesquisador:** E para discutir o orçamento propriamente do setor onde a senhora é diretora, como que é esse processo? A senhora discute com o pessoal da fundação? Como que funciona?

**Entrevistado:** Esse orçamento, ele vem muito amarrado do Governo, isso é uma perda, porque a gente não está conseguindo avançar muito. Porque o orçamento tem se repetido nos últimos anos de uma forma prejudicial para a gente, porque as coisas avançam e o nosso orçamento não está avançando. Internamente, inclusive nós criamos

indicadores para o orçamento, tipo assim, colocando etapa para que a gerência administrativa, a gerência assistencial e o setor de orçamento e finanças possam discutir com os setores. Por exemplo, até determinada época vai discutir com a gestão assistencial para ver que tipo de demanda que nós temos para 2013, depois tem um período que eles vão discutir com o pessoal da área administrativa e depois construir: nós pusemos até o último trimestre para construir o orçamento do ano seguinte, embora a gente saiba que isso é muito bloqueado porque eles têm repetido série histórica.

**Pesquisador:** Tem sido mais acompanhado pela história, pelo índice histórico de orçamento do que pela demanda, propriamente dita.

**Entrevistado:** Pela demanda, propriamente dita. Então, o que acontece? A gente faz o essencial e não consegue muito avançar. Por exemplo, nós somos um hospital que cresceu muito no faturamento. Nós tivemos um ajuste de tabela. Porque hospital clínico rende muito pouco né, nosso custeio não é muito alto, mas é alto. Hoje a gente consegue, com os ganhos, tornar o hospital, Hospital de Ensino. Nós tínhamos um ganho direto muito grande financeiro, com ajuda do Ministério, aqueles 20% do faturamento, sem considerar aquele índice que a gente recebe de 70 e tantos mil por mês, que dá quase 1 milhão por ano, e nem por isso, como Hospital de Ensino a gente teve retorno desse dinheiro. Então na medida em que a gente vai faturando isso é absorvido e é colocado também nos dinheiro para a gente, então essa é uma situação de dificuldade. Só para ter uma ideia de como isso dificulta, sem lamúria aqui. Não sei se...

**Pesquisador:** Não, claro.

**Entrevistado:** Nós somos um Hospital de Ensino que hoje, com os ganhos que a gente está tendo, a gente está conseguindo produzir quase duas vezes o nosso custeio, tirando folha de pagamento, nem por isso a gente teve nenhuma ajuda. Por exemplo, eu estou com um grupo querendo ir para São Paulo agora levar quinze trabalhos para congresso e não temos dinheiro para pagar, sendo que a gente fatura esse dinheiro. Tivemos uma lâmpada de projetor de data-show queimada por um ano e sem dinheiro para repor essa lâmpada, sendo que a gente fatura em cima de ser Hospital de Ensino. Então são umas incongruências que eu acho que o Governo ainda precisa olhar para a ponta. Então o que eu falo, a gente tem evoluído muito no processo, mas o que a gente está sentindo é que isso não está trazendo, ainda, benefício para a ponta. As pessoas ficam revoltadas porque falta material, falta sabão, e não tinha justificativa. Nós estamos produzindo muito mais.

**Pesquisador:** E tem os indicadores mostrando...

**Entrevistado:** Mostrando que nós estamos muito bem. Por exemplo, com o acordo com a SES nós temos feito 100% da meta já tem uns três anos.

**Entrevistado:** Que a gente tem conseguido fazer 100%. Com a FHEMIG, nós fizemos o resultado, ainda vamos ter recurso, 96, 97%. Internamente nós estamos acima de 90%, que é esse indicador interno nosso. Com o gestor municipal nós atingimos 100% da meta. Então nós estamos num patamar assim de soluções e resoluções muito bom e isso não está tendo retorno ainda para a ponta. O orçamento está muito amarrado, eu acho que tem que ter mesmo. Acho que antigamente era muito solto. Eu falo que assim, a gente fez o nosso dever de casa.

**Pesquisador:** Fez o papel.

**Entrevistado:** E nem por isso nós tivemos investimento. Nossa obra aqui está licitada desde 2010 não avança, foi reestudar, reestudar. Eu, já tenho tempo para aposentar, estou aguardando essa obra ficar pronta para poder tentar acreditar o hospital, para passar um hospital acreditado. Agora a gente está até tralhando para ver se acredita num nível melhor, porque já que a gente está tendo tempo para fazer a obra, nós estamos melhorando para sair num nível mais alto, e somos amarrados. Então eu fico muito triste de saber. Porque antes a minha luta com os meus gerentes era o seguinte: “vamos fazer o melhor possível, nós vamos ser reconhecidos e tal”, e isso não acontece. Essa promessa que eu fiz, a gente faz o melhor possível, o pessoal dá um duro para atingir as metas e a gente não tem reconhecimento financeiro do ponto de vista de melhoria do hospital. A melhoria que a gente está tendo é a melhoria de muito esforço próprio, então isso dá uma frustração para o grupo.

**Pesquisador:** E até prejudica o próprio modelo.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Como as pessoas estão investindo e não estão recebendo um retorno, o modelo vai perdendo a força.

**Entrevistado:** Vai esvaziando, porque as pessoas param de querer, a motivação morre.

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Então isso é um processo. E a gente está muito bem nessa área. Depois você pode entrevistar outras pessoas do setor, que não eu, mas a gente evoluiu bastante. Eu acho que é um processo que veio para ficar.

**Pesquisador:** Ah, que bom! Com essa restrição de orçamento, a senhora, então, faz um planejamento dessa distribuição interna? Como que funciona essa descida do orçamento que vem pronto de cima para o hospital?

**Entrevistado:** A gente já tem as peças que a gente não mexe muito. Por exemplo, nós temos já o estudo de medicamentos e material médico hospitalar, que já é...

**Pesquisador:** Que já é fixo.

**Entrevistado:** Já é grande demais e ali você não tem como mexer mais, já está programado para o ano em cima de gastos já anteriores, de série histórica de gasto em cima do que você consumiu em anos anteriores, você tem serviços novos e tal. Então ali já está amarrado, você não tem como mexer. Contratos também, contratos de limpeza você também já está amarrado. Você tem aquela quantidade, tem os déficits de pessoas, tem as dificuldades de aumentar, e trabalhamos com esforço para manter o que a gente precisa. Então isso também já é amarrado. Esses contratos de alimentação, tudo já...

**Pesquisador:** Não tem muito o que mexer.

**Entrevistado:** Não tem muito o que mexer. Isso é o que a gente estuda ao longo do ano e faz... Por exemplo, agora nós acabamos de fazer o estudo de quantos exames de laboratório que a gente vai contratar externo, ressonância magnética, testes alérgicos, essas coisas que a gente mexe um pouquinho, mas também você não pode ultrapassar 10% do que você consumiu no ano anterior. A gente tentou justificar um aumento, passamos o ano inteiro justificando e voltando, tivemos que voltar para o patamar anterior. Embora você esteja faturando mais para a instituição e para o governo, esse retorno não é muito permitido. É um orçamento muito amarrado e nem sempre chega na hora certa, então esse é outro problema. Então às vezes você está com as cotas aí... Por exemplo, esse ano nós passamos muito aperto. Por exemplo, nós lançamos uma campanha de limpeza de mão, nossa CCIH aqui é muito atuante, nossa infecção hospitalar está sempre dentro do patamar, considerando os vinte hospitais americanos, a gente trabalha no NIS, tudo dentro desse patamar e lançamos a campanha, na semana seguinte não tinha sabão nem papel. Então isso é muito frustrante porque as pessoas tiveram que bloquear a campanha, esperando pedir emprestado não sei onde, sem garantia porque não garante, assim, os contratos...

**Pesquisador:** O orçamento vem, mas o financeiro não está disponível o ano todo.

**Entrevistado:** Sim, o contrato demora às vezes. Tivemos problema de negociação, atrasam, amarram demais, juridicamente vai, fica, volta, vai, fica, volta, por uma coisa que a gente vê que precisa de uma agilidade maior e a gente ter umas perdas dessas diante de um orçamento tão alto da FHEMIG. Você não ter papel? Você não ter... Por exemplo, nós temos um programa que é muito interessante, é o piloto da FHEMIG, nós somos piloto para ele, é o SIGH – Sistema Informatizado de Gestão Hospitalar – falta papel, falta impressora, falta computador, então esse tipo de coisa não é mais permitido numa administração...

**Pesquisador:** Que quer valorizar essa...

**Entrevistado:** Não pode ser amador nesse processo. São coisas muito pequenas diante de uma instituição desse tamanho.

**Pesquisador:** Com certeza.

**Entrevistado:** Então isso precisa ser melhorado. Mas, assim, então a gente fica muito refém de uma administração central, da disponibilidade do Governo de passar recurso, então você programa, mas não quer dizer que você vai cumprir.

**Pesquisador:** Vai receber também aquele...

**Entrevistado:** Mas a peça orçamentária é feita. Agora nós estamos aí com um pedido para estudar reformas do hospital, isso tudo vai entrar para o orçamento para 2013 e aí vamos ver. O que eu sinto é o seguinte, está dramático, está, mas também foi o primeiro ano de orçamento descentralizado, então é uma experiência que a

gente tem que vivenciar. Não começa bom mesmo. O Governo de lá não vai saber. Agora, eu acho que falta um pouco de interlocução para ver os problemas que a gente passa, e isso prejudica o governo na visão, inclusive dos funcionários. Eu falo assim: “Mas, meu Deus, mas nós não...”, e a gente fica justificando, justificando... Então, assim, eu acho que tem muita coisa boa, mas está demorando muito a chegar na ponta, demorando muito essa interlocução direta. Está uma interlocução muito em cima e sem ver os detalhes. Nós não estamos mais nesse momento, nós já passamos esse momento, já precisa olhar os detalhes se não quiser perder e colocar em risco um projeto tão bom desse.

**Pesquisador:** Que já...

**Entrevistado:** Porque precisa dos funcionários apoiarem isso, e com essas dificuldades dificulta o funcionário apoiar. Por exemplo, falta Novalgina. Novalgina custa 3 reais. “Ah, porque o laboratório não entregou”, então isso é uma... Não dá mais para você ter esse tipo de coisa numa instituição desse tamanho. Tem que ser mais profissionalizado.

**Pesquisador:** Com certeza. E, esse acompanhamento do orçamento interno aqui a senhora também tem acesso direto? Como que funciona esse acesso, essa disponibilidade?

**Entrevistado:** Temos. A gente tem um indicador, inclusive, que é... Porque você tem que consumir 100% do que foi destinado, se não consumir, você tem que justificar porque que não empenhou o processo e tal. Nós temos indicador disso também.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Geralmente é próximo dos 100%. Porque quando libera já está... Só aqueles que chegam no final do mês, porque às vezes você passa para o mês seguinte porque não deu tempo de fechar a documentação, mas, de um modo geral, isso é bem acompanhado, a gente não tem... Por exemplo, é muito pouco que fica preso, orçamento preso.

**Pesquisador:** Quando chega, então, o relatório...

**Entrevistado:** Porque a própria FHEMIG já faz essa diligência também, ela já avalia se você está com resto ali, não gastou, porque que não gastou. Então isso já é bem controlado.

**Pesquisador:** Para a senhora decidir, tomar decisão: “Ah, vamos por dinheiro aqui, ali”, essa informação contábil é tempestiva? Ela chega, e assim que a senhora precisa para alguma avaliação, alguma decisão, está sempre disponível?

**Entrevistado:** A avaliação está. Nem sempre o orçamento, mas a avaliação do que a gente precisa a gente já está com ela pronta aguardando. Geralmente a gente está correndo atrás do orçamento, porque você já tem o medicamento para empenhar, já tem material médico, vai faltar daqui uma semana e a verba ainda não chegou. Eu acho que gasta muito tempo dos gestores atrás de uma coisa que já poderia ser...

**Pesquisador:** Já automática. Resolvida.

**Entrevistado:** Já está mais linear, sem essa turbulência. Nós gastamos muito tempo esse ano, a Viviane é minha assessora, nós gastamos muito tempo esse ano para poder correr atrás de coisas. Ligar, pedir dinheiro, pedir emprestado, fazer isso, justificar: “Não, a gente precisa!”. Uma coisa que é uma peça que já está construída, você não precisaria desse processo se a coisa tivesse num andamento linear, mais oficializada.

**Pesquisador:** Você já fez esse planejamento antes.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Já gastou tempo com isso.

**Entrevistado:** Mas eu acho que isso também é amadurecimento. Isso agora que está começando mesmo para valer na FHEMIG, nesse alinhamento com o Governo. Porque, antes, a FHEMIG também prestava conta e tal, mas não era aquela coisa mais rígida. Agora o Governo de lá está controlando o de cá, eles estão tendo que prestar contas, só que nós temos que prestar também e às vezes a ponta não pode falar assim: “Olha, infelizmente, o orçamento não saiu”. E daí? Não tem jeito de eu falar isso: “Infelizmente, não saiu o dinheiro para comprar o remédio”. Não tem jeito. Isso não pode ser uma resposta.

**Pesquisador:** É. E ninguém vai aceitar.

**Entrevistado:** E isso acontece ainda, de você sair atrás de todos os hospitais da rede pedindo remédio emprestado, pedindo emprestado para laboratório que nem ganhou ainda a licitação. Então são coisas assim que não podem acontecer.

**Pesquisador:** Então, diante dessa restrição acaba que a senhora tem que refazer todo esse planejamento que foi feito para tentar...

**Entrevistado:** Tudo. A todo dia você tem tumulto. Por exemplo, eu vou fazer uma compra direta. Por quê? Porque o medicamento ficou preso na alfândega. Ora, isso não pode acontecer. Tem que ter alguma forma disso estar dentro da unidade e contar com essas coisas externas. Não pode chegar no fundo do poço para depois repor. A gente fez um indicador para a farmácia, que a gente vai ter duas vezes a reposição para a gente não ter essas falhas e não conseguimos fazer duas vezes o retorno. Para algumas coisas nós estamos bem, para outras nós temos zero de vezes, quer dizer, não tem nada no estoque, então você não consegue seguir uma meta que a gente propôs, que é rodar duas vezes o estoque, ter duas vezes o estoque para garantir 30 dias de tranquilidade. A gente às vezes não consegue.

**Pesquisador:** E isso é...

**Entrevistado:** Por várias circunstâncias, não é só questão gerencial. É gerencial na medida em que você não previne, mas às vezes é um laboratório que não entrega, é um recurso que uma firma entrou e não deixa o processo caminhar. Mas esses planos de contingências tem que existir porque não tem como você ter essa falha.

**Pesquisador:** exatamente. Quanto a gestão financeira aqui da instituição, a senhora recebeu por parte do Estado um treinamento, uma orientação? Não só da parte de gestão, do modelo de gestão, mas também como que a senhora acompanha esse orçamento? Como esse orçamento é construído? Essa questão da contabilidade...

**Entrevistado:** Isso é discutido no Governo e também com a administração central, porque a gente não tem linha direta com o Governo, é tudo via FHEMIG. E a administração central, aí faz vídeo conferência, faz reuniões e a gente participa, ou às vezes a gerente com a gerente do SOF participa, às vezes o diretor não, às vezes o diretor também participa.

**Pesquisador:** Mas, especificamente um treinamento sobre orçamento público, finanças públicas a senhora não recebeu?

**Entrevistado:** Não, eu fiz isso nos meus cursos de gestão, por conta própria.

**Pesquisador:** Por conta própria, por fora.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Isso também é uma realidade que a gente observa. E esses conhecimentos gerais de gestão e financeiro, a senhora considera que tem um entendimento mais amplo hoje? E qualquer relatório relacionado a isso, a questão de orçamento, a questão de o que é um empenho, o que é uma liquidação e tudo, a senhora consegue falar que tem esse conhecimento consolidado?

**Entrevistado:** Tenho pela vivência aqui. Os meus cursos de gestão eu fiz na Fundação João Pinheiro e na Fundação Dom Cabral, isso aí não é uma coisa que não é abordado com muita profundidade, mas a gente vê pelas vivências e nas discussões que a gente tem com os setores e pessoas técnicas que trabalham. A gente tem umas pessoas tecnicamente competentes trabalhando nessas áreas e a gente acaba, na prática, tendo que aprender, porque você tem que tomar decisão né. A decisão vem toda para a gente, então a gente tem que entender desses processos: liquidação, do empenho, do orçamento.

**Pesquisador:** É mais uma experiência própria né, não teve um foco aí de ensinamento.

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** Com relação a essa questão de informação de custos, a senhora vê validade nessa informação? A senhora trabalha, de alguma forma, com esses custos aqui interno? Como que isso...

**Entrevistado:** Nós somos pilotos para o custo também. Então quando eu falo isso às vezes está um pouco longe da realidade das outras unidades da FHEMIG, mas é porque nós somos piloto para tudo.

**Entrevistado:** Um piloto para o SIGH, agora do SIGH-CUSTOS, conta do paciente, nós estamos entregando a conta do paciente. Então somos pilotos nessa área e todo processo de custo foi discutido aqui antes de passar

para a FHEMIG como um todo. A administração centra, depois, aplicou isso a cada unidade e foi ajustando o geral. E isso eu participei desde o início também, da formação, do sistema de custo que ia ser implantado, que era o custo por absorção, trabalhar os centros de custo, como é que ia compor os centros de custo. Nós temos um indicador em que cada gestor tem que analisar seu custo e fazer um relatório. Nós já fizemos um relatório semiestruturado que eles respondem. Por exemplo, eles batem o olho já sabem se melhorou, se piorou e o que que piorou. Eles já conseguem. Isso nós estamos amadurecendo ainda, lógico, isso é uma coisa de construção, porque é muito árido para eles, principalmente os gestores...

**Entrevistado:** Cristina é a coordenadora estratégica do hospital, inclusive o custo está na área dela.

**Pesquisador:** Ah, bacana!

**Entrevistado:** Ela que gerencia. Ela está sabendo dessa entrevista, porque eu tinha convidado ela a participar porque me ajuda também a lembrar.

**Pesquisador:** Claro.

**Entrevistado:** Ele está perguntando sobre o custo do hospital, se a gente participou. Então, assim, toda a construção do custo aqui foi com discussão nossa, da direção junto, da Cristina junto, com algumas gerências junto; que ia compor cada custo; cada cento de custo; e depois já teve mudança; discussão de nomes; discussão e estruturação; o que entra por rateio; o que entra direto. E hoje ainda temos falhas tá, mas a gente possui um indicador para cada setor. A grande falha nossa, e ainda é uma falha que a gente está perseguindo, que é o que gera maior custo em qualquer centro de custo, e às vezes a gente tem uma dificuldade da informação do SISAP... SISAP ou SISAD?

**Entrevistado:** ...do SAPT com o custo. Então às vezes tem essa dificuldade. O próprio gerente, às vezes, nós tivemos um rodízio muito grande de profissionais esse ano e no ano passado, então entra gente e sai gente, eles não vão lá atualizar. A gestora de custo, que é uma funcionária, tem que ir atrás e falar: “Olha, confere. Vê se está certo”. Então está tendo que ser uma coisa bem ativa do ponto de vista do gestor de custos e nós pusemos esse indicador.

**Pesquisador:** E essa informação é relevante para a senhora, para o hospital de que forma? O que a senhora pensa, hoje, já que já tem essa informação aqui, o que isso... Se é importante, se não é. O que ela representa aqui para vocês?

**Entrevistado:** Eu acho que ela é importante hoje, mas ela ainda não é uma ferramenta que dá muita segurança para a gente tomar só ela como embasamento. Mas a gente está tentando construir para isso. Por exemplo, nós fizemos alguns trabalhos agora em alguns setores de fazer avaliação de custo médio de paciente-dia, comparando com o custo médio de outros setores, e nós vimos que está bastante próximo. Assim, a gente viu que tinha falha a hora que a gente foi fazer isso, mas dá para você tomar ali com uma ordem de grandeza muito aproximada. Ele já é uma ferramenta, a gente só não tem uma segurança absoluta porque a gente está peneirando ainda essa informação e tornando o crivo mais correto, mais fino. E a conta do paciente também foi interessante, porque a conta do paciente, ela é a vidência daquele custo naquele setor ali, de tudo que o paciente passou pelo hospital. Então foi meio um teste, uma construção com o envolvimento grande aqui da unidade. Nós fizemos uma metodologia, foi desenvolvido uma metodologia própria aqui para: “Como é que nós vamos fazer essas informações em cada paciente; no custo daquele paciente, como é que isso capta”. Aí tem a coordenação de custo da administração central que vai depurando o sistema, e a gente com a metodologia própria mostrando o que tem que ser depurado, e com isso nós saímos com um valor muito aproximado do custo do paciente. Você fala: “Para que serve isso?”. Vai sair um trabalho de comparação do custo que nós temos... Qual o custo do Governo com esses pacientes? Qual o custo que o SUS paga? Quanto o SUS paga? Quanto ele custou para o SUS? E vai ser um trabalho muito interessante porque eu acho que ele vai ser subsídio para...

**Pesquisador:** Uma discussão maior a respeito disso.

**Entrevistado:** Melhorar o sistema de financiamento pelo SUS. Nós tivemos outro trabalho interessante de aplicação disso, que é comparar, por exemplo, custo médio do paciente-dia na internação, e quando eu levo ele para casa.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Comparando centros de custo. Então são coisas que você usa no dia a dia.

**Pesquisador:** Que é interessante.

**Entrevistado:** E os gerentes estão começando a se apropriar disso, alguns já apropriaram do custo de uma forma já bastante sólida, outros ainda veem esse terreno muito árido, mas com tanto a gente bater acaba a pessoa tendo que fazer o relatório, nem que passar a vista no centro de custo, olhar o que que custou, quando foi a unidade, pelo menos isso ele tem que fazer. Porque nós fizemos o indicador obrigando cada gerente fazer isso. O que a gente percebeu foi o seguinte, se você quer que a pessoa faça, põe o indicador, senão a pessoa vai passar por cima disso.

**Entrevistado:** Então nós estamos nesse processo aí do custo e que está bastante interessante. E o fato de a gente ter sido pioneiro também na conta do paciente em hospital público deu uma motivação muito grande para a equipe, isso foi uma visibilidade grande para a unidade. Foi muito bom.

**Pesquisador:** Ah, que bom. E, essa questão que hoje a gente tem, dos salários relacionados com esses indicadores de resultados, a possibilidade de um prêmio e tudo, como que a senhora vê e qual que é a perspectiva dos funcionários em relação a isso? Isso foi realmente um incentivo, não foi? Permaneceu a mesma coisa?

**Entrevistado:** Eu acho que foi um incentivo, mas nos últimos dois anos... Foi um incentivo, a gente batalha isso. Inclusive, quando a pessoa é... No treinamento introdutório eu falo disso, eu falo da participação, quando eu apresento o hospital eu convoco todo mundo a participar do processo da qualidade. Falo também todos os contratos que a gente tem com a SES, com a FHEMIG, com o gestor municipal, e falo do prêmio de produtividade da GIEFS, que é esse mensal, e o prêmio que a gente chama 14º. Eu acho que nos últimos dois anos o Governo distanciou muito o resultado do pagamento, e isso está perdendo aquele link.

**Pesquisador:** O atraso, a questão do atraso.

**Entrevistado:** O atraso no pagamento. Você tem o resultado e só daí quase um ano que você vai receber.

**Entrevistado:** “Vai receber ou não vai receber?”.

**Entrevistado:** Isso perdeu. Eu acho que isso foi um link muito interessante que o Governo fez, e o funcionário está perdendo esse link pelo distanciamento que ele está fazendo. Nós estamos sentindo isso aqui. Quando a gente fala, nos nossos encontros, nossos colegiados de gerência, as pessoas ficam assim: “Nós vamos receber mesmo ou não vamos? Quando é que nós vamos receber?”. Então quando ele sai, ele já não está vinculado mais àquela meta, ele está muito distante.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Eu acho que isso é uma perda que o Governo está tendo do ponto de vista da avaliação dos funcionários e o objetivo para o qual ele foi criado. Então eu acho que isso devia ser revisto, porque o link está sendo perdido.

**Pesquisador:** Interessante. E, essa relação também da remuneração com o cargo, pensando aqui, de diretora de unidade? Como que está isso? Como que é essa relação?

**Entrevistado:** Está muito ruim financeiramente, tanto que é difícil... Por exemplo, eu tenho cargos vagos de médicos para serem coordenadores assistenciais e não consigo preencher porque a pessoa...

**Pesquisador:** Não é um incentivo para trazer, para participar?

**Entrevistado:** Não. Quem participa é porque está cheio de ideias.

**Pesquisador:** Outros ganhos que fora a remuneração?

**Entrevistado:** A remuneração não. Por exemplo, eu pagar 400 reais para o médico assumir toda responsabilidade de uma porta de entrada, para ele coordenar todo esse processo, eles não querem, principalmente a categoria médica, mas não é só a categoria médica não. Mesmo todos os outros profissionais que não são médicos, o cargo... Por exemplo, para ser um coordenador da Residência você ganha 400 e tantos reais. Quando eu vim para a diretoria, eu ganhava 60 reais a mais do que eu ganhava como preceptora.

**Pesquisador:** Não faz muita diferença. Tem que ser por outros incentivos.

**Entrevistado:** Por causa das minhas horas que eu tenho que ficar, e não é nem por obrigação legal, porque eu tenho que ficar enquanto diretora senão você não consegue administrar, eu perco duas vezes o meu ganho de consultório. Na minha carga que eu estou aqui eu já podia aposentar, então são três vezes.

**Pesquisador:** Então é mais pela rede de contatos, pela possibilidade de visibilidade.

**Entrevistado:** E a dificuldade de você encontrar gerências boas com o salário que é pago. Isso é muito criticado. A FHEMIG, inclusive, tem batalhado para melhorar, mas o Governo ainda não se dispôs a dar uma... Porque não pode melhorar 10%, 20%, 30%, é tão baixo que ou ele cria um novo patamar... É muito pequeno, então você não consegue gerências. Você até consegue, aqueles que são mais abnegados ou que podem prescindir desse dinheiro, quem não pode prescindir, então...

**Entrevistado:** Ou que não tem qualificação.

**Pesquisador:** Que está querendo para ter um ganho extra né, na verdade para uma melhoria.

**Entrevistado:** A maioria das pessoas estão aqui fazendo concurso para irem para outro lugar. Então, assim, é uma pena. Por exemplo, a nossa gestora de custos, que é uma funcionária que é contrato administrativo, porque a área de auxiliar administrativo não fica efetivo, as pessoas que passam são todas com nível superior, passam em outro concurso e os antigos saem. Então esse concurso para auxiliar administrativo não funciona para nós. Essas pessoas entram numa seleção simplificada, mas ela já passou num concurso, daqui a pouco... Ela é excelente. Essa conta do paciente e tudo é muito por conta dela, de nos ajudar. Ela é administradora de empresa, mas está recebendo salário de auxiliar administrativo. E para ela foi um ganho muito interessante trabalhar com essa conta do paciente, o custo e tal, só que você tem um limite né.

**Pesquisador:** Agora já foi, já...

**Entrevistado:** Continuar ganhar 700 reais, 800 reais sendo que ela pode ter ganhos lá fora de 3 mil, 4 mil. Já passou no concurso.

**Pesquisador:** Não tem jeito.

**Entrevistado:** E não é só para cargo de gerência não. Por exemplo, está faltando médicos na porta de entrada, porque o salário não compensa.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Só para a gente finalizar. Eu tenho aqui dois relatórios, eu queria que a senhora desse uma olhada, e a senhora também, assim, saindo um pouco da área do hospital, não tem nada a ver com hospital, só como gestor, pensando como gestor, qual deles atenderia melhor para tomada de decisão? Quais informações... Eles são mais voltados para questão financeira? Qual que seria de melhor entendimento? Facilitaria o entendimento para tomar decisão? “Ah, vou ter que cortar em tal lugar! Vou ter que transferir recurso de um lugar para o outro”. Eu queria que a senhora fizesse essa avaliação entre o relatório 1 e 2.

**Entrevistado:** Eles são separados?

**Pesquisador:** É. Eles têm a mesma estrutura financeira, o valor financeiro é o mesmo, mas eles são montados diferentes. Alguns têm informação de execução, outros com o financeiro misturado com a execução.

**Entrevistado:** (analisando). O que que é esse DA?

**Pesquisador:** Esse aí... Deixe eu ver...

**Entrevistado:** Despesa...

**Pesquisador:** E a execução dela em relação da despesa total.

**Entrevistado:** Não sei se eu vou entender isso aqui.

**Pesquisador:** Tá. É mais para se tiver dúvida também.

**Entrevistado:** Isso aqui é o que foi programado anualmente, né?

**Pesquisador:** Pelo PPA.

**Entrevistado:** A meta anual reprogramada, LOA, mais créditos.

**Pesquisador:** Isso. Se variou, se teve algum corte, alguma coisa.

**Entrevistado:** O que foi programado e o que vem de fato.

**Pesquisador:** Isso.

**Entrevistado:** Quanto vai ser nossa cota.

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Aqui você pôs janeiro a junho.

**Pesquisador:** É um período de execução.

**Entrevistado:** São períodos.

**Pesquisador:** Isso.

**Entrevistado:** Esse aqui também se refere a esse período?

**Pesquisador:** Não, esse aqui é o geral, do ano todo. Os dois são do ano todo e esse aqui específico daquele período.

**Entrevistado:** Tá bom. Isso aqui é aquele programado.

**Pesquisador:** É. Para gastar nesse entretanto aí.

**Entrevistado:** Isso aqui é despesa?

**Pesquisador:** Isso aqui é o que foi realizado nesse período em relação a esse valor todo que foi programado e quanto foi realizado, e ali os percentuais indicando.

**Entrevistado:** Esse é o percentual de quanto foi realizado em relação ao programa.

**Pesquisador:** A cada uma daquelas informações anteriores ali.

**Entrevistado:** Isso aqui o que que é? O B é esse aqui em relação ao real.

**Pesquisador:** Exatamente.

**Entrevistado:** Esse é em relação ao (palavra incompreensível), provável e esse é em relação ao real.

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** E este?

**Pesquisador:** Esse aí é em relação...

**Entrevistado:** O C sobre D. C é o programado...

**Pesquisador:** Do período e a execução do período.

**Entrevistado:** E o realizado.

**Pesquisador:** Isso. Então esse está falando de uma forma...

**Entrevistado:** Esse aqui dá para a gente ter uma ideia. Esse aqui é (palavra incompreensível) execução para ver se eu tenho a execução orçamentária.

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** Isso aqui vai me dar uma clareza, primeiro, se o que foi programado foi disponibilizado e quanto do que a gente gastou do que teria sido programado e do que foi liberado. Dá, dá uma visão boa para a gente fazer... Nós fazemos isso aqui. Nós acompanhamos isso para ver... Tem um relatório dela que ela acompanha quanto está sendo a execução. A gente tem que chegar próximo de 100.

**Entrevistado:** Isso aqui é muito baixo né. Reestruturação operacional. Vamos ver o que que é isso.

**Pesquisador:** No caso, mais pelo nome, se a gente for pensar em várias ações de um determinado setor, é uma ação de reestruturação. São ações diferentes dentro de um mesmo projeto, um mesmo programa.

**Entrevistado:** Aqui o físico e aqui o financeiro para cada.

**Pesquisador:** É. Tem essas duas informações.

**Entrevistado:** É o nosso compartilhamento do orçamento, programa orçamentário.

**Pesquisador:** Com essa informação a senhora já está mais familiarizada, com esse tipo de relatório?

**Entrevistado:** Esses nomes não muito, porque a gente escreve mesmo.

**Pesquisador:** Então, talvez mais detalhado. Um ganho que seria importante ter aqui é que se fosse...

**Entrevistado:** Clarear os nomes mesmo. Ao invés de por DA por “Despesa Realizada”. Criar um espaço maior para clarear para você não ter que a todo o momento tendo que buscar informação. Uma informação mais direta.

**Pesquisador:** Direta.

**Entrevistado:** Talvez para a gente que está na ponta. Pessoas que são contabilistas e tal, eles não precisam desse processo.

**Pesquisador:** Mas aqui o papél mesmo é do gestor.

**Entrevistado:** Para a gente é isso mesmo. Eu acho que aqui é interessante mostrar quais são as peças orçamentárias, como é que ela está distribuída.

**Pesquisador:** Até essa outra página aqui, aí está mostrando um relatório direto.

**Entrevistado:** Já ostra direto.

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Ah! Deixa eu só ver esse final, se deu para entender. Custeio do programa... Então aqui você tem o físico e o financeiro, quanto vai custar de cada...

**Entrevistado:** Essa letra está muito pequena.

**Pesquisador:** Esse aí, né.

**Pesquisador:** Esse aí, ele é bem bruto. É tirado direto da...

**Entrevistado:** O que é GFP?

**Pesquisador:** É o grupo, fonte e procedência.

**Entrevistado:** Ah, tá! Estruturação operacional, crédito inicial. O que é isso aqui? Estruturação operacional é estruturação do orçamento?

**Pesquisador:** É estruturação operacional do programa. Assim, se o programa é para construção de hospitais, por exemplo, aí a estruturação do hospital para que ele funcione. Então, compra de equipamentos, serviços.

**Entrevistado:** Porque tem dois aqui. Um é grupo e o outro é grupo.

**Pesquisador:** É diferente. Um é capital e o outro é custeio.

**Entrevistado:** Ah, tá. Essa linguagem aqui, essa e não domino.

**Pesquisador:** Exatamente. É justamente esses pontos que a gente quer pegar.

**Entrevistado:** Crédito inicial, crédito autorizado, cota aprovada, cota descentralizada, despesa empenhada. É, às vezes você tem a aprovação, mas não dispensa né, não libera.

**Pesquisador:** Não está disponível.

**Entrevistado:** Depois você tem o empenho, depois você tem a liquidação. Essa linguagem para mim é tranquila. Despesa realizada também e valor pago. Isso aqui acho que dá um entendimento bom. só isso aqui que, para mim, precisa clarear.

**Pesquisador:** Tem que ficar mais claro.

**Entrevistado:** É. Para a gente aqui na ponta, que não tem os conceitos bem.

**Pesquisador:** Então é isso. E comparado um pouco com aquele ali.

**Entrevistado:** Aqui você tem uma linguagem mais leiga, que eu acho que podia, para o relatório também ser educativo, eu acho que quando você põe previsto, disponível, diferença e tal, por de baixo o que que ele significa em termos técnicos, na língua técnica, na linguagem técnica, porque aí nós vamos aprendendo com o tempo. Você vai no mesmo relatório, talvez usar a linguagem simples, mas colocar o termo técnico, ou o contrario, põe o termo técnico em cima e põe o simples, leigo em baixo.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Para você não ficar toda hora tendo que raciocinar, quem não é do ramo.

**Pesquisador:** Ótima sugestão.

**Entrevistado:** Aí você põe o técnico em cima e o leigo em baixo, porque aí eu vou saber: isso é o disponível, isso é a diferença, isso foi o que empenhou, isso foi o que...

**Pesquisador:** E quando for conversar com o técnico também já não vai ter a dificuldade.

**Entrevistado:** Não vai ter dificuldade e você acaba aprendendo.

**Entrevistado:** E você acaba aprendendo também, e ele passa a ser educativo. Fica uma linguagem técnica e também traduzida. Fatos relevantes... Isso aqui é um drama.

**Entrevistado:** tudo o que tem aqui, tem aqui?

**Pesquisador:** Tem aí.

**Entrevistado:** Então esse aqui é muito melhor, uê! Muito mais simples, reduzido.

**Pesquisador:** Então, depende da linguagem da proposta.

**Entrevistado:** Mas é uma linguagem mais difícil de...

**Entrevistado:** Deixa eu ir lá pegar meu óculos. Tem umas coisas que eu não estou enxergando não.

**Pesquisador:** Esse aí, ele é muito mais desdobrado. Ele tem esse resumo na frente, mas ele é muito mais desdobrado, né?

**Entrevistado:** Eu acho que para tomada de decisão esse é melhor.

**Pesquisador:** Isso que é a impressão.

**Entrevistado:** Porque o global, ele te dá a visão da unidade, mas não para tomada de decisão. Acho que para uma elaboração intra-hospitalar, esse aqui seja interessante. Depois, do mesmo você tira um relatório resumo, que é o que interessa talvez para o superintendente, o presidente ou para o secretário de saúde.

**Pesquisador:** Mas para o nível da gerência, a diretoria, talvez...

**Entrevistado:** Para você ter tomada de decisão, ele mais detalhado é melhor.

**Pesquisador:** É melhor. Então está ótimo.

**Entrevistado:** Ele é maior, mas para você chegar numa síntese, você tem que ter passado por esse. As decisões são muito em cada parte.

**Pesquisador:** No detalhe.

**Entrevistado:** Você não toma decisão global. Por exemplo, a execução orçamentária está 70%. Onde está os 30% de não execução? "Ah, porque a planilha não ficou pronta!". Por exemplo, a farmácia...

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** ...de priorização, aí meu gerenciamento é muito mais ali naquele foco do que você falar num processo mais geral.

**Pesquisador:** Ótimo. Então é isso.

**Entrevistado:** Eu acho que juntar é bom, né.

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** E desse aqui faz uma síntese que pode estar até na frente a síntese e a análise. Eu sou mais analítica, a Cristina é mais sintética.

**Entrevistado:** Aqui tem mais detalhe para tomada de decisão.

**Pesquisador:** De onde você vai tirar o dinheiro e colocar em outro lugar.

**Entrevistado:** Onde que você vai agir no processo para melhorar o processo, esse aqui eu acho que é melhor.

**Pesquisador:** Então está bom. É isso.

**Entrevistado:** Juntando as linguagens para não falar “esse é só para leigo, esse é só...”. Não. Junta as linguagens. Eu acho que fica bacana.

**Pesquisador:** Então é isso. Doutora, acho que era um pouco isso que eu queria entender, saber e fazer essa reflexão. Vou agradecer a vocês. Até a informação de custo que era importante, vocês já falaram também dessa perspectiva.

**Entrevistado:** E aqui também é um pouco viciado porque a gente foi piloto, né Cris?

CRIS: É.

**Entrevistado:** Então eu acho que a gente andou um pouco mais

CRISTINA: mas a gente, cada vez que anda tem que andar mais.

**Entrevistado:** Tem que andar mais.

**Pesquisador:** Não pode parar né.

CRISTINA: Você começa a ver coisas que você não via antes.

**Pesquisador:** Ótimo.

### Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando o [...], que é gerente técnico. Muito obrigado pela participação. Para eu entender, o senhor já trabalha no serviço público há quanto tempo?

**Entrevistado:** Têm exatos quatro anos que eu estou aqui na Secretaria. Eu trabalhei na Diretora de Contabilidade e Finanças, como eu fui aprovado no concurso público de Analista Executivo de Ciências Contábeis, fiquei na diretoria como analista de 2008 a 2012. Em 2010 eu assumi um cargo de coordenação dentro dessa própria diretoria. Agora em 2012 eu fui promovido novamente.

**Pesquisador:** E, antes de entrar no Estado o senhor já tinha trabalhado em outra área pública ou apenas...

**Entrevistado:** Não, eu trabalhava na área privada, mas a área contábil mesmo. Minha última experiência foi na área contábil.

**Pesquisador:** Talvez o senhor não tenha tido contato, devido ao pouco tempo que está no Estado, com o que existia antes, como o modelo de gestão funcionava no Governo. Mas dentro desse período que o senhor está aqui disponível, o senhor consegue observar, entender o funcionamento desse novo modelo de gestão, as ferramentas que são utilizadas? O senhor poderia até citar alguma ferramenta que o senhor acha que teve ganho de produtividade, de eficiência para o setor público dentro desse novo modelo?

**Entrevistado:** Você fala o modelo que vai ser obrigatoriamente implementado em 2013?

**Pesquisador:** Não, de contabilidade, mas o modelo de gestão do Estado: essa questão do choque de gestão...

**Entrevistado:** Com certeza a gente nota a evolução tanto gerencial como de controle das áreas e que vem... Os monitoramentos, acho que foi muito ferramenta de monitoramento, tem muita revisão do PPAG, coisas que não existiam, esse acompanhamento de perto. Estou falando não focado na área contábil, mas na área de orçamento a gente nota uma evolução extrema nisso aí: integração de novos módulos no sistema para acompanhamento desse

sistema e melhoria mesmo de controle. Os órgãos evoluindo. A secretaria que eu estou, ela foi criada em 2003, só para você ter uma ideia de dimensão, com 31 unidades regionais. Hoje, menos de 10 anos depois nós estamos com mais de 130 unidades. Então teve uma expansão muito grande. O pessoal não acompanha essa evolução, a quantidade de pessoas não vai acompanhar, então a gente teve que se adaptar muito rápido. Devido a esse crescimento rápido a secretaria teve que modernizar muito os controles.

**Pesquisador:** Você sente que os gestores das áreas fins, eles tem procurado mais a produção de informação contábil, gerencial que o senhor tem disponibilizado? E aí, se tem alguma impressão sobre a questão deles estarem mais preocupados com isso pela responsabilidade deles? Como é que o senhor vê essa relação com a área fim?

**Entrevistado:** Igual eu expus anterior, eu acho que vem evoluindo bastante essa relação com as áreas fins e até mesmo pelos momentos. A gente passou por alguns momentos de uma disponibilização de orçamento maior e alguns momentos de restrições orçamentárias também. E esses momentos de restrições, o que a gente passa até atualmente é um momento desses, sem essa informação, sem essa informação, sem essa geração de informação, o que é prioridade dentro das áreas fins, os gestores de lá não conseguem dar vazão e concretizar as políticas públicas que eles precisam. Então eu acho que vem crescendo muito até mesmo por essa questão de, vamos dizer assim, na marra eles estão sendo forçados a desenvolver controles e aprimorar os já existentes, porque passando por esses momentos de restrição orçamentária.

**Pesquisador:** Então, sobre esse ponto de vista, o senhor acredita que a contabilidade pública tem ajudado os gestores nessa tomada de decisão? Como que o senhor vê a participação dessa informação que o senhor produz aqui para eles?

**Entrevistado:** A parte contábil, vamos dizer assim, a escrituração contábil, porque a contabilidade vai pegar uma gama muito grande; desde gestão tributária, otimização de custos, tem toda uma gama muito maior de serviços, essa vertentes eu acredito que tem modernizado. A escrituração mesmo, como eu estava conversando no início, eu acredito que ela fica muito marginalizada, é uma atividade acessória. Apesar de que como eu tenho uma visão diferenciada da contabilidade, acredito que você também tenha, da importância da contabilidade, o que a gente pode contribuir com relatórios contábeis etc, eu acredito que fica meio de fora, que essa estruturação contábil aí se torna meramente automático, que o sistema faz mesmo automático e pouco evidenciada nas relações com áreas fins, com o gabinete de secretário, ela não apresenta sua importância.

**Pesquisador:** A demanda que o senhor tem, por exemplo, existe uma demanda dos gestores de: “Ah, produz um relatório gerencial para mim. Produz um relatório contábil falando assim, assim, assado”? Isso existe aqui?

**Entrevistado:** Essa demanda, ela acaba... não deixa de ser um relatório contábil, uma vez que vou está apresentando dados das despesas recentes do órgão, mas ele fica sempre focado na parte orçamentária. Então esses relatórios, eles sempre são elaborados, mas com foco no orçamento, não nessa parte contábil mesmo e financeira, ele fica, a maioria das vezes, focado no orçamento. Então, talvez assim, aquele impacto daquela determinada despesa numa conta contábil ou um balanço, uma questão do patrimônio, o reflexo disso no balanço da instituição, ele não tem uma... não tem essa relevância.

**Pesquisador:** Então, assim, o gestor, ele tem dificuldade de entendimento quando o senhor vai apresentar essas informações? Como que é essa relação? Você tem que explicar muito ou tem que fazer um relatório mais elaborado?

**Entrevistado:** Como eu acho que a área de orçamento, os relatórios orçamentários, a disponibilização de orçamentos são mais evidenciados, são priorizados, acaba que é uma língua mais comum de se falar. A parte contábil, igual eu te falei, se for levar uma questão de gestão de custos ou outro tipo de produção contábil mesmo, ela é de difícil acesso e não é comum a todos. Agora, o orçamento não, ele já tem essa abertura maior. Quem está no Estado há mais tempo ou mesmo quem acabou de chegar já começa a trabalhar sempre com base com base orçamento, então por mais que ele tem uma formação diferente, uma administração, economia, ele não sente dificuldade porque é uma questão orçamentária mesmo. Então não tem esse viés contábil aí de análise de conta, o reflexo no balanço, então eu acho que... Claro que tem as dificuldades e tudo, mas eu acho que ainda é um pouco mais transparente do que um relatório contábil.

**Pesquisador:** Mas existe a necessidade de tratar? Então, quando alguém pede um relatório existe essa necessidade de tratar essa informação? O senhor faz um trabalho em cima dela para depois disponibilizar para o gestor?

**Entrevistado:** Com certeza. A gente tem muitos sistemas que tem muita informação já disponível no Estado. A cada dia vem evoluindo mais. Hoje você vê que tem até o Portal da Transparência - o pessoal vê todos os gastos públicos no portal e tal, mas fatalmente a gente tem que fazer um tratamento dessa informação, apurar, refinar um pouco os dados, porque às vezes tem dados muito específicos. Um exemplo que a gente tem, um relatório, se você pegar o Estado/trabalho é na dotação orçamentária, um dos elementos da dotação é natureza de despesa. É um código. Eu vou colocar e identificar. As despesas com energia elétrica: vou ter um gasto total com energia elétrica, mas qual unidade gastou aquela energia? Qual região do Estado está gastando mais energia? Onde está tendo um desperdício de energia? Então a gente precisa sempre está complementando essas informações, refinando um pouco isso aí.

**Pesquisador:** Ok. O senhor acredita que nessa situação que a gente encontra hoje, com a possibilidade de mudança, com a produção de informação contábil diferenciada, isso vai possibilitar alguma evolução nesses relatórios? Qual o tipo de expectativa que o senhor tem para essa mudança?

**Entrevistado:** Você está falando mudança da normatização, né?

**Pesquisador:** Isso, da normatização contábil.

**Entrevistado:** Eu acredito que os termos que estou usando, de marginalizada, de discriminada essa área contábil, eu acredito agora no ganho dela, na evolução disso, que isso vai deixar de ter esse viés meramente obrigatório, uma conciliação de conta meramente automático pelo sistema. Por quê? As exigências tornam-se maiores também. Então para a gente dar vazão a essas exigências essas informações têm de ser trabalhadas de uma forma melhor. Então eu vejo que a contabilidade pública, ela vai ganhar muito com essa normatização. É claro que no início terão diversas dificuldades. Um exemplo, você pegar uma conta de patrimônio de órgãos públicos (você conhece órgãos públicos você sabe que é um tipo de uma conta muito complexa). A gente tem um imóvel que é de uma secretaria e está disponível para outra e você é um terceiro que fez uma reforma, agregou valor. O Estado nunca depreciou nenhum tipo de bem nem faz alegação de valores também, de reavaliação patrimonial etc, é o tipo de conta que tem um registro contábil porque é obrigatório, mas sem o tratamento, sem o acompanhamento que necessita. E com essa normatização não adianta o Estado mudar plano de contas, adequar alguns procedimentos sem não passar a monitorar mesmo, a fazer a contabilidade de verdade. Então eu acredito que ainda tem muito a ganhar com essa normatização agora.

**Pesquisador:** O senhor acredita que com essas novas informações a serem providas dos gestores que hoje já demanda um pouco, vamos falar assim; vão ser capazes de utilizar, de usar essa informação para tomada de decisão?

**Entrevistado:** Eu acredito que vai depender muito dessa área. Igual você falou, a gente está estimulando o uso dessa informação, e eu acho que será utilizado porque uma vez que eu vou ter um tratamento diferenciado, eu vou estar gastando tempo, vou estar investindo naquilo ali de gerar informações mais precisas, fidedignas, eu acredito que isso vai passar a ser mais usado pelos gestores. Como hoje tem alguns tipos de controles contábeis que são meras formalidades a gente não tem a confiabilidade naqueles dados. A partir do momento que a gente modernizar, eu acredito que a gente vai poder passar a subsidiar decisões aí com essa nova contabilidade.

**Pesquisador:** Agora, voltando para o modelo do Estado, assim, o orçamento, hoje, como que ele é definido, qual a sua participação para ajudar os gestores das outras áreas a definir orçamento para o próximo ano, próximo exercício? Eles demandam informação e o senhor ajuda? Como que funciona essa definição em relação também com a SEPLAG, que é a Secretaria de Planejamento? Como que é essa relação?

**Entrevistado:** Hoje o papel da superintendência... Dentro da Superintendência eu tenho uma diretoria de contabilidade de finanças, uma diretoria de planejamento e orçamento, uma diretoria de contratos e convênios e diretoria de recursos tecnológicos. Essa composição do orçamento, da elaboração de uma lei orçamentária para o exercício seguinte, a gente faz através do trabalho em parceria mesmo com as áreas afins e subsidia eles na tomada de decisões, na definição do orçamento através de relatórios, porque a gente tem que comprovar. A gente subsidia 'eles' com informações dos gastos desse ano, o que foi feito no exercício, o que deixou de ser feito no exercício, os gastos de manutenção, que são gastos básicos e que ano que vem nós vamos tê-los de novo, um gasto contínuo que será reajustado devido a inflação normal de contrato etc, então a gente tem que subsidiar dessas informações para eles possam 'tá' definindo quais serão as prioridades do ano seguinte que vai contemplar o orçamento. A relação com a SEPLAG, ela tem mudado tendo em vista que hoje a SEPLAG devido a esse momento que a gente vive, eles já apresentam um orçamento para você, já te dão um número fechado para que dentro daquele número você encaixe suas prioridades. Antigamente, em alguns exercícios anteriores você

tinha capacidade de “Olha, eu preciso de x valor de orçamento para execução de políticas públicas”, e a partir disso a SEPLAG analisava se cabia ou não, se teria que reduzir, se tinha alguma demanda que não era prioritária, que ela poderia esperar um futuro, etc e tal. Hoje ela já apresenta um número fechado e a partir desse número... É claro que ela usa essas mesmas informações que eu falei que eu gero aqui para minhas áreas fins, ela também é municiada disso para ver, analisar “Olha, se ele gastou x milhões para um ano, a estimativa com o reajuste ele vai gastar x+1 um para o exercício seguinte”. Então eles fazem uma análise. É claro que as demandas podem ser diferentes, algumas demandas ficam represadas. Às vezes uma compra que eu tive que fazer esse ano, por exemplo, de veículos eu não comprei, eu deixei para comprar dobrado ano que vem para fazer um único investimento, uma única compra. Então está tendo esse relacionamento, eles apresentam o número, muitas vezes em alguns casos são suficientes, outros são insuficientes, e aí cabe a gente balizando com as áreas: se vai dar, se não vai dar; se a gente tem que ir lá pedir um limite maior do que foi ofertado.

**Pesquisador:** Então hoje é mais relacionado ao limite financeiro propriamente dito do que com o trabalho específico com o resultado proposto?

**Entrevistado:** Exatamente. É claro que, assim, um orçamento a gente sabe que por mais que a gente começa com um valor ele pode sofrer no meio do caminho algum tipo de restrição ou abertura de algum limite, alguma operação de crédito não contemplada, ela pode passar a vir constar no orçamento e a gente trabalhar com ela.

**Pesquisador:** E esse limite, no seu entendimento, ele é mais próximo de uma proposta histórica ou existe outro tipo de análise para esta definição?

**Entrevistado:** Eles trabalham com essa análise histórica, só que eles estão agindo dessa forma, propondo também porque eles têm os limites a ofertar também. Então eles trabalhando com todas as secretarias do Estado, com todos os órgãos, tendo essa visão global do orçamento do Estado, por mais que eles tenham uma visão que para a Defesa precisaria ter um limite maior, ele não pode deixar de dar o percentual constitucional para a educação ou para a saúde, por exemplo. Então mesmo tendo essa consciência, eles têm esse dificultador que é o limite que eles têm também. Igual eu estou falando, por isso que o orçamento às vezes a gente acha “Ah, mas está deficitário, não é suficiente. Tal política vai ser preterida em função disso e tal”, porque eles têm a obrigações com o todo. Às vezes, assim, para quem está aqui no órgão executor é diferente de um órgão do gestor igual a SEPLAG.

**Pesquisador:** E quando, por exemplo, o orçamento foi disponibilizado, hoje, entendendo mesmo nessa situação, você teve um orçamento disponibilizado, esse orçamento, o financeiro também é disponibilizado ao longo do ano todo ou existe entrave, existe diferença entre isso? Como é que...?

**Entrevistado:** Eu já vivenciei um descolamento, vamos dizer assim, entre orçamento e financeiro no Estado. Isso não... Depois não vai ter acesso a informação...

**Pesquisador:** Não, não vou identificar nenhum...

**Entrevistado:** Mas eu já vi esse tipo de descolar, de ter uma disponibilidade diferente, mas momentânea, nada muito diferente de o orçamento continuar bumbando, uma liberação constante e o financeiro minguar de uma vez não. Já vi acontecer num primeiro momento e depois eles alinharam. Se a Fazenda, os gestores dos recursos financeiros não trabalhar totalmente em conjunto com a SEPLAG e os gestores dos recursos orçamentários não adianta ele estancar ali no financeiro se o orçamento estiver correndo livre. Então eu já vi, já aconteceu isso, eu já vi esse tipo de ocorrido, mas momentâneo. Em algum momento alguma receita esperada não caiu, não foi creditada, aí segurou o financeiro até que se alinhasse com o orçamento para que o orçamento também baixasse a execução ou limitasse a liberação de cota.

**Pesquisador:** Mas de uma forma geral, quando o orçamento está disponível, então...

**Entrevistado:** Quando está disponível, o financeiro, de uma forma geral, flui bem. A disponibilidade orçamentária é bem casada com a financeira mesmo.

**Pesquisador:** E...

**Entrevistado:** Até porque é mais efetivo também. Se a gente for cumprir os princípios legais aí de uma forma você não pode executar uma despesa sem um prévio empenho, e a partir do momento que você executou a despesa porque você tem um empenho é um dever do Estado, caso contrário seria enriquecimento ilícito, e fazer o pagamento. Então o lógico é que em momentos de crises seja barrado no orçamento mesmo, já é a forma que

você tem de evitar que os gestores, os ordenadores de despesas descumpram a lei. Você vai fazer a pessoa empenhar para depois não ter o dinheiro também...

**Pesquisador:** É complicado.

**Entrevistado:** Complicado. Eu acredito que no momento de crise a melhor forma mesmo é estancar no orçamento.

**Pesquisador:** E o controle, esse acompanhamento do orçamento do financeiro, o senhor acredita que ele disponibiliza a informação em tempo hábil para tomada de decisão do gestor? “Ah, teve um corte! Tem restrição”, isso é facilmente apropriado pelo gestor para ele poder tomar essas decisões?

**Entrevistado:** Não. Não é facilmente de forma nenhuma.

**Pesquisador:** O fluxo dessa informação é...

**Entrevistado:** Ela é muito complexa. Primeiro que o gestor trabalha área por área, ele vai ‘ta’ trabalhando com a sua área, com a sua demanda, com a sua prioridade, e nós aqui área meio, SEPLAG, a gente trabalha com o todo. Então muitas vezes um corte orçamentário, ele vai afetar o orçamento daquele órgão. Uma vez que você tinha uma disponibilidade de A você passou a ter B para gastar. Dentro disso, a SEPLAG não vai gerir qual que é a prioridade ou não, isso vai ficar a cargo do órgão, e aí começa a dificuldade uma vez que eu não vou preterir área 1, área 2, área 3. Aí a gente começa as dificuldades, porque para o gestor que está ali engajado na política pública, assumiu um compromisso, sabe da prioridade da demanda dele, é difícil você colocar para ele que um orçamento que foi previsto tem uma lei orçamentária, ele tem uma ação dentro do orçamento público e falar que ali não tem o dinheiro mais para ele. Ele fez o seu planejamento exatamente para executar. Então quando a gente tem que levar esse tipo de informação para eles, dificilmente a informação é bem...

**Pesquisador:** Aceita.

**Entrevistado:** ...bem aceita e chega de forma também muito misturada. Porque não adianta eu falar que a área 1 a pasta é 10 milhões, mas a demanda lá é 20, e 20 é manutenção básica dela, é pagamento da água e da luz dela, por exemplo. Então até para isso é difícil também porque às vezes eles sabem que não tem como eles gerirem na área sem o orçamento.

**Pesquisador:** Entendi. Mas a informação chega neles rapidamente ou isso...

**Entrevistado:** Chega rapidamente, mas eu acho que desordenadamente. Uma vez que você tem um planejamento, você tem algumas datas estipuladas... Igual, você previu fazer compras... Uma compra importante sua você previu fazer ela em outubro. Uma compra menos importante, mas necessária você previu fazer em abril. Então quando essa informação de restrição chega em junho, às vezes você fez uma compra não prioritária, mas que teoricamente estava dentro do seu planejamento, e a de outubro que é urgente fica prejudicada. Então, assim, esses remanejamentos, o que priorizar, o que já foi feito, o que não era para ter sido feito e foi feito porque eu tinha e agora não tenho mais dinheiro, então isso é prejudicial. Às vezes o dinheiro que eu tenho hoje eu tenho que gastar ele hoje, mas a minha compra de outubro não está pronta, mas talvez a que eu fiz em setembro está pronta para ser executada, pronta para ser realizada, mas ela não é a prioritária. Então tem que esperar a de outubro para ficar pronta, só que aquele dinheiro também amanhã pode não estar mais disponível. Aí eu faço a de setembro com medo de perder ou eu vou tentar guardar para outubro e fazer o que é importante mesmo? Então o momento disso é muito difícil, uma vez que a pessoa trabalha num planejamento anual e duas, três vezes no ano ele começa a ter fortes restrições aí.

**Pesquisador:** E para o dia a dia do gestor essa informação do gasto dele, como que está? Ela está disponível? Assim “Estou gastando tanto”, eles conseguem acessar isso direto ou ele tem que vir aqui e pedir essa informação? Como que é esse fluxo aí?

**Entrevistado:** Todos tem acesso às informações. Igual a gente falou mesmo no exemplo, você pega O Portal da Transparência e qualquer cidadão ou gestor público pode obter informação. Então o acesso está muito tranquilo, mas normalmente isso é buscado aqui na área meio.

**Pesquisador:** Vocês produzem essa informação e às vezes até traduz melhor para ele.

**Entrevistado:** Exatamente. O que ficou de fora: “Olha, você já gastou tanto, mas você já tem x de dívida lá que vai aumentar esse gasto seu aí para frente”.

**Pesquisador:** Você faz uma análise mais qualitativa de uma ação.

**Entrevistado:** Mais qualitativa. Até quanto que já foi pago, o que falta ser pago. A gente trabalha com esse tipo de informação. E a gente sabe que a informação também, essa informação na questão do Estado, eu acho que talvez as empresas privadas não tem isso pelo Estado. Eu acho que isso, diferente da empresa pública, o dinamismo da informação é diferente. Uma empresa, a partir do momento que ela criou um planejamento, ela vai tentar cumprir aquilo ali, ela não muda tanto os objetivos quanto na área pública. Hoje você tem uma demanda para construir uma cadeia, talvez amanhã a cadeia não é prioritária, você constrói escola. Eu acho que isso é muito dinâmico, então a prioridade de hoje não vai ser a mesma de amanhã. Eu acho que essas mudanças interferem muito nessa questão de prioridades mesmo, de relatórios que são elaborados. Às vezes um compromisso político de um governador, de um secretário, ele não é compatível com o que foi planejado no início do ano. Fiz um planejamento agora em agosto para executar em 2013, caso eu venha ter um secretário diferente a prioridade do novo secretário não vai ser a mesma deste, que queria construir na região norte. Vai chegar um e falar: “Não, quero construir um na região sul”, só que a região sul o presídio fica mais caro. Isso acontece muito. Acho que é muito...

**Pesquisador:** E aí...

**Entrevistado:** O que você pegou planejado em 2011, se você focou o planejamento de hoje eu acredito que dificilmente você vai ter alguma coisa que...

**Pesquisador:** Amarrado igualzinho.

**Entrevistado:** ...que conforme foi concebido está sendo executado hoje. E acredito que o número de novas demandas deve ser gigantesco.

**Pesquisador:** Nesses casos assim, aqui na secretaria, se refaz o planejamento? Existe uma proposta? Como que funciona nesses casos? “Ah, tem que mudar! O secretário mandou mudar, a prioridade mudou”. Como que isso é feito? É refeito o planejamento? O sistema aceita esse replanejamento?

**Entrevistado:** O sistema aceita uma vez que você tem as suas metas, metas físicas, metas quantitativas a gente consegue adequando isso no decorrer do orçamento, até mesmo se for um projeto que você estava deixando investir um valor e você vai ter que ampliar aquilo, diminuir outro investimento para ampliar aqueles que existem ou mesmo criando um sistema, a própria lei orçamentária permite essa manobra até mesmo através de ato do próprio Poder Executivo, que seriam decretos e a gente consegue fazer remanejamentos de uma ação para outra.

**Pesquisador:** Aí o gestor vem aqui e refaz esse planejamento? “Ah, então agora eu vou ter que gastar assim, assado...?”

**Entrevistado:** “Agora eu vou poder gastar tanto, a prioridade é tal, o processo tal, aborta ele e vamos focar nesse novo processo”.

**Pesquisador:** Normalmente ele refaz aquele planejamento dentro daquela restrição.

**Entrevistado:** Dentro daquela restrição dele.

**Pesquisador:** Entendi. O senhor já vivenciou assim, existem gestores com preocupação, que analisam, por exemplo, custo-benefício para tomar uma decisão? Eles pedem esse tipo de análise para você? “Ah, eu não vou fazer isso não porque é muito mais caro!”, existe esse tipo de...

**Entrevistado:** Essa interação com as áreas fins é muito boa na secretaria. A gente tem essa grande preocupação até mesmo porque, como eu te disse, a gente sabe que educação e saúde têm limites constitucionais, ou seja, eles têm uma verba fixa.

**Pesquisador:** Garantia.

**Entrevistado:** Garantia. Área de segurança, apesar de ser muito demandada a gente não tem isso. Normalmente o recurso que é direcionado à segurança pública, ele é insuficiente para todas as ações que tem que ser tomadas. Então os gestores tem essa preocupação custo/benefício exatamente pela limitação orçamentária. É uma preocupação que acontece muito.

**Pesquisador:** De uma forma geral, os gestores aqui tem essa visão.

**Entrevistado:** Tem essa visão exatamente porque sabem. Eu acredito que quando você tem um limite maior você não está muito preocupado com esse tipo de coisa. Aqui a gente tem essa preocupação sim.

**Pesquisador:** Fora o treinamento pessoal que o senhor teve na área de contabilidade e finanças públicas e tudo, o Estado te proporcionou esse estudo, essa qualificação para entender, para assumir esse cargo aqui que o senhor ocupa hoje? Existiu essa proposta por parte do Estado ou foi mais pessoalmente, individual?

**Entrevistado:** A secretaria até tem desenvolvido alguns programas. No início, quando eu entrei para o Estado a gente tinha um incentivo maior, cursos de capacitação. A gente via uma abertura maior nesse sentido. E, recentemente, até um programa da secretaria foi ofertado até pós-graduação para os gestores. Não total, mas uma contribuição. Então eu vejo um investimento nessa área sim, talvez não tanto quanto seja necessário devido ao porte da secretaria, é uma secretaria é muito grande, então nem todo mundo acaba entrando nesse tipo de programa. Mas tem um incentivo bacana aí no aprimoramento dos gestores.

**Pesquisador:** Então quanto a avaliação do seu conhecimento dessa área financeira, contábil, pública do Estado, o senhor acredita que tem bom conhecimento? Qualquer relatório do estado o senhor vai entender, vai ser capaz de fazer esse acompanhamento? Como é que o senhor se avalia nessa questão do conhecimento?

**Entrevistado:** Aí tem que ser modesto. Se a gente falar que qualquer relatório consegue entender. Eu acredito que hoje, nessa área eu consegui evoluir muito, uma vez que eu já fui diretor de contabilidade, hoje estou numa outra área, esses últimos sete, oito meses que eu estou aqui na superintendência abriu muito meus horizontes, me sinto muito mais preparado hoje para uma análise crítica de um relatório gerencial do que no início do ano. Mas eu acho que a gente tem que está sempre aprimorando. A gente acreditar que a gente está apto para tudo é complicado. A gente precisa sempre melhorar. Eu vejo minhas limitações pessoais aí, até mesmo pela minha formação ser em Ciências Contábeis, eu não tenho nenhuma formação específica em Administração Pública. Eu até tenho pós-graduação, mas em Controladoria e Finanças, então eu não tenho uma formação específica, que eu acho que falta para mim para eu complementar, melhorar a qualidade do serviço que eu ofereço aqui para a secretaria.

**Pesquisador:** Essa disponibilização, como você é mais novo talvez não exista tanta essa diferença assim, mas, hoje, depois que o senhor assumiu essa gestão propriamente dita da produção de informação em contábil, o senhor acredita que isso mudou a forma que os gestores têm tomado decisão? (barulho de talheres – copos). Assim, eles têm mais embasamento e tem usado...

**Entrevistado:** Perdi o foco.

**Pesquisador:** Hoje, depois que o senhor assumiu essa questão mais gerencial aqui do setor e com essa produção de informações e relatórios gerenciais, o senhor acredita que os gestores tem utilizado mais isso? Isso mudou a forma que eles tomam decisão? Eles têm utilizado, se preocupado mais com a relação financeira, contábil, custo/benefício para tomar essas decisões?

**Entrevistado:** Eu tentei trazer isso para cá, uma vez que aqui, nesse setor especialmente sempre a gente teve administradores públicos. Os últimos três ou quatro superintendentes foram administradores públicos. Nos meus quatro anos de Estado eu sou o primeiro superintendente que não tem a formação de administrador público. Por eu gostar da minha profissão, da minha carreira de contabilista, eu tento trazer isso todos os dias, tento fortalecer esse benefício que a contabilidade trás. E é bem aceito em alguns casos, assim, inovações, relatórios mais...

**Pesquisador:** Detalhados.

**Entrevistado:** ...mais detalhados, uma abertura diferente das informações.

**Pesquisador:** Então está sendo bem aceito?

**Entrevistado:** Está sendo bem aceito.

**Pesquisador:** Eles tem se preocupado com isso e tudo?

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** E essa questão da remuneração atrelada a indicadores, a questão do prêmio e tudo, você acha que mudou alguma coisa para as áreas, de uma forma geral? Para essa área que o senhor é gestor, os funcionários têm criado incentivo?

**Entrevistado:** Quando eu cheguei no Estado já existia essa premiação através do acordo de resultados. Eu vejo uma preocupação muito grande no alcance das metas. Acho que tudo que mexe no bolso da gente, assim, a pessoa dá uma diferenciada. Mas, ainda, eu acredito também que o acordo é muito bom em nível de gestor e ele é pouco difundido para os níveis bem operacionais. Então às vezes depende de um esforço muito grande do gestor, daquele diretor, daquele coordenador de setor estimular a pessoa ali a fazer, a cumprir a meta. Acho que essas pessoas do nível mais operacional, elas não tem muito essa preocupação. Elas sabem que afeta ali num resultado financeiro que ela pode ter, mas ela não tem muito essa visão do comprometimento...

**Pesquisador:** Da estratégia.

**Entrevistado:** ...da estratégia, daquela obrigatoriedade em cumprir, o benefício que aquilo gera para a secretaria, para o Estado, para ele mesmo. Então eu acho que fica muito focado na mão dos gestores aí está fazendo essa cobrança mais intensa para alcançar.

**Pesquisador:** Antes de passar para a fase final, uma pergunta mais relacionada aos incentivos para ocupar esse cargo, essa superintendência. Qual o tipo de incentivo o senhor acha que teve? “Ah, foi a remuneração! É a rede de contatos. É o desafio”. Quais são os incentivos para essa área aqui?

**Entrevistado:** No meu caso, eu até comentei um pouco antes, para mim ter conseguido alcançar esse cargo é uma dupla vitória. Primeiro, porque eu quebrei uma hegemonia que existia aqui de administradores públicos, eu consegui alcançar. Dentro da minha carreira, da carreira de Analista Executivo da Defesa Social eu acredito que eu devo ter o maior cargo de toda uma carreira. Eu consegui alcançar uma promoção, evoluir num nível muito além do que o concurso oferece, e nesses quatro anos eu fui passando, eu fui subindo de degrau a degrau, não tive uma indicação forte nem nada, foi pela minha competência. Então eu acredito que estou nesse cargo hoje pelo reconhecimento do meu esforço, pela minha competência e mais ainda essa questão que mais me motiva é eu não ser da Administração Pública. Eu não sei se você é também formado na fundação.

**Pesquisador:** Sim.

**Entrevistado:** Você também é. E aqui sempre teve formados na fundação, os empreendedores públicos. Igual eu te falei, hoje eu tenho um subsecretário que é empreendedor público, somos três superintendentes aqui, os outros dois superintendentes são empreendedores públicos e os quatro últimos que estiveram aqui eram empreendedores públicos. Então para mim conseguir chegar aqui foi uma vitória muito grande. O que mais me motiva, além da remuneração, da evolução, do status, da evolução dentro da minha carreira é trazer essa... Eu sempre fui um profissional formado numa área distinta do que estar acostumado na área meio.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** O maior incentivo para mim, hoje, seria isso.

**Pesquisador:** E quanto à questão dos custos, você acha que a informação de custo, ela é relevante tanto para o seu setor quanto para os setores que você atende? Existe algum controle hoje aqui dentro da secretaria de custo para área dos processos? Como que é essa relação com o custo?

**Entrevistado:** A gente, em 2011, ainda enquanto diretor na área de finança eu trabalhei num projeto ‘a criação do custo do preso’. O nome foi esse “o custo do preso”. Hoje a gente tem a estimativa de uma população, uma população carcerária e um orçamento disponibilizado para a Secretaria. Eu tenho a área fim que é a Subsecretaria de Administração, então os gastos dela ali está 100% dentro do custo do preso. O meu salário, por exemplo, é um percentual, porque eu não trabalho só com o preso, eu trabalho com menor infrator, política antidroga, teve essa finalidade junto com as policias etc e tal. Então a gente tentou criar esse direcionamento exato, exato, não, mais preciso possível de se avaliar o custo do preso. Além disso, eu vou ter um preso que está numa região onde a comida dele é um preço, em outra região é diferenciado, o preso que está dentro de uma unidade hospitalar, ele tem um gasto com medicamentos maior do que aquele preso que está numa unidade pequena ou numa unidade grande. Então a gente tentou fazer um trabalho muito interessante nisso. A gente encontrou várias barreiras na hora de definir esse custo/preso, aí a gente não que abandonou ele, mas a gente priorizou resolver os problemas de execução, orçamentário/financeiro para que os sistemas passem por informações fidedignas para que eu possa trabalhar o custo/preso.

**Pesquisador:** Você está falando que anteriormente a gente não tinha, as informações não eram confiáveis, dos sistemas, para esse tipo de análise?

**Entrevistado:** É. Não digo ‘não confiáveis’, mas elas eram executadas muito genericamente, uma coisa muito... Você não usava o refinamento que uma execução orçamentária pode ter dar. O aprofundamento, o nível de detalhes que você pode utilizar numa execução orçamentária não era utilizado, era utilizado numa forma genérica. Um exemplo que eu posso pegar é pegar uma despesa e executar a despesa no nome da Subsecretaria de Administração, então no sistema vai está registrado como despesa da subsecretaria, mas talvez aquela despesa, ela não executou para ela, executou para um presídio específico. Então eu posso apropriar aquela despesa na conta do presídio para saber que aquela determinada compra, aquele determinado gasto foi para aquele presídio, então ele não afetou toda a população carcerária, sim aquela amostra daquele presídio.

**Pesquisador:** Específico.

**Entrevistado:** Então a gente tentou refinar a execução orçamentária/financeira para que o sistema tenha as informações já de uma forma mais detalhada, mais assertivas. Porque eu não digo erradas, mas muito genéricas. Você faz uma compra muito grande para atender o Estado inteiro, ótimo, fica generalizado, mas nem toda unidade vai ter o mesmo percentual de entrega, cada um vai pegar uma fatia daquilo ali. Quanto mais preso maior vai ser o consumo, quanto menos preso...

**Pesquisador:** Mas a experiência que vocês têm com o custo é essa. Por exemplo, para interno, das áreas aqui e de outras áreas também não existe essa proposta? Como que está?

**Entrevistado:** Em algumas áreas não tem isso aqui na Defesa.

**Pesquisador:** Não é generalizado esse tipo de análise?

**Entrevistado:** Não. Por exemplo, nossa prevenção/finalidade é uma coisa mais ampla, não tem um número x de pessoas a serem atendidas pelo Estado, não tenho x vagas para atender, então a gente faz políticas, faz publicidade, ações para alcançar o maior número de pessoas. Quanto maior forem minhas ações, quanto mais investimento mais pessoas serão atendidas. Então eu tenho assim, quanto mais gasto, mais efetividade. Agora, já na população carcerária é o contrário. Eu tenho uma população que eu preciso otimizar os gastos para atender aquele x números de pessoas. É claro que ele vai crescer exponencialmente, mas eu já tenho um número a trabalhar, o que vir além daquilo ali é somar a novos presos. Mas já tenho um número com que trabalhar.

**Pesquisador:** De processos também da área mesmo, da Secretaria não existe também esse tipo de análise do custo aqui? “Ah, qual que é o seu trabalho... qual que é o fluxo para compra?”

**Entrevistado:** A relação.

**Pesquisador:** Por exemplo, compra de veículos. Qual que é o custo do processo de compra de veículos aqui comparado com o de outra secretaria?

**Entrevistado:** Não existe esse tipo de trabalho não. A gente não refinou a esse... É igual eu falei, uma das etapas que a gente até deixou de lado custo/preso para poder modernizar as questões do fluxo para depois voltar a mensurar o custo/preso, um dos objetivos é esse, ver quais contratos estão sendo firmados, qual publicidade, qual compra está sendo feita. Depois que o Subsecretario veio para cá a gente começou a trabalhar mais ou menos por esse caminho que você está falando; de melhorar isso aí.

**Pesquisador:** Beleza. E, qual que seria a relevância dessa informação de custo para a gestão, de uma forma geral, aqui dos processos, das ações aqui da secretaria?

**Entrevistado:** Eu vejo ‘ela’ de suma importância, uma vez que nós gestores somos obrigados pela eficiência do gasto público, então quanto mais isso for utilizado, quanto mais isso for descrito, ‘for’ manuais, procedimentos bem instituídos na casa, maior vai ser o ganho, maior vai ser minha economicidade no processo para que eu tenha maior disponibilidade no fim. Quanto menos eu gastar com a área meio, com instrução processual, criar mil compras sendo que a gente poderia ‘tá’ utilizando uma única compra, maior vai ser minha disponibilidade nas execuções das ações.

**Pesquisador:** E para tomada de decisão também né, para a própria... para o gestor final.

**Entrevistado:** Para o gestor também, uma vez que ele vai conseguir preço melhor, vai ter uma economicidade por um lado e ele vai conseguir ‘tá’ investindo mais na política dele.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** A gente já está encaminhando para o final. Eu tenho aqui dois relatórios, um diretamente tirado dos sistemas do Governo e o outro um pouco mais trabalhado, e eu queria que você fizesse uma análise e avaliasse saindo fora da gestão de área meio. Vamos pensar que o senhor é gestor de um projeto específico, seja lá qual for, e aí para tomada de decisão o senhor: “Eu quero tirar recurso de tal lugar. Eu preciso que você corte 20% de recurso”; qual deles seria o melhor embasamento para tomar essas decisões, esse tipo de análise de gestão dos programas? E o que o senhor consegue entender deles? Se eles tem uma linguagem que é bem clara e se é possível entender e fazer essa tomada de decisão. O que o senhor tiver sugestão de melhoria também.

**Entrevistado:** No primeiro relatório a gente tem... eu até abordei isso em algum momento e o que eu vejo são as despesas generalizadas. (bateria do gravador).

**Pesquisador:** Acabando a bateria. Dá tempo ainda.

**Entrevistado:** É uma forma mais geral de se apresentar informação. O primeiro relatório, ele não vai contribuir em nada, praticamente nada na tomada de decisão para o gestor, uma vez que ele vai te apresentar... Na folha de trás a gente tem aqui o número da unidade orçamentária, a ação, ou seja, ele sabe qual que está sendo o foco, mas ele não sabe aqui qual o tipo de gasto que ele fez dentro daquele foco dele; se ele pagou foi a água ou foi a luz esse mês. Ele não vai conseguir identificar.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Já nesse desdobramento que foi feito aqui a gente vê um número maior de informações que você consegue ‘ta’ avaliando. Exatamente como você citou de exemplo: o que que eu já fiz esse ano, o que que é esse meu empenhado, o que é esse meu líquido e em qual frente, em qual execução que ele ocorreu. Esse segundo relatório que é um relatório que subsidia a tomada de decisões, diferente do primeiro.

**Pesquisador:** Mais completo, mais detalhado.

**Entrevistado:** Muito mais completo, detalhado para você conseguir não só pelos totais, mas que você tem a minúcia ali do que é cada tipo de gasto.

**Pesquisador:** Acho que é isso. Era mais para entender realmente esse fluxo de informações, como que a (palavra incompreensível) pode ajudar.

## Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...] que é gerente técnico. Para começarmos gostaria de saber quanto tempo o senhor trabalha no setor público?

**Entrevistado:** 4 anos e pouquinho. 4 anos e 3 meses.

**Pesquisador:** Esse período todo que o senhor trabalha para o setor público foi para o Governo do Estado de Minas Gerais?

**Entrevistado:** Foi.

**Pesquisador:** Foi integralmente no Estado.

**Entrevistado:** Foi.

**Pesquisador:** Talvez o senhor não tenha tido a experiência de vivenciar, devido a estar apenas 4 anos no governo, como era a gestão no modelo anterior, mas sabemos que a partir de 2003 o Governo do Estado de Minas Gerais trouxe algumas inovações, ferramentas utilizadas na iniciativa privada para dentro do setor público. Eu queria saber dessa experiência, se o senhor tem utilizado desse ferramental trazido de fora e se esse

ferramental realmente representa algum ganho de eficiência, algum ganho para o trabalho do senhor aqui, como o senhor consegue perceber para o trabalho da secretaria como que isso acontece?

**Entrevistado:** Essa evolução eu acredito que aconteceu mesmo depois de 2003. Aí eu falo um pouco do órgão. Então, assim, aqui, essa cultura da parte de gestão, era muito pouco a parte de gerenciamento das informações, essa parte de emissão de relatórios gerenciais. Acabou que essa nova implementação de modelo, ela está passando uma transição aqui na secretaria até a gente poder começar a utilizar esses instrumentos. Mas o que eu vejo um pouco é que não adiantou muito essas informações, por mais que a gente gere diversas informações, relatórios gerenciais, esses relatórios não são utilizados para tomada de decisão da alta liderança, são muito mais para ver se está indo de acordo. Então eu não sinto que até essa questão de pactuação, essas questões, elas não vem de uma pactuação da alta liderança mesmo com um estudo, com...

**Pesquisador:** Um envolvimento.

**Entrevistado:** É. ...muito aprofundada, algo que fale assim: “Isso aqui é real”. Então são coisas que são, talvez, muitas vezes impostas, que já vem ali “Ah, você vai ter que entregar isso”. Esses relatórios de acordo de resultados, essa parte gerencial, gerais, essas coisas, soltam informações a respeito do acompanhamento mesmo, e então falar “Está bom. Está ruim”. Mas o que eu acredito que foi positivo dessas informações foi poder, como há um acompanhamento, de ter algumas intervenções para correção de rumos, para tentar uma melhora, mas em termos de tomada de decisão isso eu acho que fica aquém, não resolve. Os relatórios não são entregues, não tem essa cultura de entregar um relatório e falar “olha, isso aqui está dentro...”.

**Pesquisador:** Para o gestor e fazer um acompanhamento.

**Entrevistado:** E fazer um acompanhamento. Então, assim, principalmente aqui na Secretaria são poucos os recursos, aí vem um dinheiro e fica muito mais no sentido de como gastar o dinheiro. Então, assim, vem lá 5 milhões, “Ah, o que nós vamos fazer?”, “Convênio”. Beleza. Você monitora o gasto do convênio. Então você vê se daquele dinheiro virou obra, mas eu acho que a medição de resultado mesmo em termos de...

**Pesquisador:** Do alcance.

**Entrevistado:** Do alcance, isso ainda não proporcionou não. A gente não tem essa informação.

**Pesquisador:** Mas você acha que a ferramenta, no caso você está citando a ferramenta do acordo de resultados, essa ferramenta, ela está implementada? Ela funciona? Assim, você fala que talvez não ‘teve’ o impacto necessário, mas hoje ela funciona? As pessoas entendem, conseguem perceber a sua utilidade?

**Entrevistado:** Sim. O pessoal aqui sabe para que que serve. Aí é uma crítica minha mesmo de acordo de resultados, foi porque começou a colocar no papél aquilo que as pessoas faziam. Então, assim, a pactuação foi muito menos em termos de resultado, mas muito mais do que que já fazia.

**Pesquisador:** Já tinha condição de cumprir.

**Entrevistado:** É. Já tinha condição de cumprir, foi transcrito aquilo ali num instrumento.

**Pesquisador:** Ah, entendi.

**Entrevistado:** Muitas vezes, as pactuações, elas são feitas aleatoriamente, então não é pela alta liderança que fala “Eu quero isso”, delimita o que quer, o que que seria estratégia, e muito mais porque existem setores (aí já vem por causa da legislação em si mesmo) e eles tem que ter atividade. Então fica muito mais nesse sentido de...

**Pesquisador:** Cumprir o papel.

**Entrevistado:** ...cumprir o papél, aquilo que está como competência, etc, de fazer pelo menos alguma coisa nessas linhas do que uma estratégia mesmo com objetivo, com meta, essas coisas.

**Pesquisador:** Então, talvez na secretaria aqui que o senhor tem convívio, eu queria ver em seu entendimento, se os gestores têm maior... talvez ele não tenham tanta liberdade para definir as suas ações, as suas propostas de trabalho. É nesse sentido que você está falando?

**Entrevistado:** Até tem. Eles têm liberdade, mas as caixas ficam isoladas e talvez sem interesse sem aquela compra mesmo de uma alta liderança para aquele projeto. Então ficam projetos pequenos, ficam coisas muito pontuais que a pessoa, o gestor ali começa a desenvolver e fala: “Eu tenho que fazer isso”.

**Pesquisador:** É de interesse dele. Ele até tem a liberdade de tocar o seu projeto.

**Entrevistado:** Tem, mas não te uma conversa, uma delimitação.

**Pesquisador:** Uma orientação.

**Entrevistado:** Uma orientação do que quer, um fluxo mesmo de feedback, falar “Olha, não é isso...”. Eu estou dando um monte de volta.

**Pesquisador:** Não, mas é isso mesmo.

**Entrevistado:** Assim, um pouco da Secretaria, que é algo que fica prejudicado é nesse sentido, porque as pessoas vão fazendo as coisas e ficam frustradas porque não implementam, fica sempre parece que inventando a roda, novos projetos, novas ideias e aquilo ali nunca vai para frente, talvez porque não tem um direcionamento da alta liderança para poder comprar e utilizar talvez aquele pessoal para um determinado...

**Pesquisador:** Um fim específico.

**Entrevistado:** Específico. Voltando à questão do relatório, é nesse sentido de acompanhamento mesmo de atividade.

**Pesquisador:** Se produz informação sobre aquilo que está sendo executado

**Entrevistado:** Isso.

**Pesquisador:** Isso acontece.

**Entrevistado:** Isso.

**Pesquisador:** Mas, agora, daí isso se integrar a uma estratégia maior é o que você está colocando.

**Entrevistado:** Isso. Porque a meu ver, esse relatório gerencial é para tomada de decisão mesmo e verificar o andamento, etc. Então eu não sinto isso de colocar um relatório e falar: “Olha, está dessa forma...”.

**Pesquisador:** O gestor maior talvez não acompanha, mas o gestor daquele projeto, aquele que é responsável pela execução daquela ação, ele monitora isso.

**Entrevistado:** Ele monitora.

**Pesquisador:** Ele faz esse acompanhamento. No caso, o seu papel é auxiliar esses gestores, você consegue perceber que o gestor se preocupa com essas informações?

**Entrevistado:** Mais ou menos. Preocupa até certo ponto. Muito mais para que não fique ali com a carinha vermelha do que mesmo para utilizar a informação.

**Pesquisador:** Usar aquilo para mudar os rumos e melhorar o projeto.

**Entrevistado:** É. É muito mais aquilo ali “sua carinha está vermelha”.

**Pesquisador:** Mais um atendimento.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Um cumprimento ali de função que faz parte, que é atender e produzir esses relatórios, essas informações.

**Entrevistado:** Exatamente.

**Pesquisador:** Então, nesse sentido, eu queria entender mais assim, se para você aqui na Secretaria, essa cultura da gestão para resultados está introjetadas nas pessoas? As pessoas conseguem reconhecer esse modelo? Como ele é de 2003 para cá, já se tem quase 9 anos desse processo, você acredita que as pessoas aqui tem poucas dúvidas de que isso funciona, que isso existe? Como que é essa visão, principalmente para o senhor aqui, você vê isso acontecer ou não? Você acha que as pessoas não estão muito preocupadas?

**Entrevistado:** Algumas preocupam, sim, mas é um pouco do que eu falei, elas preocupam para não serem mostradas ali que tem um baixo desempenho. É nesse ponto. Aí foi o que eu falei; essa questão de resultado aqui fica muito pactuada como uma questão talvez mais rotineira, sem essa questão do desafio e do resultado mesmo. Ficam pactuações ali com o chefe e que muitas vezes não vai levar a lugar nenhum. Então fica uma coisa muito *pro forme*, porque cada chefe de equipe tem que pactuar e ficam coisas isoladas, é muita coisa que tem que pactuar, etc, mas não sabem o resultado, não tem um foco disso. O próprio modelo do acordo eu acho que ele é

meio inverso, porque você já começa com dez, e as pessoas ficam muito mais com esse receio de perder o dez do que a questão de começar do zero e ganhar pelo seu trabalho. Então você já começa com tudo “Comecei com dez, eu não posso perder nada”. Você fica muito mais preocupado em não perder, aí eu acho que foi um erro mesmo da metodologia; as pessoas ficam “Nossa senhora, eu não posso tirar menos que dez. Nossa, senhora, aí eu não vou vim com dez, eu tenho que tirar dez”, e, na verdade, esquecem mesmo das entregas. Eu acho que se você pensa em questões de produtividade, de resultado, acho que se você entregasse e recebesse por aquilo ficaria mais correto para você incentivar mesmo e falar: “Entrega-se”. Se a pessoa não tiver a fim de entregar, ela não entrega, ela fica no zero. Acho que é melhor do que ficar caindo e todo mundo ali no patamar.

**Pesquisador:** E, quanto a esses relatórios que a própria assessoria produz para os gestores, eles são produzidos com que periodicidade? Existe uma reunião que passe essas informações para os gestores, tanto os de maior nível hierárquico quanto o gestor da execução? Como é que funciona isso aqui na Secretaria, esse fluxo de informação?

**Entrevistado:** Nossa, ele é baixíssimo! Por mais que a gente emita qualquer tipo de relatório, muitas vezes eles não são utilizados. Aqui, por exemplo, a gente começou com a cultura de ter uma reunião gerencial esse ano, assim, de a gente expor o andamento das ações e ser uma reunião resolutiva mesmo, bem no sentido de correção de rumos, verificar o que que pode melhorar. Mas, assim, essa questão de relatório, a partir do acordo de resultado a gente emite os relatórios de acompanhamento das atividades, como é que está a execução. Eles não são muito utilizados não, e acaba que o acordo de resultado ficou muito entregue a assessoria em si e falar “Isso aqui não vai chegar a lugar nenhum. Se não fizer não tem problema”. É porque é isso: “Se não fizer nós vamos perder ponto no acordo”. Então ficou um pouco isso. Mas relatórios de execução, até porque não tem muita coisa para apresentar da execução em si. E as coisas aqui, elas andam mais rápidas, gera muita informação, as coisas são rodadas aqui num descontrole que nenhuma pessoa consegue acompanhar. Então, assim, não tem algo sistematizado, então as coisas vão rodando, vão acontecendo lá na superintendência, de repente se eu emitir um relatório aqui é capaz de eu emitir coisa errada porque eu não sei o que está acontecendo lá. E se eu for lá perguntar, sentar na minha cadeira, é capaz da informação já ter mudado e já ter mudado muito. Então esses acompanhamentos do que que tem que ser feito fica muito em função do acordo de resultados porque ele é escrito.

**Pesquisador:** E a questão do acompanhamento financeiro, dessa execução financeira, você também faz esse monitoramento, produz esse tipo de informação para os gestores? Como é que é essa questão do financeiro aqui?

**Entrevistado:** Só mapeamos dos estruturadores, como é que está a execução do estruturador. Mas a parte de SPGF aqui é bem fraca no sentido de emitir relatórios, verificar como é que está o gasto, essas questões não são...

**Pesquisador:** E o gestor, ele tem alguma demanda? Ele chega a demandar para vocês essa informação?

**Entrevistado:** Como é que está?

**Pesquisador:** Como é que está andando, qual que é a execução.

**Entrevistado:** Eles pedem para a SPGF, para a diretoria lá de orçamento.

**Pesquisador:** E quando tem necessidade eles vão atrás deles para...

**Entrevistado:** É. Acaba que o programa estruturador já tem isso, porque a gente repassa, o próprio sistema que agora foi, então você já tem uma noção do seu gasto, essas coisas. Mas se quer alguma informação mais específica pede para SPGF mesmo. Mas a cultura de emitir relatório “Olha, tal superintendência gastou tanto” não...

**Pesquisador:** Essa não existe.

**Entrevistado:** Essa não existe não. Eu tento fazer isso, acho que é um outro passo que a gente poderia dar no sentido de monitorar a execução mesmo do que que...

**Pesquisador:** Uma informação que eu queria saber é o seguinte, se você acha relevante talvez aqui para os gestores a informação de custos daquele projeto, custo daquela ação, custo daquele processo. Isso seria, de alguma forma, relevante para as decisões aqui, para o acompanhamento aqui dos projetos?

**Entrevistado:** Em termos de economia? Assim, de...

**Pesquisador:** De tomada de decisão, de acompanhamento, de monitoramento.

**Entrevistado:** O custo do negócio?

**Pesquisador:** É. Algum tipo de informação de custo. Por exemplo, sei lá, do projeto específico: “Ah, tem que construir tal coisa, um prédio na cidade tal”, o custo desse prédio nessa cidade comparado com outro custo, esse tipo de informação é relevante de alguma forma?

**Entrevistado:** Não. Não é.

**Pesquisador:** Para a gestão aqui, de uma forma geral, não?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** Como que funciona...

**Entrevistado:** Assim, a questão, por exemplo, em termos de custo aqui fica muito... A gente tem duas políticas que estão muito relacionadas à construção, a obra em si, que é saneamento e habitação. Modelos de novas formas de construir as coisas é viável. Assim, é interessante você colocar na mesa e falar: “olha, a gente faz uma coisa com cinco e a gente pode fazer com três”, novas metodologias, alguma coisa nesse sentido, novos materiais. Mas vai ser muito menos relevante você falar: “Olha, o custo do meu projeto com esse material fica tanto” porque as coisas aqui, a gente trabalha muito mais com repasse de recurso do que a gente montando alguma coisa. Então aqui fica uma secretaria muito de captação de recurso, de passar recurso, então não existe muito uma característica de projeto onde você possa...

**Pesquisador:** De execução.

**Entrevistado:** É, de execução onde você possa analisar custo. É interessante novas metodologias para você talvez baixar o seu preço, fazer mais com menos. Mas uma análise de custo mesmo do negócio e falar “Olha, aqui eu posso economizar” não sei se seria tão útil não. Agora, nesse ponto de novas formas, novos materiais, etc, poderiam ser interessantes.

**Pesquisador:** Nós estamos no período do ano que já discuti um pouco, está um pouco definido já o orçamento para o próximo ano. E como que funciona aqui na Secretaria essa questão: os gestores, eles vem até você e você faz esse acompanhamento com eles para montar o valor do orçamento do outro ano ou existe um valor já determinado que vem de fora e aí isso é redistribuído? Como que funciona essa questão do orçamento e a participação do gestor nessa proposição?

**Entrevistado:** O orçamento daqui é muito baixo em termos para poder fazer alguma ação, então pega o estruturador mesmo e já vem determinado pela SEPLAG, aí muitas vezes o gabinete busca captar mais recurso, negociar para que o valor aumente. Mas aí vem um pingadinho, que é um pingadinho mesmo e é redistribuído aleatoriamente ali porque não vai ter muito significado aquela quantia. São quantias pequenas ali e são direcionadas.

**Pesquisador:** Então já vem determinada pela...

**Entrevistado:** Já vem aberto um orçamento pela SEPLAG e você somente redistribui, principalmente quando é questão de associado. O associado abriu um orçamento...

**Pesquisador:** E a redistribuição interna, ela leva em função o que, mais ou menos essa definição?

**Entrevistado:** Nada. Nada. É uma leve necessidade. Essa superintendência não tem necessidade de ter tanto. Aqui o orçamento é muito mais em termos de janela para poder captar recurso do que em si para execução mesmo de uma ação. Se tiver alguma coisa é muito pequena para contratação de algum estudo.

**Pesquisador:** De uma obra.

**Entrevistado:** Não, nem obra. Contratação de estudo e para implementação, talvez, de um projeto piloto, alguma coisa muito raziinha, muito...

**Pesquisador:** E aí a busca é a...

**Entrevistado:** Por exemplo, no máximo orçamento de superintendência aqui fora, questão estruturador, é sempre assim, no máximo 400 mil. Você não consegue fazer um projeto. Você pode até elaborar um projeto, mas muito nesse sentido de estudo.

**Pesquisador:** De execução mesmo é difícil.

**Entrevistado:** De execução mesmo é difícil. É mais para sobreviver. É sobrevivência.

**Pesquisador:** E o foco, então, é buscar mais recursos externos para realizar os repasses necessários?

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** E existe meta de trazer recurso? Tem que trazer tanto recurso esse ano e ano que vem tem que trazer mais recurso?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** É o quanto captar?

**Entrevistado:** É o quanto captar. O quanto de oportunidade. Até porque depende muito de como que é aberta a sistemática, então pactuar meta assim é meio arriscado. Até porque também tem outro problema, porque muitas vezes para captar necessita de contrapartida e o orçamento não permite que possa dar contrapartida. Então aí é outra negociação também interna entre o Governo de captar recurso para a contrapartida, destinar recurso para contrapartida. Então aí é mais um complicador nessa situação de Estado atual.

**Pesquisador:** Então o orçamento, a gente pode falar da Secretaria, ele é muito mais ligados à questões históricas, assim: “Ah, o orçamento do ano passado dá, vou aumentar só o valor da inflação ou do que chegou mais funcionários e tal”, é muito mais ligado a uma projeção histórica do que propriamente ao objetivo do trabalho.

**Entrevistado:** Com certeza.

**Pesquisador:** Pode-se entender dessa forma aqui?

**Entrevistado:** Com certeza. E aqui sempre teve um pouco do viés político mesmo, das ações serem voltadas mais para o político, e aí é um pouco da característica mesmo. Eu falo tranquilamente, alguma pessoa pode até me questionar, mas aqui nunca existiu um projeto, um projeto assim, de elaborar, acompanhar, verificar resultado, nunca, nunca, nunca, nunca. Sempre foi assim, veio o recurso... Até porque você elabora primeiro o projeto para você poder saber quanto você precisa né.

**Pesquisador:** Exatamente.

**Entrevistado:** Então, assim, aí vem o recurso e você só gasta. Na verdade, existe um serviço, quanto mais vier mais eu vou fazer, mais eu vou passar. Então fica muito nesse... É um serviço mesmo: “Você me deu dez, eu passo dez”.

**Pesquisador:** Retomando. Eu queria saber quando o recurso... Aí, sim, você falou que quando tem essa captação de recurso. Quando o orçamento é captado, então, existe essa previsão desses repasses no orçamento já previstos. Se não for arrecadado o Governo vai cobrir esse valor ou acaba que não executa? Eu tenho o orçamento e às vezes eu não tenho o financeiro para executar, como que funciona isso aqui?

**Entrevistado:** Você está falando mais no sentido da captação?

**Pesquisador:** Eu falo do orçamento da secretaria. Então ele foi disponibilizado no orçamento para poder executar os projetos aqui da secretaria, as funções que ela está determinada, só que igual você está me falando, que muitos dos projetos aqui são arrecadados o dinheiro e depois repassados. Quando isso não ocorre, por exemplo, eu não consegui arrecadar, eu tinha uma previsão de arrecadar 100 e arrecadei 50, o Estado cobre essa diferença?

**Entrevistado:** Não. Até porque os projetos não são feitos, é muito mais de oportunidade mesmo.

**Pesquisador:** Se tiver o recurso é que faz?

**Entrevistado:** Se tiver o recurso é que faz. Eu não elaborei o projeto e falei: “Eu preciso de tanto. Vou junto ao Governo Federal para captar”. É muito mais o Governo federal, ele abre a seleção de algum recurso e a gente aqui, a equipe técnica, tanto dá um apoio ao município, se o recurso for diretamente ao município, ou a secretaria trabalha para poder captar esse recurso. Mas aí a execução é outra coisa. Porque, na verdade, quem executava muito das ações aqui era a COPASA, que tinha o corpo técnico de executar mesmo a obra. Então o nosso era muito mais a articulação política para poder captar esse recurso e a execução ficava a cargo da COPASA mesmo, a execução do projeto em si.

**Pesquisador:** Entendi. Voltado para essa questão do saneamento básico.

**Entrevistado:** Não existe um projeto, então, se a gente não captar ele vai. Você vai muito mais na oportunidade mesmo, numa análise de oportunidade. O governo Federal lançou uma linha de saneamento para município acima de 250 mil habitantes, “Ah, como é que nós vamos fazer? O Estado vai ser o proponente executor? Quem que pode executar?”. Algumas ações que a gente até pegou o DEOP está executando, algumas a COPASA, mas a secretaria ainda está no meio do caminho ali entre o órgão que executa e elabora alguma política.

**Pesquisador:** Falta um objetivo para...

**Entrevistado:** Ela faz os dois, ela fica meio que no meio do caminho.

**Pesquisador:** Então acaba que a produção mesmo de informações para essa tomada de decisão, ela fica muito frágil, já que o acompanhamento, na verdade, principal aqui é apenas de monitoramento de outros entes executando, né?

**Entrevistado:** Isso.

**Pesquisador:** Mas esse monitoramento da execução, como que funciona aqui? Como que é esse processo de saber se realmente foi executado?

**Entrevistado:** É o monitoramento do convênio. Por exemplo, captou 100 mil, passou para o município, é convênio, gestão de convênio. Nada mais além do que isso.

**Pesquisador:** E aí o município mesmo que vai prestar conta se ele executou ou não?

**Entrevistado:** Exatamente. Se executou ou se está certo, ok. Aí tem vitória da obra. E quando a COPASA está executando ela faz a prestação de contas e a gente faz a prestação de contas junto ao Governo Federal. Ela executa conforme lá ela executou e a gente presta essas contas.

**Pesquisador:** Então o orçamento propriamente dito, da secretaria, ele é gasto mais com as despesas com pessoal por essa falta de um projeto, né?

**Entrevistado:** Sim. Porque não tem essa característica de projeto mesmo, você não necessita muito de informação para tomada de decisão. Fica muito mais uma coisa “novas ideias, novas oportunidades, etc” do que...

**Pesquisador:** De captação.

**Entrevistado:** ...de captação, etc, do que de tomada de decisão. “Olha, para sua obra sair pronta você tem que tomar essa e essa decisão”, ou, “Para ir melhor você precisa dessa e dessa forma”.

**Pesquisador:** Então os gestores, eles nem são exigidos? Assim, nesse sentido eles não são muito exigidos, um conhecimento maior? Por exemplo, “Ah, tem que ter conhecimento de gestão de projetos, tem que ter conhecimento de contabilidade, tem que ter conhecimento de...”.

**Entrevistado:** Nada.

**Pesquisador:** O que eles trabalham aqui são essas articulações.

**Entrevistado:** Isso. E fazer com que o negócio de passar o recurso e fazer com que aquele especificado não decreta competência aconteça. O recurso chegou, precisava fazer o convênio, então faz convênio. Então aquilo ali tem que ir, tem que acontecer.

**Pesquisador:** Mas...

**Entrevistado:** Nesse sentido a gente emite alguns relatórios falando: “olha, recebemos tanto, tantos convênios foram firmados, esse aqui está com problema”, isso serve para ver como é que está a situação.

**Pesquisador:** Mas também não tem um acompanhamento sistemático? Assim, por exemplo, “a cada tanto de recursos recebidos nós temos uma meta de assinar tantos convênios”, não existe também esse monitoramento dos convênios que foram assinados, esse acompanhamento nesse sentido não, né?

**Entrevistado:** Até, assim, vem o valor global e... É porque você não sabe o que que precisa, eu não fiz o diagnóstico, então eu não sei o que precisa.

**Pesquisador:** Você espera abrir alguma coisa...

**Entrevistado:** É. Eu tenho um valor do qual eu vejo o que que eu vou atender. Por exemplo...

**Pesquisador:** Você não acompanha todos os municípios. Não existe essa: “Esse município precisaria de convênios para isso, isso, isso e isso, e agora eu tenho que captar”.

**Entrevistado:** Exatamente. Ou “Eu vou resolver agora”. Então é muito eu cheguei e aí você pergunta: “Você quer mexer no esgoto. O que que você está precisando mais? esgoto? Água?”

**Pesquisador:** Eu tenho o dinheiro aqui para esgoto. Aí vai e você precisa de esgoto e eu resolvo.

**Entrevistado:** É. Aí fala: “Eu estou precisando de um sistema de esgoto”, “Ah, então vou destinar aí para você 200 mil para fazer seu sistema”. Ok. Não é...

**Pesquisador:** Não existe um diagnóstico, depois uma busca de recurso e depois o repasse.

**Entrevistado:** Exatamente. Não existe esse diagnóstico para formar o meu projeto. Eu falo: “Olha, eu quero resolver o problema de água no município x, o que eu preciso fazer?”. Então eu vou fazer o diagnóstico, ver o que que eu preciso, então dali eu começo a criar parâmetros, captei o recurso, investi, depois eu vou monitorar com resultado ali, ver se melhorou na questão de doença de veiculação hídrica, essas coisas, lá na ponta, no resultado finalístico. Mas, nada disso.

**Pesquisador:** Entendi. Então, assim, acaba que realmente o acompanhamento através de relatórios e tudo fica realmente fraco para acompanhar algo que não tem uma definição clara do que deve ser executado.

**Entrevistado:** Exatamente. Até esse papel, o meu papel de AGEI é muito mais no sentido de apoiar as coisas acontecerem, eu ter um conhecimento grande do que esse apoio para tomada de decisão. Essa tomada de decisão vai muito mais além do que um papel gerencial, porque não tem coisa criada, a ação não foi...

**Pesquisador:** Pode ficar á vontade se precisar atender.

**Entrevistado:** Deixa só eu atender.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Então, caminhando para o final, eu vou pedir para o senhor, já que eu estou vendo que a secretaria em si, ela é um pouco perdida nesse sentido de ter um projeto, de executar, de acompanhar, dos gestores avaliarem e tudo, não existe essa dinâmica, não é nem perdido, é porque não existe esse tipo de dinâmica aqui, interno, então algumas questões...

**Entrevistado:** Um ponto, as nossas ações, elas interferem muito pouco no resultado lá da ponta.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Aí que vem, você vai monitorar o percentual de população com acesso a água. Beleza. O que você está fazendo para interferir aquilo ali? Muito pouco mesmo essa contribuição. Então não existe algo que você cria para resolver tal coisa. Você não viu problema, aí verificou a causa e vou atuar naquela causa daquele problema. Então não existe esse diagnóstico.

**Pesquisador:** Essa dinâmica.

**Entrevistado:** Essa dinâmica.

**Pesquisador:** Entendi. Mais pensando na tomada de decisão mesmo, eu queria apenas que o senhor avaliasse para mim esses dois relatórios aqui no sentido de... Eles foram estruturados para tomada de decisão, e eu queria que o senhor avaliasse qual deles, por exemplo, seria mais específico para alguém que não é da área contábil, financeira, fosse mais instrutivo e possibilitasse melhor tomada de decisão dentro desses parâmetros aí. Então o senhor tem um projeto: “Ah, eu vou precisar cortar recurso em uma ação específica”, qual desses melhor seria usado para garantir isso aí, para garantir essa possibilidade de melhor decisão possível?

**Entrevistado:** (analisando). Esse aqui para mim não serve nada.

**Pesquisador:** O relatório 1.

**Entrevistado:** Para tomada de decisão...

**Pesquisador:** Ele comunica pouco.

**Entrevistado:** Ele comunica bastante, mas quando você fala em físico e financeiro ele é muito bom para algumas coisas. Aqui, o físico, ele é *chutômetro*, porque você não sabe o que você vai fazer ainda. Quando você planeja você estima “Eu vou fazer aquilo”, então nunca aquele físico que você estabeleceu, ele vai virar realidade, ele vai virar uma meta, o seu objetivo. Meramente ele fica colocado para *pro forme* ali mesmo. Então você trabalhar um relatório que tenha físico, planejado o executado, principalmente em termos de SIGPLAN, não faz tanta diferença aqui. Aqui fica muito mais o que que você tinha, quanto você gastou e quantos convênios, quantas ações você realizou.

**Pesquisador:** entendi. Então esse relatório, ele não garante informações suficientes para você acompanhar a execução e a...

**Entrevistado:** É porque eu estou olhando muito a parte do SIGPLAN mesmo. Por exemplo, se você planejou um físico aqui, pelo menos aqui na Secretaria ele vai ser...

**Pesquisador:** Tá. Mas vamos pensar o seguinte, fora da Secretaria, esquece a Secretaria. Você é o gestor de um projeto específico, um projeto qualquer de outra secretaria, e daí houve uma restrição sanitária e você precisa cortar 20% do seu orçamento. Nesse caso, esses dois atores são do mesmo projeto. Avaliando esses dois relatórios, qual deles o senhor utilizaria para definir onde cortar esse recurso? E eu queria saber o porquê também você escolheu qual dos dois.

**Entrevistado:** (analisando). Eu escolheria esse.

**Pesquisador:** Existem mais folhas aqui.

**Entrevistado:** Eu acredito que esse aqui é muito grande.

**Pesquisador:** O relatório 2.

**Entrevistado:** O relatório 2 é muito grande para ser um relatório gerencial ali de alta liderança, para tomada de decisão. Esse aqui, a meu ver, ele é mais resumido e te permite talvez uma tomada de decisão mais rápida. Ainda mais com essa questão de farol, então isso, visualmente, ajuda.

**Pesquisador:** E a linguagem dos dois, nesse caso, o senhor compreende o que que está sendo falado aqui? Se o senhor fosse um gestor, o que está escrito aqui o senhor entende? Igual, o que que é o valor do programa anual, programação anual, o que que é D sobre A, percentual realizado, essas informações que estão sendo passadas aqui, para o senhor não existe dificuldade de entendimento?

**Entrevistado:** Acredito que não.

**Pesquisador:** Então isso facilitaria para... Então, tendo esse conhecimento o senhor facilmente definiria através desse relatório 1 qual seria o lugar a se cortar recursos?

**Entrevistado:** Humhum. (afirmando).

**Pesquisador:** Então é isso. E tem algum tipo de informação que você acredita que falta aqui ou precisa ser acrescentado nesse relatório 1?

**Entrevistado:** Talvez a forma de colocar. Porque para essa tomada de decisão é importante isso, o planejado e executado mesmo. Talvez uma questão que é interessante é colocar alguma questão de alguns pontos, fatos relevantes, alguma coisa nesse sentido.

**Pesquisador:** Uma informação qualitativa.

**Entrevistado:** Uma informação qualitativa mesmo. Porque esse é muito grande.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Esse aqui eu já não gosto. Esse é mais detalhado.

**Pesquisador:** O relatório 2.

**Entrevistado:** É. Então você consegue ver aonde gastou, com o que gastou, mas acho que para tomada de decisão...

**Pesquisador:** O relatório 1 já é suficiente.

**Entrevistado:** É. Eu acho que esse aqui tem um monitoramento caso você precise tomar uma decisão e ver onde está o problema. Aqui é mais no sentido de levar para um acompanhamento e para uma necessidade de intervenção. Se você levar esse aqui e a execução está ótima, isso aqui você só vai confundir.

**Pesquisador:** Se levar o relatório 2, no caso

**Entrevistado:** O 2. Se a execução está ótima, o programa está andando bem, esse aqui...

**Pesquisador:** O relatório 1 já é suficiente?

**Entrevistado:** Já é suficiente.

### Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é gerente de projeto. Gostaria de saber quanto tempo você já trabalha no setor público e se a experiência que você tem é toda no setor público estadual ou se teve algum outro ente que você trabalhou.

**Entrevistado:** Eu trabalho já há três anos e quatro meses para a Administração Pública Estadual e já tive a oportunidade de trabalhar tanto para a direta quanto para a indireta com funções diferentes.

**Pesquisador:** Interessante. A gente, desde 2003, talvez a senhora não tenha participado da transição, a experiência do modelo anterior, mas em 2003 o Estado de Minas Gerais tenta trazer novas experiências principalmente aplicadas no setor privado, ferramentas aplicadas no setor privado para o setor público. E aí eu queria que a senhora comentasse se a senhora vê algum ganho nesse tipo de implementação dessas ferramentas e quais ferramentas poderia citar, hoje, que são utilizadas aqui no seu ambiente de trabalho como na gestão desse projeto que você coordena.

**Entrevistado:** Eu vejo alguns ganhos, mas eu acho que ainda tem que avançar muito. Na verdade existem alguns relatórios de acompanhamento que são produzidos dentro da casa atualmente. Por exemplo, nós trabalhamos com Bo-Siafi, que a gente consegue acompanhar um pouco, foi gasto financeiro, a gente consegue também acompanhar com outros relatórios que são feitos, e aqui muito a auditoria assume esse papel ao invés da SPGF, então existem relatórios de execução e eles acompanham o que foi executado perto do que foi planejado. Existem algumas incongruências, existem algumas questões que a gente observa que os setores que produzem essa informação às vezes não conseguem compreender muito a política finalística ou os impactos dessa para execução, muitas vezes monitoram de uma forma um pouco desviada, mas, de qualquer forma, já é válido, porque às vezes sinaliza para o gestor questões que ele tem que observar.

**Pesquisador:** Isso mais no enfoque mais financeiro. E tem o acompanhamento também da própria execução? Existe esse tipo de relatório da execução física, das metas físicas? Como que funciona?

**Entrevistado:** Atualmente e anteriormente também eu já coordenava uma ação que era de um programa estruturador e, atualmente, um programa estruturador, então isso tem uma grande vantagem, porque são programas que são acompanhados constantemente, então a gente tem nossa reunião de status uma vez por mês, e a gente está sendo acompanhado e podendo dar esse feedback para o 'gerais', e isso eu acho positivo. Eu acho que fica, dentro da casa, um pouco comprometido outros projetos, projetos associados, esses que não tem um acompanhamento sistêmico, mas eu acho que o nosso tem esse acompanhamento físico. E também está acontecendo uma iniciativa aqui dentro da Secretaria, interessante, de a gente melhorar o acompanhamento pelo SIGPLAN. Porque antes as pessoas respondiam muito pró-forma o SIGPLAN, e, atualmente, a gente tem buscado detalhar mais para que possa acontecer um acompanhamento melhor.

**Pesquisador:** E, nesse período todo, desde 2003, que tem essa proposta de mudanças, introdução de ferramentas diferentes, você acredita que na Secretaria de Trabalho já exista uma cultura mais voltada para a questão dos

resultados, do monitoramento? As pessoas já conseguem pensar dentro dessa nova metodologia ou ainda está muito distante? Como que a senhora vê essa participação, essa questão da institucionalização dessas ferramentas?

**Entrevistado:** Eu acho que já melhorou muito. E eu vejo até dentro da Secretaria mesmo, que é onde eu comecei, eu comecei na subteto, é uma secretaria, e eu acompanho uma grande melhoria das ações, um acompanhamento das ações. Agora, ainda fica muito focado ao acordo de resultados que tem impacto inclusive na folha de pagamento, então eu sinto como a secretaria é vista perante os outros órgãos. Então, muitas vezes, as pessoas buscam esse acompanhamento físico para atender o acordo de resultados e isso já é um ganho, mas eu acho que espero um dia chegar num ponto em que as pessoas consigam entender que o acordo é só um instrumento para viabilizar algo maior que é uma melhor atuação, uma melhor entrega do Governo de Minas. Então, muitas vezes, existe uma discussão meio de tipo: “Ah, vamos tentar considerar isso para acordo”, e uma desvirtuação do que tinha sido proposto no primeiro momento, e isso eu acho negativo, mas isso eu acho que vai amadurecendo e vai melhorando.

**Pesquisador:** Mas que as pessoas já pensem um pouco mais sobre dentro dessa metodologia já.

**Entrevistado:** De resultados.

**Pesquisador:** Você acredita que exista um pouco dessa preocupação em seguir esse modelo geral que está sendo proposto?

**Entrevistado:** Já existe muito. Uma consideração interessante também aqui na Secretaria, todas as áreas, elas são acompanhadas constantemente, as metas que são fixadas, eu acredito que pela AGEI, o Gustavo vai poder falar melhor, e aí o resultado dela é publicado mensalmente nos murais a vista. Então às vezes você está lá imprimindo e vê “A superintendência tal está com uma nota ruim” e isso, querendo ou não, cria um constrangimento dentro da casa, constrangimento positivo que faz com que as áreas queiram correr atrás de honrar com suas metas físicas e orçamentárias.

**Pesquisador:** A senhora acredita que a contabilidade poderia te auxiliar com informações para essa gestão aí do seu projeto? Você vê hoje o que que é posto, o que é apresentado é suficiente ou poderia ser um pouco diferenciado? O que a senhora acha?

**Entrevistado:** Em termos de contabilidade eu acredito que já é bem positivo para o projeto que eu estou gerenciando hoje. Quando eu gerenciei um projeto, aí vai ser até interessante se você conversasse com a área finalística, porque hoje em dia o projeto que eu faço, ele não tem uma entrega finalística, ele é de melhoria da secretaria como um todo, mas eu já coordenei um projeto de qualificação profissional que tinha um grande volume de recursos para formar pessoas, e na hora que a gente ia prestar conta, queria fazer um relatório melhor gerencial desses dados físicos e financeiros, a gente tinha uma dificuldade. Por quê? Porque o contrato, ele é feito global, só que a meta é executada regionalizada. Então, por exemplo, eu contrato uma ação de dez cursos, só que um é no norte de Minas, outro no sul em tal município, e o desembolso desse recurso também é parcial, em geral, por exemplo, em quatro parcelas. Então quer dizer que quando eu pago uma parcela, proporcionalmente eu estou pagando uma ação no sul, uma no norte e para você prestar conta disso é muito complicado. Então, assim, na verdade isso eu acho que é um dos grandes gargalos do acompanhamento financeiro de ações que são regionalizadas, porque você adquire global e na hora de regionalizar isso dava muito trabalho porque a gente queria fazer um relatório bem feito. Mas, assim, atualmente, na posição que eu estou o que eu tenho de relatório é suficiente, é bem positivo.

**Pesquisador:** Já atende as necessidades para as decisões que precisam ser tomadas em relação ao projeto.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Então, a senhora recebe esses relatórios com que frequência? Você tem que demandar ou já são disponibilizados? Como que funciona esse fluxo de informação principalmente da questão financeira do seu projeto?

**Entrevistado:** Atualmente, o que eu recebo desse acompanhamento é esse acompanhamento mensal por meio de um site, por meio de um sistema que foi criado pelo Governo de Minas, o “estratégia.mg.gov.br”, que, nós planejamos no começo do ano a nossa execução física e orçamentária, e mensalmente ele vai te monitorando a medida que você vai cumprindo ou não as metas, mas isso também é um caso específico de ser um programa estruturador. Para a casa, para a Secretaria, o que existe de acompanhamento? Existe esse relatório constante de

seis em seis meses da auditoria, que é muito interessante para ver o que você planejou, o que você executou, e existe um acompanhamento do SIGPLAN, mas mais das áreas fins alimentarem o SIGPLAN e não da SPGF, por exemplo, que controla o recebimento disso, de fazer algum relatório, alguma elaboração disso para nos mostra ou sinalizar alguma coisa. Então acho que ainda poderia melhorar nesse sentido da Secretaria.

**Pesquisador:** A senhora falou da questão orçamentária. E outras questões financeiras? Por exemplo, a diferença entre o orçamento e o financeiro, isso também é demonstrado? Às vezes executou, o orçamentário está liberado e o financeiro não está, esse tipo de informação chega até a senhora? A senhora tem essa curiosidade? Como é que funciona?

**Entrevistado:** A maior dificuldade que eu já tive para gerir ações foi nesse sentido, essa diferença entre o orçamentário e o financeiro e, muitas vezes, no começo do ano a gente tem uma diretriz de uma determinada disponibilidade orçamentária e ao longo do ano, por razões internas ao governo, vai havendo recortes, mudanças em que eles falam que não tem o financeiro, mas essa informação chega muito retardatária por parte da SEPLAG, e nós que estamos executando e queremos mudar o paradigma de gestão do Governo, de ter responsabilidade, de demonstrar que a gente tem credibilidade com os compromissos que a gente honra, a gente fica muito vulnerável. Então em 2010, quando houve o primeiro corte orçamentário, foi muito frustrante. Porque eu estava coordenando um projeto que mobilizava muitas pessoas, tinha um recurso de 10 milhões, a gente atendia mais de 14 mil pessoas, então a gente tinha uma sistemática muito boa com o empresariado e com as pessoas que necessitavam de qualificação, então eles nos indicavam, nós formávamos as pessoas e as pessoas já saíam empregadas. Isso tudo tinha eu ter um time muito correto, porque o mercado de trabalho, ele não espera. Se você combinou que em dois meses a pessoa está formada, ele não vai esperar três, quatro. E o governo muitas vezes demorou muito para nos dar resposta e a gente demorou para responder esses outros atores envolvidos no mercado de trabalho e isso foi muito prejudicial para o projeto, para a credibilidade do projeto, do Estado, nossa, da equipe. E, ano passado teve cortes. Eu não estava aqui, estava fora, mas fui informada. Esse ano está havendo, e é muito ruim porque você mobiliza as pessoas, você fala que você tem condições de fazer alguma coisa porque você tinha uma disponibilidade orçamentária, e aí você começa a não conseguir executar.

**Pesquisador:** Você acha que se tivessem alguns relatórios mais consolidados, e aí até mesmo mostrando essa necessidade do orçamento, do financeiro, do casamento, você acha que talvez ‘seria’ melhor para levar para a discussão para justificar essas demandas? Hoje, assim, vocês elaboram ou não tem esse relatório? Como você acha que poderia ajudar principalmente nesses casos de cortes?

**Entrevistado:** Eu acredito... Eu não tinha pensando sobre isso. Mas eu acho que poderia ser positivo, sim, se houvesse um acompanhamento, principalmente se houvesse uma rapidez maior de resposta de ambos os lados. Então, por exemplo, se há uma sinalização de que está tendo um contingenciamento, que as áreas fins fossem informadas e pudessem começar a produzir relatórios para posicionar a SEPLAG: do que seria prioritário; o que que, tipo, isso não pode deixar de acontecer para que as ações não percam sua credibilidade; isso pode ser cortado. Porque acaba que como eles não demandam a gente, continua uma demanda imensa que a SEPLAG talvez não vai atender porque não tem informação do que pode tirar e o que não pode e nós também não temos esse espaço para produzir outro relatório. Então eu acho que no momento que há essa diferença entre orçamentário e financeiro, se as áreas fins fossem formadas e fossem informadas “Olha, a partir de agora faça um relatório priorizando quais ações vocês acham que ainda tem que acontecer”, acho que seria muito positivo.

**Pesquisador:** A informação de custos, pensando no seu projeto, algum tipo de informação de custo poderia ser relevante para ajudar na gestão? Eu não sei especificamente, não conheço o projeto especificamente, mas a senhora, pensando numa forma geral, algum tipo de custo seria interessante saber para poder planejar melhor, tomar uma decisão melhor no seu projeto?

**Entrevistado:** Com certeza. Na verdade, em tudo. Inclusive, nós tentamos fazer isso. O projeto, ele acontece por meio de aquisições, sejam elas em ordem de serviços ou de produtos, e sempre é importante ter um parâmetro até para a gente poder planejar bem. Por exemplo, agora está pactuado no programa 30 pontos de autoatendimento. Então como que eu posso adquirir esses 30 pontos? É por meio de computador? É por meio de totem? Qual que é essa unidade? Só que eu acho que aí o Governo de Minas já avançou muito, porque tem muitos registros de preço hoje, e o registro de preço, ele te orienta nesse sentido. Então hoje a gente consegue estimar bem o preço. Os produtos que são objetos, por exemplo, de pregão são muito fáceis de a gente conseguir estimar. Alguns produtos ainda ficam distantes, mas já tem melhorado muito também.

**Pesquisador:** Então, o custo de um serviço específico, por exemplo, a prestação daquele serviço talvez fosse interessante para vocês saberem, para saber o valor e calcular e talvez tentar diminuir esse custo ou justificar? Isso também é possível ver no seu projeto e seria interessante?

**Entrevistado:** Sim. Na verdade, esse aspecto com relação aos serviços, e aí eu sinto que a gente tem uma dificuldade maior de gerenciar serviço, acho que a aquisição de produtos já é uma coisa mais avançada para a gente. Agora, os serviços, às vezes, falta o conhecimento técnico para a gente conseguir até estimar. Então, por exemplo, no momento a gente está querendo contratar uma consultoria para fazer um redesenho dos processos, na verdade um desenho, porque nada aqui na Secretaria é desenhado em termos de processo, de fluxo, não existe o pop, e aí como o nosso projeto é de integração a gente acha que essa integração tem que passar por uma metodologia de gestão de processos, de definir como que eles ocorrem de forma integrada. E aí chega num ponto em que ninguém no Estado consegue nos orientar como que a gente consegue, quantos pontos que a gente precisa para fazer isso, de serviço, então fica uma coisa um pouco ampla, mas como tem já o registro de preço a gente adquire uma coisa além e vai gastando menos. Mas se houvesse uma precisão, se houvesse esse conhecimento técnico mais no Estado a gente conseguiria precisar melhor.

**Pesquisador:** A senhora comentou do orçamento, essa questão de corte, eu queria saber como que é determinado o seu orçamento. Existe uma participação, você consegue pleitear mais, negociar ou isso vem predeterminado e você tem que se ajustar? Como que funciona aqui o orçamento?

**Entrevistado:** Então, eu acho que a Secretaria, é até um caso interessante de se estudar, que é uma secretaria que está se estruturando. Nessa estruturação eu acredito que a Secretaria ainda está conquistando a sua legitimidade junto a SEPLAG. Hoje a gente executa quase 70 milhões e isso está muita a frente de várias secretarias que já existem há muito tempo, como a SEDRU, a SETUR e outras secretarias. Têm várias que a gente está muito a frente. Só que do Estado a gente recebe menos de 10 milhões. Então, assim, a gente tem recebido muito recurso de convênio que já é um recurso carimbado, e um recurso do Estado que a gente pode construir coisa diferente a gente recebe muito pouco ainda. E, por exemplo, em termos de Estado também a gente um pessoal muito pouco, então a gente teve pouco cargo para estruturar a secretaria e tudo isso impacta nos nossos resultados. A gente fez um estudo e a gente também aparece como uma das secretarias que mais executa por ponto de DAD, então a gente está muito a frente da maioria das secretarias. Ou seja, com o cargo que a gente tem nós estamos executando muito, só que a gente ainda continua muito prejudicado porque a gente quer avançar. A política de trabalho tem muito financiamento hoje em dia, tanto do FAT, que já existe há muito tempo, mas do MDS, da Educação. Ontem mesmo uma Secretária nos chamou porque quer que a gente assuma uma área de trabalho dentro de outra Secretaria, porque ela quer mudar, reestruturar trazendo mais o foco do mundo do trabalho, principalmente para jovens que tem dificuldade de inserção, e a gente tem dificuldade. A gente falou: “Ótimo! Vamos aceitar esse desafio!”, só que de forma real a gente não tem equipe. Se a gente conseguisse negociar com a SEPLAG uma equipe melhor, a gente conseguiria dar melhores resultados, e o governo precisa disso, só que a gente não está tendo muita abertura para essa negociação.

**Pesquisador:** Então o orçamento vem fechado, né?

**Entrevistado:** Vem fechado.

**Pesquisador:** Um valor fechado para vocês se adequarem a ele, sem muita possibilidade de discussão.

**Entrevistado:** E com muito corte. Muito corte. A gente deve ter ficado nem com 7 milhões esse ano. Tinha um crédito orçamentário de 10 e foi cortado.

**Pesquisador:** Quando acontecem esses cortes a senhora faz o replanejamento todo do projeto? Como que vocês estão lidando com isso?

**Entrevistado:** Na verdade, teremos que fazer o replanejamento. Eu vou contar a minha experiência atual. Eu assumi esse projeto faz três meses. Quando eu assumi a gente reestruturou um pouco o projeto para dar uma nova cara de gestão e redes, redefinimos um cronograma e mobilizamos, porque ele estava parado dentro da casa, mobilizamos atores dentro da secretaria, atores externos para executar. O que aconteceu? Quando começamos a tentar executar, os contratos estavam prontos, houve esse contingenciamento e faz exatamente dois meses que a gente não tem resposta nenhuma da SEPLAG. Então nem para replanear, porque a gente não sabe se vai vim, a gente não sabe se vai vim só para algumas coisas, então a gente não consegue nem pensar nisso.

**Pesquisador:** Entendi. Aí fica mais difícil.

**Entrevistado:** É. Mas eu acredito que hoje... Eles me sinalizaram que vai ter uma reunião do comitê, que julga exatamente essas questões a respeito dos programas estruturadores que todos estão contingenciados, tirando programas da educação e da saúde, e que eles vão dar um posicionamento. Eu espero que com esse reposicionamento possa ter um replanejamento.

**Pesquisador:** Então, praticamente, se a gente for falar sobre o projeto, os limites financeiros estão muito mais relacionados a um histórico pré-determinado; então é tanto valor para a Secretaria, sempre aquele mesmo valor, do que realmente a possibilidade de resultados do trabalho do projeto, o que ele poderia atingir?

**Entrevistado:** Com certeza. Eu acho que a nossa capacidade de execução desse orçamento, ela é muito grande. Então, assim, das duas vezes que eu estive como gerente de projeto, as nossas dificuldade não foram de executar, foram de ter o orçamento que era disponibilizado se tornar financeiro para a gente conseguir executar.

**Pesquisador:** Entendi. E aí, até eu queria saber um pouco, já que está contingenciado e tudo e tem esses problemas de restrição, as informações, esses relatórios, principalmente do financeiro, eles chegam em tempo adequado ou você tem acesso a eles diariamente? Já que você precisa acompanhar, como que funciona esse fluxo?

**Entrevistado:** Não, essa questão no Estado, ela cria um descontrole total, porque aí o controle que começa a ser feito num planejado no começo do ano, como você fica dois meses sem ter recurso você já não consegue mais honrar com o que você tinha planejado. E como você não sabe qual que é o posicionamento e nem eles te autorizam a fazer um replanejamento, então, assim: “Não, você vai ter a cota liberada daqui a três meses”, “Tá, então vou me replanear dessa forma”. Como existe essa ausência de informação os relatórios estão totalmente desatualizados. Então se a gente entrar agora, se você quiser a gente pode até fazer isso, entrar no Estratégia, ele vai te mostrar uma taxa de execução do Rede Mineira, vamos supor, 76% que não corresponde a realidade, porque ele está vislumbrando um panorama que não é o real.

**Pesquisador:** Então acaba que o sistema é pouco flexível também para essas mudanças, né? Talvez ele pudesse até atender, mas como ele dificilmente é alimentado, a informação não é tão fidedigna e aí eu não consigo ter essa flexibilidade de ajuste porque ele não foi ajustado. Igual você está falando, ele não está mostrando a informação fidedigna, então ele não foi ajustado no período que precisava, então ele é um pouco travado quanto a isso também. O próprio sistema, eu falo assim, a forma que essa informação é gerada e circulada, ela é um pouco inflexível.

**Entrevistado:** É. Agora, eu acho, particularmente, que isso é muito mais um problema de gestão que do sistema. Eu acredito que o sistema é a ferramenta para que a gente consiga operacionalizar esse controle maior. E eu acho que hoje o Governo de Minas tem uma dificuldade de gestão desse orçamento, desse financeiro para que ele dê a resposta necessária. Então, assim, eu cheguei a gerenciar o projeto três anos atrás quando não havia contingenciamento nem impactos entre orçamento e financeiro. Era muito bom porque você planejava, você conseguia acompanhar sua execução. Desde que esses três últimos anos que estão havendo contingenciamento e a falta de informação e de gestão desse contingenciamento, de resposta rápida para isso tem gerado total descontrole, e isso eu acho que tem que ser geral para todos os programas.

**Pesquisador:** E essa informação faz parte do seu dia a dia. Assim, se ela está ali disponível, você utilizaria?

**Entrevistado:** Com certeza.

**Pesquisador:** Você acredita que seria importante para as decisões dos projetos acompanhar essa questão financeira. Não sei se a senhora faz análise de custo-benefício, de uma decisão ou outra. Isso acontece? Como que a senhora vê um pouco, o seu entendimento e a sua utilização dessas informações financeiras?

**Entrevistado:** Eu acho que isso é pouco feito hoje em dia, por quê? Primeiro, porque a gente planejou alguma coisa, a gente tem pouca discricionariedade de mudar esse formato até para a gente descobrir que é melhor outra estratégia. A gente tem pouca discricionariedade para conseguir mudar. E a gente não tem conseguido, de fato, com essa ausência de saber se você vai ter o recurso ou não vai, é difícil você planejar até o que você vai executar, porque pode ser que você não execute nada.

**Pesquisador:** E como que a senhora avalia os seus conhecimentos dessa área financeira? Os relatórios que são gerados, e se fossem gerados mais relatórios com informações contábeis, isso é claro para a senhora? A senhora tem alguma dificuldade nesse entendimento? Como a senhora avalia mesmo esse conhecimento financeiro, orçamentário, contábil do setor público?

**Entrevistado:** Eu acho que, principalmente na nossa formação, que somos administradores públicos, às vezes o conhecimento que a gente aprende na faculdade fica muito distante do da realidade. Então uma coisa é você ter aprendido na literatura, com os acadêmicos e outra coisa é você chegar e gerenciar. E, assim, coisas básicas não são vivenciadas. Eu acho que talvez se na nossa formação, e é até uma crítica que eu faço coma fundação, crítica positiva que eu acho que tem que avançar, é começar a criar realidades dentro da sala de aula que a pessoa possa vivenciar. Um caso prático mesmo. Estou gerenciando um projeto “e aí, então eu vou poder usar o Bo-Siafi. Eu tenho o SIGPLAN”, e isso não foi feito. Você estuda o SIGPLAN, você estuda o PPAG e fica tudo muito distante da realidade, aí você vai trabalhar e tem várias ferramentas que de fato podem te auxiliar. Eu acho que fui aprendendo muito na prática.

**Pesquisador:** Você está falando desse curso, mas o Estado proporcionou outras formas, por exemplo, para assumir o cargo de gerente, proporcionou outros treinamentos, outras forma,s principalmente da área financeira para a senhora ter esse conhecimento ou não, tudo o que a senhora buscou foi por conta própria? Como você vê essa participação do Estado nessa formação do gerente?

**Entrevistado:** Eu acho muito fraco. Eu acho que a participação do Estado, a gente avança, não posso dizer que Minas não avançou, que está atrás de outros Estados. Talvez Minas seja um dos melhores Estados em termos de gestão, mas ainda deixa muito aquém. O acompanhamento dos gestores, o acompanhamento dos projetos eu acho que ainda está muito fraco. Eu acho que ainda não tem muito controle. Eu vejo gestores que eu acho despreparados.

**Pesquisador:** Treinamento, capacitação desses gestores você acha que...

**Entrevistado:** Eu nunca recebi nenhuma capacitação. Agora que eu fui convidada para ser empreendedora, e talvez como empreendedora ele me sinalizaram que eles tem cursos constantes. Eu não sei qual que é a natureza desses cursos. Talvez fosse interessante ter cursos práticos. Mas, independente, acho que todo gestor de programa estratégico, projeto estratégico, algum processo que são categorizados, e até mesmo gerente de projeto associado deveriam ter cursos, mesmo que pequenos, para aprender a gerenciar melhor.

**Pesquisador:** Então, assim, essa dificuldade até mesmo de visualizar onde os cursos poderiam ser interessantes para o projeto, isso tudo nasce um pouco dessa falta de conhecimento, do entendimento do que que é a contabilidade, como que ela poderia ajudar. Você acredita que pode ser isso?

**Entrevistado:** Com certeza, e até no planejamento. Por exemplo, o projeto que eu sou gerente hoje, ele é um projeto de articulação de políticas públicas. Por quê? Porque a gente percebe que todo mudo faz curso de qualificação, mas para onde que está indo esse recurso? Será que está havendo sobreposição? Estamos às vezes oferecendo as mesmas vagas que não estão conseguindo ser preenchidas e a necessidade era outra? Então a gente tem uma necessidade nesse primeiro momento, para articular essas políticas, de mapear, que é reconhecer quais são essas políticas, qual que é a natureza delas, onde que elas estão distribuídas. E aí vem a pergunta clara: “Qual que é a expressividade dessa política para o Estado?”. E a expressividade você sempre vai medir pelo orçamentário. Então pode ser uma política ótima, mas ela atende 20 pessoas, então não é uma política que para mim é prioritária para articular no primeiro momento. “Ah, mas eu tenho o PEP!”. O PEP é 130 milhões. Com essa ideia nossa de articular a gente pensou: “nós temos que identificar a magnitude dessas políticas, e aí vamos buscar relatórios financeiros”. Nós ficamos imaginando qual que é a forma de a gente buscar esse dimensionamento? O que que foi executado financeiramente? Não só o que foi planejado, porque o que é planejado eu consigo ver no PPAG, na LOA, tem o crédito orçamentário e tal, mas com esses cortes às vezes fica muito extinto. O que foi executado? Então, assim, depois eu estava até pensando que talvez o Bo-Siafi, se eu tivesse uma autorização de olhar todas as ações, poderia nos dar essa dimensão.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Mas, assim, isso é uma coisa que o gestor precisa saber: que é uma ferramenta que pode ajudar ele a planejar as ações dele.

**Pesquisador:** Exatamente. Você já chegou a demandar do seu setor financeiro, da Superintendência de Planejamento e Orçamento esse tipo de informação? Porque eu acho que às vezes nem eles tem acesso. Você chegou a perguntar para eles se eles conseguem ver outros orçamentos e tudo para poder ter essas análises?

**Entrevistado:** Não, nunca cheguei a perguntar, mas acredito que a nossa área meio ainda é muito frágil, ela não é muito estratégica. Quem consegue assumir um pouco mais o lado estratégico da área meio, que ela é mais operacional, é a JEI que assume mais esse lado estratégico.

**Pesquisador:** Então acho que a disponibilização dessas informações poderia, não sei, queria ver assim, já mudou o tipo de tomada de decisão? O que a senhora tem, usa, e aí isso faz com que se avalie melhor as suas decisões em cima desse orçamento? E, mais informação seria mais interessante também para acompanhar? A senhora acha que utilizaria, seria bom para isso?

**Entrevistado:** Com certeza. Inclusive, saber como. Por exemplo, nosso chefe de gabinete quando nos informou que para a gente ter acesso a essas informações do SIAFI a gente teria que ter uma negociação mesmo com o gestor do SIAFI, ter talvez até uma solicitação por parte do secretário para ter acesso a esses dados. Depois eu estava pensando: “talvez não seja necessário isso. Talvez o Bo-Siafi possa me dar isso sem ter que fazer toda essa negociação, talvez, política e ficar dependendo de um sim ou de um não”. Talvez tecnicamente esteja disponibilizado, mas ninguém sabe muito informar se sim ou se não.

**Pesquisador:** A gente está caminhando um pouco para o final já. Eu queria saber assim, essa questão da remuneração atrelada a indicadores e desempenho, a senhora começou a comentar no começo da entrevista, a senhora acha que isso gerou algum tipo de incentivo positivo ou negativo ou se não fez diferença? Como que a senhora percebe isso na gestão, no dia a dia, no acompanhamento dos funcionários, essa relação aí, essa ferramenta especificamente teve algum diferencial?

**Entrevistado:** Eu acho que teve muito. Eu acho que é um começo, acho que tem que melhorar, mas, primeiro; no impacto que existe do acordo de primeira etapa no salário das pessoas, eu acho que ele dá um dimensionamento de união para a casa, que o resultado é de toda secretaria, não é de uma área, então eu acho que é o interesse de toda secretaria, como um todo, corresponda a expectativa do acordo, e também da avaliação de desempenho eu acho que ela é também uma ferramenta interessante, só que eu acho que nós, gestores, ainda temos certa dificuldade de fazer a avaliação de desempenho de uma forma mais coerente. Eu acho que existem muitas avaliações superinflacionadas. A gente ainda tem uma dificuldade de aceitar algumas notas ruins, e é difícil dar, porque você sabe que a condição do funcionário não é tão boa, não é a remuneração ideal e você sabe que isso vai impactar no salário dele. Então, assim, ainda tem algumas coisas para evoluir.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Eu vou te apresentar dois relatórios, são relatórios fictícios, mas tratando do mesmo assunto, e eu queria que você fizesse uma avaliação para ver qual desses melhor atenderia para essas tomadas de decisão de um projeto específico. Então, se eu preciso fazer corte; se eu preciso alterar, onde eu vou aplicar o recurso; se eu preciso entender mais o meu projeto, qual deles seria mais interessante para isso. Como a senhora estruturaria, talvez, seria bom utilizar para levar para um decisor maior, para um nível hierárquico maior as informações. Então, que fizesse essa análise e também me dissesse que tudo que está escrito se a senhora consegue entender essas informações que estão aí, se tem alguma dificuldade. São relatórios mais voltados, eles falam de físico, mas também tem informação mais financeira. O tempo que você precisar para analisar com calma e tudo. Eu queria que avaliasse o entendimento dos relatórios, se eles são fáceis, se é difícil para a senhora entender os nomes que estão aí.

**Entrevistado:** (analisando). Aqui, a porcentagem é... Por exemplo, aqui está totalmente empenhado o recurso disponível, mas dentre o empenhado e o executado, que, de fato, empenhou...

**Pesquisador:** O pago.

**Entrevistado:** É. E foi pago, pode ter uma diferença.

**Pesquisador:** Pode.

**Entrevistado:** Nesse caso, então, quando está 100% de execução quer dizer que não existe essa diferença. Então já pagou tudo.

**Pesquisador:** Acho que nesse relatório teria essa informação mais concisa.

**Entrevistado:** É. Não tem a parte do financeiro. Eu acho isso aqui muito interessante isso aqui seria interessante para a gente, inclusive, no caso específico...

**Pesquisador:** Só para qualificar, você está falando o relatório 2, né?

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Você acha que ele seria bom para... Tem mais páginas, então...

**Entrevistado:** Seria bom, mas eu gostaria de por mais informação, principalmente essa questão do empenhado e do pago.

**Pesquisador:** Assim, mas você está vendo só a primeira página. Tem mais informação aí.

**Entrevistado:** Ah, tá. Eu vou...

**Pesquisador:** Dá uma olhada para ver se...

**Entrevistado:** (analisando). Isso aqui até que é legal. Ele fala que está empenhado, apesar de estar muito empenhado, a execução do recurso ainda está baixo, porque tem esse descompasso. O corte continua (palavra incompreensível). Está mantido.

**Pesquisador:** Esse tipo de informação te atenderia bem se a senhora fosse gestora desse projeto? Ficou claro? Existiu dificuldade de entendimento?

**Entrevistado:** Não, está bem entendível. Eu acho interessante. Agora, tem algumas coisas que eu fico... Aqui ó... Não sei se é o objetivo também

**Pesquisador:** Não, mas pode falar.

**Entrevistado:** Ter 100% da execução financeira e 0 % da execução física. Com seria isso?

**Pesquisador:** Entendi. Gera um tipo de dúvida e talvez isso teria que ser melhor explicado. Devia ter essa informação aí no relatório também.

**Entrevistado:** Humhum. (afirmando).

**Pesquisador:** Interessante. É bom para levantar esses pontos assim para a gente entender.

**Entrevistado:** Eu gostaria também, se fosse eu, de saber a porcentagem do empenhado, porcentagem do pago, do financeiro, a porcentagem física.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Que, a meu ver, muitas vezes quando agente planeja um recurso, um orçamento para fazer uma execução física, quando você empenha você reserva o recurso, mas você só vai pagar quando você concluiu, ou seja, quando você tem o produto físico. Então, assim, dá para ver essa diferença do que de fato você já contratou e que precisa concluir

**Pesquisador:** Seria interessante ter essa informação, né.

**Entrevistado:** Seria.

**Pesquisador:** Assim, ele continua detalhando, e a última página fala um pouco da questão do custo. Dá uma olhada e vê o que você entende, se essa informação seria relevante de alguma forma para esse projeto específico.

**Entrevistado:** Tem outra coisa que eu acho que seria interessante de desenvolver o relatório que são esses relatórios mais regionalizados, como eu tinha te dito. Por exemplo, aqui na Secretaria, acho que em várias secretarias a ação está pulverizada e às vezes é interessante acompanhar a execução do físico-financeiro por região, por município, e é uma coisa complexa. Eu sei que a gente já tentou fazer instrumento de controle aqui, é difícil, mas eu acho interessante para o Estado saber onde ele está gastando.

**Pesquisador:** Realmente.

**Entrevistado:** Isso aqui é uma expectativa do custo, uma estimativa. Interessante.

**Pesquisador:** E, aí, que comparasse com esse outro que a gente tem para ver a utilidade mesmo, se ele traduz o mesmo tipo de informação, se as decisões que seriam tomadas com ele são as mesmas que poderiam ser tomadas com esse daqui.

**Entrevistado:** Eu acho aquele mais detalhado. Acho que atende mais.

**Pesquisador:** Para o gestor de projeto, né?

**Entrevistado:** Para o gestor de projeto. Acho que esse ainda está vago. Agora, eu acho que incluir essa informação de empenhado, pago e o financeiro, a porcentagem, isso seria muito útil. E, se fosse possível, uma regionalização seria melhor ainda.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Esse aqui é mais completo, né.

**Pesquisador:** Você fala da questão financeira.

**Entrevistado:** Financeira.

**Pesquisador:** Ele é mais detalhado, formando todos esses pontos que você gostaria de ver também.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** E o entendimento dele é tranquilo? Você consegue entender cada uma dessas informações e tudo o mais?

**Entrevistado:** Com certeza. Esse é de onde? É do Bo-Siafi ou é do SIGPLAN?

**Pesquisador:** Siafi.

**Entrevistado:** Bo-Siafi, né. Eu gosto muito. Para mim até hoje é o melhor relatório, é o melhor acompanhamento. Quando eu era gestora do Usina eu acompanhava muito. Agora eu não consegui executar financeiramente e orçamentariamente, mas será, com certeza, pelo Bo-siafi que eu irei acompanhar, porque eu acho que é o que te transmite as informações financeiras mais precisas. Eu acho que esse conhecimento mais amplo dos gestores de outras ações, como o que a gente está fazendo, esse mapeamento, e se a gente conseguir olhar pelo Bo-siafi o que está sendo executado, acho que isso pode ser muito relevante.

## **Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto**

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é gerente de projeto. Eu gostaria de saber, inicialmente, quanto tempo a senhora trabalha no setor público.

**Entrevistado:** Eu trabalho desde 1983.

**Pesquisador:** Já tem mais de 25 anos.

**Entrevistado:** Já estou quase podendo aposentar.

**Pesquisador:** É verdade. (risos). Essa experiência da senhora foi toda no Estado de Minas Gerais ou em outros entes também.

**Entrevistado:** Não, toda no Estado e sempre na área de emprego. Eu comecei como analista de mercado, que chamava na época. A gente fazia estudos, avaliava o comportamento do mercado de trabalho, usava a (palavras incompreensíveis). O programa que eu coordeno, ele sempre tem muito recurso de fora. Antes era repasse federal, agora também o Estado, graças a Deus, tem investido parte de recurso também financeiro, não só de pessoal no programa. Na secretaria, uma época, o único computador que tinha era na nossa área, então a gente escondia computador para a casa não pegar, e ali a gente fazia os estudos sobre o mercado de trabalho, desenvolvia planilhas para a gente poder acompanhar a dinâmica do mercado e dos municípios. Era tudo muito mais difícil do que hoje. os gerentes, hoje, tem muito mais ferramentas para poder analisar e acompanhar do que 25 anos atrás.

**Pesquisador:** Com certeza. Com essa experiência que a senhora tem fica bem claro, acho que a senhora conseguiria colocar bem a seguinte questão: de 2003 para cá o Estado tem trazido ferramentas da administração privada para dentro do setor público. Eu queria que a senhora pudesse fazer uma análise a respeito de como que

era isso antes e como que é hoje, se existe ganho nessa nova metodologia. A senhora consegue perceber isso? Para o próprio gestor de projeto, se ele consegue ter mais informações, esse acompanhamento. Que tipos de ferramentas que a senhora poderia citar que foram introduzidas desse período de 2003 para cá?

**Entrevistado:** Eu acho que a gente tem que acompanhar essa geração nova que está entrando e que vem com essas ferramentas. Semana passada, nós estávamos fazendo uma reunião... Vai atrapalhar?

**Pesquisador:** Talvez vá.

**Entrevistado:** Vamos fazer? Demora muito?

**Pesquisador:** Não, é rapidinho. Então eu queria que a senhora analisasse essa proposta que tem entrado, de ferramentas que o Estado tirou, trouxe do setor privado para dentro do Estado, se isso trouxe algum tipo de ganho. A senhora consegue perceber se teve algum ganho com essa introdução.

**Entrevistado:** O que eu acho... Como que eu vou te dizer? Está sendo consolidado a AGEI, que é a Assessoria de Gestão Estratégica, então ela vem para nos ajudar a planejar e fazer um maior controle do que tem que ser feito, como que está o andamento, se a gente está cumprindo meta. Então tem esse acompanhamento gerencial que a gente tem todo mês, o acordo de resultados, metas, se está cumprindo, como é que está esse acompanhamento, e é interessante para a gente está consolidando. Agora, eu acho que é necessário melhorar um pouco ou muito, sei lá, como que isso integra no dia a dia do trabalho e como que isso é uniformizado para todos. Porque não adianta só eu, enquanto gerente de um projeto, ter conhecimento, eu preciso que as pessoas que estão ali na ponta, do meu lado, que estão trabalhando e que estão mexendo, elas tem que ter também conhecimento dessa ferramenta.

**Pesquisador:** Entendi. A senhora percebe que isso não desceu os níveis hierárquicos.

**Entrevistado:** Não desceu. Eu procuro passar isso para equipe, então chamo o pessoal da AGEI para vim falar sobre acordo de resultado, como é que está, mostrar gráfico, percentual, para a equipe também se inteirar e imbuir nesse processo. Porque não adianta só a gente enquanto gerente está tendo conhecimento se a gente não consegue passar isso para a ponta.

**Pesquisador:** Com certeza.

**Entrevistado:** Então eu acho que nisso aí tem que avançar. E, tem outra questão também, a gente até estava fazendo reunião gerencial, vem muitos *stakeholders*, muita coisa em inglês, e que as pessoas, os que estão mais antigos, eles ainda não dominam. O secretário ficou até brincando: “E aí, o que é isso? Agora é só em inglês?”. Gozando o pessoal, né.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Então eu acho que tudo isso é um aprendizado.

**Pesquisador:** Faz parte.

**Entrevistado:** Faz parte.

**Pesquisador:** E a senhora percebe alguma utilidade no trabalho da senhora da contabilidade pública? Como que a senhora lida com essa parte da informação financeira aqui do seu projeto? A senhora vê como informações importantes para tomada de decisão ou a senhora não utiliza muito, não precisa? Como que a senhora vê isso?

**Entrevistado:** O que acontece? A gente trabalha com recurso do Governo Federal, então a gente tem todos os anexos e controles que não integram com o controle do Estado. É claro que a gente tem uma nova superintendente gerente financeira e que está preocupada, e que isso se fale, que seja uma coisa única, porque você não pode ter um controle do Estado e um controle do recurso federal. Então é importante a gente está integrando a isso para servir de base, de ferramenta para a gente poder gerenciar. Eu vou ser muito sincera com você, como que eu gerencio são ferramentas que eu própria crio aqui com minha equipe.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Essas ferramentas que são disponibilizadas eu uso pouco, uso muito o que o pessoal da AGEI trás de acompanhamento dos programas que a gente está executando. Por exemplo, você tem que fazer o SIGPLAN, aí você tem que pegar as informações do SIGPLAN no SIAFI, aí você tem outro sistema que é o SIAFI, então

são vários sistemas que precisariam está todos integrados, e, que a ferramenta, disponibilizar para a gente para a gente ter acesso, ela é muito fechada.

**Pesquisador:** Então a senhora tem que pegar esses dados, tirar do sistema e trabalhar?

**Entrevistado:** Tira, trabalha. Então, por exemplo, vai no SIAFI e pega informação, joga no SIGPLAN, o pessoal fica aqui tentando fechar, porque como a gente trabalha com município, então você tem que colocar recurso financeiro para cada município, então eu acho que isso precisa melhorar, como eu acho que relatórios gerenciais precisam ser criados. Eu fico pensando, o pessoal fala assim: “O SIGPLAN é a ferramenta que o governador tem de controle de como estão os programas”, eu, ali, eu só vejo três planilhas que eu preencho todo mês e mando para lá, mas eu não vejo como que está no todo o meu programa.

**Pesquisador:** Exatamente. Falta informação.

**Entrevistado:** Falta. Falta.

**Pesquisador:** Esses relatórios que a senhora faz aqui no setor, a senhora faz reuniões com eles periodicamente, faz o acompanhamento? Como que funciona esse fluxo de informação aqui que a senhora produz e acompanha?

**Entrevistado:** Tudo eu passo com a minha equipe.

**Pesquisador:** Tem uma periodicidade.

**Entrevistado:** É. Tudo eu acompanho, eu avalio com eles. Mensalmente, antes da reunião gerencial, a gente senta junto para a gente acompanhar como é que estão nossas ações.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Faz esse acompanhamento. Então não sou só eu, eu chamo todo mundo. Eu comecei uma coisa que eu acho que é importante, é de chamar o pessoal da AGEI que mexe com acompanhamento dos projetos de ‘tá’ passando para minha equipe, tentando trazer essa linguagem para a minha equipe também.

**Pesquisador:** E a senhora vê alguma utilidade na informação de custos? Já chegou algum tipo? A senhora já produziu alguma coisa nesse sentido ou até hoje nada foi...? Eu não sei muito qual que é o escopo do trabalho, eu não conheço, mas nessa perspectiva aqui desse acompanhamento que a senhora faz algum tipo de informação de custo é utilizado ou seria importante?

**Entrevistado:** Para mim é fundamental, porque, primeiro, a gente recebe recurso federal. Quando a gente está fazendo plano de trabalho, a gente tem que planejar aquele recurso: quanto que você vai gastar de material de consumo; o que você vai comprar de lápis, caneta, borracha, tudo; você tem que fazer três orçamentos. Entendeu? Aí você tem que pegar a cota, os orçamentos todos, aí isso vai fazer parte do plano de trabalho que você vai utilizar. Depois você vai ter que “outros serviços”: o que você vai gastar; o que você vai gastar de aluguel. Você tem que fazer o planejamento quanto que você vai gastar mês a mês do aluguel, quanto você vai pagar de telefone, quanto você vai pagar de luz, tudo.

**Pesquisador:** Para a estrutura do que a senhora vai fazer.

**Entrevistado:** Para mim poder fazer o plano de trabalho. E, depois, eu tenho que acompanhar esse recurso, quanto que foi gasto. Só que o que que acontece: esse formato que eu faço é diferente do formato do Estado. Muitas vezes dá divergências nas rubricas, e os elementos de despesa tem no Estado, mas não tem no Governo Federal, e aí a gente não consegue executar do jeito que a gente queria, porque dá um...

**Pesquisador:** Conflito

**Entrevistado:** Conflito. Ou eu tenho que pedir o Ministério para criar aquela rubrica para ‘mim’ poder gastar ou eu tenho que pedir ao Estado para criar. E, acho que nas ferramentas que o Estado utiliza, principalmente no setor de compras, é preciso modernizar muito, porque a gente perde muitos processos porque a especificação está desatualizada.

**Pesquisador:** Entendi. Falta padronização entre o Estado e o Governo Federal.

**Entrevistado:** E falta um investimento do Estado de ficar acompanhando e modernizando essa ferramenta. Hoje você compra essa caneta, daqui 15 dias ela já está ultrapassada. Então teria que ter pessoas para ‘tá’ acompanhando essa tecnologia e ‘tá’ alimentando e atualizando o sistema. Agora, isso gera custo. É uma coisa muito cara. Você mexer em sistemas e alterar é caro. Então o que que acontece? É aquilo que eu te falei; a gente

tem que fazer um sistema paralelo para a gente poder controlar o gasto por item, para você não fugir daquele planejamento que você fez no plano quando você iniciou.

**Pesquisador:** O programa da senhora instala esses SINE'S na cidade ou não? Qual que é o foco do programa?

**Entrevistado:** Nós temos hoje 138 unidades do SINE no Estado. Quando a gente vai fazer o plano de trabalho, a gente está trabalhando a manutenção dessas unidades e a implantação de outras unidades. Então dentro dessas unidades nós vamos está fazendo inscrição do trabalhador, vamos 'tá captando vaga da empresa, vamos 'tá' encaminhando o trabalhador para emprego, encaminhando ele para curso, vamos 'tá' dando entrada no trabalhador para que ele possa 'tá' dando entrada nos eu seguro-desemprego, encaminhar ele para uma vaga, encaminhar para um curso, emitir carteira de Trabalho, levantar demanda de vagas de empresa para a gente fazer curso de qualificação, tudo isso faz no SINE. Então quando a gente faz esse plano de trabalho, a gente pega recurso do Ministério do Trabalho para manter essa rede, e parte de recurso de contrapartida do Estado, e aí a gente tem que administrar esse recurso.

**Pesquisador:** Então, talvez a informação de custo de quanto cada unidade desta custa por ano e tudo, isso seria importante para a senhora?

**Entrevistado:** Seria importante. Seria importante quanto que eu gasto por unidade, por item de despesa, o histórico, e isso atrelado com o executado, o financeiro, o financeiro e o físico para a gente ver o benefício, se está valendo. Hoje, tudo a gente faz em ferramentas separadas. Eu faço um controle das minhas metas, a gente põe no Excel, desenvolveu um sisteminha, aí faz um controle. Faz o controle do gasto de um recurso. Entendeu?

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Mas a gente já teve programas, mas que a gente não manteve, não investiu, para a gente avaliar quanto que custa uma unidade, para o posto mandar as informações daquela unidade de gasto, de pessoal, de água, luz. Porque como a gente faz convênio com as prefeituras, alguns recursos são de parceria das prefeituras, e aí a gente tinha um sistema, não conseguimos renovar o contrato, então a gente fica sem essa ferramenta.

**Pesquisador:** E o orçamento aqui do seu projeto, como que funciona? A senhora vem com isso fechado? A senhora tem possibilidade de discussão? O Estado determina isso lá da SEPLAG? Como acontece aqui?

**Entrevistado:** Não, o recurso para a nossa área vem do Ministério do Trabalho, e dentro do recurso que o Ministério estipula a gente pode entrar com a contrapartida. Mas o que eu tenho observado de 2003 para cá, que é o que você está comentando, o Estado vem nos ajudando com recursos. Porque, antigamente, a gente entrava com contrapartida, funcionário: punha você, eu, que sou efetivo, punha outro ali, punha outro ali. Hoje, não. A gente entra com contrapartida com recurso financeiro.

**Pesquisador:** E essa demanda por recurso financeiro...

**Entrevistado:** Não é suficiente. A gente tem um *déficit*, mas tem ajudado bastante.

**Pesquisador:** E quando tem o pleito, quando vai pedir esse orçamento, isso vem lá da SEPLAG já determinado quanto que vai ser liberado para a sua contrapartida?

**Entrevistado:** Não, a gente faz um plano de trabalho. A gente que determina a contrapartida. Na grande maioria, como o recurso, ele não tem aumentado, o recurso que a gente tem recebido do Ministério não tem sido suficiente para manter a nossa rede. Esse, hoje, é o grande gargalo, porque a rede cresceu muito, os custos de manutenção de link, o link hoje é maior, então o custo de telefonia, de voip, as tecnologias que a gente tem e que está implantando nas unidades, o recurso não está acompanhando esse volume.

**Pesquisador:** Aí fica defasado.

**Entrevistado:** Fica um *déficit* aí que a gente tem que tentar planejar e ver o que que pode ser feito.

**Pesquisador:** A gente está quase caminhando para o final. Tem mais algumas perguntinhas só. Então essa informação que a senhora utiliza dos sistemas, acaba que o prazo que está ponto para a senhora utilizar, acaba não sendo o prazo ideal né, porque como a senhora tem que tirar do sistema, trabalhar essa informação. Quando a senhora precisa tomar uma decisão, essa informação às vezes demora um pouco para chegar ou não, a senhora tem isso em tempo hábil? Como a senhora acha?

**Entrevistado:** Tenho que correr atrás. Eu tenho que correr, porque eu tenho que tomar uma decisão e eu preciso da informação. Muitas vezes, é o que eu te falei, eu tenho que procurar outras ferramentas para ‘mim’ poder tomar decisão do que eu vou está fazendo.

**Pesquisador:** A disponibilidade não é imediata, né?

**Entrevistado:** Não é imediata. Se eu chegar aqui para você e falar assim: “Eu vou ver aqui no meu sistema o que eu tenho de informação de quanto eu ainda tenho de recurso”. Eu não tenho. Eu tenho que pedir lá no setor financeiro “você pode me dar a planilha de como que está o meu orçamento”. Entendeu?

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Aqui a gente só empenha, mas quem liquida e paga são eles que fazem todo o processo. A gente só manda para lá para fazer e depois eu faço o pagamento aqui. Então a gente não tem a tempo e a hora a informação de como é que está a conta.

**Pesquisador:** Esse conhecimento que a senhora desenvolveu da parte de contabilidade, de orçamento público, de finanças públicas, o Estado proporcionou cursos para a senhora ou foi tudo por conta...?

**Entrevistado:** Tudo a gente vai aprendendo no dia a dia.

**Pesquisador:** Por conta própria.

**Entrevistado:** É. Vamos aprendendo aí, vamos...

**Pesquisador:** E a senhora sente uma necessidade de que precisava disso?

**Entrevistado:** Cursos eu acho que a gente precisa, precisa está sempre atualizando.

**Pesquisador:** Até mesmo, assim, quando a senhora foi assumir o cargo aqui da gestão, o Estado chegou a falar assim: “Ah, eu preciso te capacitar com isso”, ou não, a senhora que buscou?

**Entrevistado:** Não, não, não, não.

**Pesquisador:** A senhora foi atrás.

**Entrevistado:** Poucos cursos a gente faz, não pelo Estado em sim, é mais porque vêm outros convites e a gente faz. Até o próprio Ministério. Agora, outro dia teve para a equipe, foi todo mundo fazer. O do CICONV, aí a equipe foi.

**Pesquisador:** Que era um curso do Governo Federal.

**Entrevistado:** É. Mas hoje todo convênio tem que lançar o CICONV, e a gente como trabalha aqui. Mas ele foi ofertado pelo Estado, então eu acho que algumas coisas já vêm melhorando. Outro dia o pessoal deu treinamento no SIGPLAN. Então, assim, aos pouco essas ferramentas estão sendo disponibilizadas para a gente poder ‘tá’ dando treinamento e ‘tá’ repassando isso para as equipes. O que é muito importante, a gente não pode deter a informação do gestor. Ele tem que dar as condições para que a sua equipe tenha conhecimento e que ela pode ‘tá’ te dando suporte. Você não pode ser um gestor e segurar tudo na mão, você não consegue.

**Pesquisador:** Exatamente.

**Entrevistado:** Então você tem que preparar as pessoas para que elas possam estar te dando suporte para você saber gerenciar.

**Pesquisador:** E essa questão do prêmio que é atrelado ao desempenho, a senhora vê isso como uma forma de incentivo? Isso realmente gerou incentivo para a sua equipe?

**Entrevistado:** Eu acho. Eu acho que é importante.

**Pesquisador:** Fez diferença.

**Entrevistado:** E acho que faz diferença, sim. Eu sou a favor disso.

## **PRÉ-EXPERIMENTO**

**Pesquisador:** A gente já está quase no final. Eu vou apresentar para a senhora dois relatórios aqui e queria que a senhora fizesse uma avaliação de qual deles seria mais interessante para ajudar a senhora nessa...

**Entrevistado:** Na gestão.

**Pesquisador:** ...na gestão do seu projeto. Tanto da compreensão, qual que a senhora compreende melhor, da informação, se tem alguma dificuldade. Esse é o relatório 1 e o 2, e eu queria que a senhora fizesse um comparativo sobre isso, sobre qual te atenderia melhor. Por exemplo, se precisasse realocar recurso, tomar decisão.

**Entrevistado:** Primeiro; isso aqui. Isso aqui você tem que colocar uma lupa. (risos).

**Pesquisador:** (risos). O relatório 1 para enxergar está mais difícil.

**Entrevistado:** É. Se você for olhar assim, você tem uma visão. Eu já sei aqui que estava previsto entrar esse recurso, já está disponibilizado isso, quanto eu já executei. Já está aqui.

**Pesquisador:** O relatório 2 já está disponível.

**Entrevistado:** Já está disponível. Já está muito mais claro para você. Aqui já tem um resuminho de algumas informações importantes. Então, assim, para mim, eu acho esse aqui muito interessante. Esse aqui.

**Pesquisador:** O relatório 2.

**Entrevistado:** Agora, tem a questão aqui da carinha.

**Pesquisador:** O farol.

**Entrevistado:** O farolzinho.

**Pesquisador:** No relatório 1.

**Entrevistado:** Talvez incluir um farolzinho para ver se está indo bem ou não aqui. mas eu acho mais interessante esse aqui.

**Pesquisador:** Até para questão da disponibilidade. Por exemplo, essa visão aqui do orçamento do relatório 1...

**Entrevistado:** Olha, você põe aqui você distribuir a programação mês a mês, você não consegue ter aquela visão, aí a planilha vai lá na frente, a hora que você vai imprimir a coisa dá uma bagunça. É horrível! É horrível!

**Pesquisador:** Não dá para acompanhar.

**Entrevistado:** Não dá para acompanhar. Não dá para acompanhar aquela planilha de programação... Conversa com essas meninas. Programação mês a mês não dá para você acompanhar aquela tripa grande não. Pelo amor de Deus, gente! Aquilo ali tem que mudar, entendeu?

**Pesquisador:** Talvez algo mais específico, mais detalhado fosse mais interessante. Então essa proposta do relatório 2 te atenderia para tomar essas decisões e para você acompanhar mais?

**Entrevistado:** Atenderia mais para 'mim' tomar decisão. Nossa, com certeza! E é fundamental, viu?

**Pesquisador:** Tá bom.

**Entrevistado:** Muito bom.

**Pesquisador:** E o entendimento das informações que estão aqui a senhora não tem dificuldade? Por exemplo, o que é o empenhado, o liquidado, a execução física?

**Entrevistado:** Não, não tenho. Não tenho. Se foi remanejado, se teve corte de recurso, se foi contingenciado.

**Pesquisador:** Essa discussão do orçamento para a senhora é claro?

**Entrevistado:** Eu tenho claro.

**Pesquisador:** Então é isso, eu queria colher da senhora essas informações, esse acompanhamento, essa impressão que a senhora tem a respeito desses relatórios e desse trabalho mesmo disponibilizado. Agradeço muito.

## Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], gerente técnico. Há quanto tempo você trabalha para o serviço público?

**Entrevistado:** Desde 86.

**Pesquisador:** 25 anos. Esse tempo todo você está no serviço estadual ou passou por outros entes?

**Entrevistado:** Eu sou servidora do Ministério da Saúde. Comecei no INAMPS. Em 90 comecei o SUS, eu fui para a Secretaria de Saúde.

**Pesquisador:** Emprestada?

**Entrevistado:** Essa história de ‘cedido’, essa confusão toda que até hoje é um problema de arranjos organizacionais complexos. Esse negócio é complicado porque acaba que você pode ficar em qualquer lugar. Eu trabalhava no setor de compras no INAMPS e juntaram os dois ‘compras’, que era do INAMPS e da Secretaria, eu fui para lá e virou uma confusão. Foi um caos geral. Essa época, logo depois eu saí. Eu fui convidada para ir para FUNED. Aliás, antes disso, eu fiquei um ano fora. Antes de virar o SUS, eu saí, fiquei um ano trabalhando na Vide-Bula com custos. Eu fazia estágio na Vide-Bula, e o estágio já foi na área de custos. Até por questão salarial e qualquer coisa, eu voltei para o Ministério de novo, e quando deu essa reforma toda do SUS eu fiquei mais um tempo, porque estava muito ruim, o clima... Aliás, eles me mandaram até para o Protocolo, na hora que eu descobri eu estava no protocolo, àquela confusão toda, aí eu fui para FUNED trabalhar com custos também. Então eu fiquei de 90 até final de 95, eu fiquei 6 anos na FUNED trabalhando com custos. Então, assim, nós que montamos o sistema de custo da FUNED. Na época, tinha que fazer o curso contábil inclusive, então era uma sacação demais da conta, porque tinha que fazer lançamento de matéria-prima aqui, eu nem sabia aquele negócio, eu aprendi na marra. Tinha que passar para a contabilidade todo mês aquilo. Era...

**Pesquisador:** Era bem trabalhoso.

**Entrevistado:** É. E também a gente usava como o custo para definição de preço de medicamento da central de medicamento, da CEMI do Ministério da Saúde. Então tinham reuniões periódicas da equipe de custos do Brasil inteiro e dos laboratórios oficiais todos. A gente fazia essas reuniões, ia para Brasília discutir preço do material. De três em três meses, por causa da inflação, de três em três meses tinha que fazer esse alinhamento tudo na tabelinha, aquela loucura. Nem no Excel não era. Mas foi um processo super legal da FUNED que a gente fazia. Era interessante. Depois, eu saí da FUNED, mudei, fui para o interior, trabalhava em posto de saúde e parei completamente para concurso ou de qualquer coisa muito interessante. Mas sempre no setor público. Trabalhei em posto de saúde, morei lá no Rio Grande do Sul, Santa Catarina. Quando eu voltei para Belo Horizonte, em 93, eu voltei para o Ministério. Não, 2003 eu voltei, fiquei um tempo no Ministério da Saúde aqui, trabalhava no setor de compras. Estava na assessoria e acabou que eu assumi o ‘compras’ porque não tinha ninguém para ficar. Voltei para Florianópolis. Aí voltei para a FUNED e fiquei mais 3 anos no setor de compras. Depois eu resolvi sair da FUNED, em 2007, e fui para o Hemominas, fiquei quatro meses no Hemominas trabalhando com Custos, mas não estava legal, aí me chamaram para assumir a gerência da FHEMIG, para implantar o sistema de Custos na FHEMIG. Eu estou na FHEMIG desde 2007.

**Pesquisador:** Você que passou por muitos entes, tanto estaduais quanto outros entes, federal e até municipal, desde 2003 o Governo do Estado vem trazendo algumas ferramentas que foram implantadas principalmente no setor privado, tem trazido isso para o setor público. A senhora consegue identificar se teve alguma diferença nessa implantação dessas ferramentas, se houve algum tipo de ganho de eficiência, de qualidade? E também se a senhora consegue citar alguma dessas ferramentas que foram implementadas nesse período aí.

**Entrevistado:** Eu estava fora. Eu estava em Santa Catarina, voltei para cá. Quando eu cheguei na FUNED, eu estava trabalhando no setor de compras e já tinha as ferramentas básicas que era o SIAD, SIAFI, os sistemas corporativos, e estava começando a implantar também a questão de acordo de resultado, de meta e tudo. A minha percepção é que esses sistemas corporativos dão um suporte na informação muito interessante na organização do processo, então é possível buscar essa informação via os sistemas corporativos até pela ferramenta de BO também que a gente consegue ter este controle...

**Pesquisador:** Ter acesso a informação.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Só que ela tem que ser trabalhada fora do sistema.

**Entrevistado:** É. Mas ter onde buscar informação. Eu vi isso claramente, assim, a gente conversando com o pessoal de Alagoas, eles comentando até do sistema de custos deles, e a dificuldade deles era sair buscando nota fiscal aqui, nota fiscal ali. E eu: “Gente, nós não tivemos esse problema”. Porque isso tudo está dentro do sistema, dentro do SIAFI, e eu não saio correndo atrás de nota fiscal, essa informação chega para a gente. Eu tenho outros problemas, que seja, mas isso eu acho que dá uma base para o Estado inteiro de organização, de transparência mesmo, de organização do processo. Pelo menos a ferramenta, se está sendo bem usada ou não, cabe a cada órgão, e realmente, eu acho que são processos internos que merecem refinamentos com certeza. Mas que a gente tem um suporte nessa organização da informação bastante relevante, com certeza.

**Pesquisador:** Com esse novo modelo a senhora consegue enxergar para os gerentes? Como a senhora está na área meio e trabalha com informações para vários gerentes, a senhora consegue perceber se os gerentes, eles estão mais responsáveis, se eles estão mais envolvidos com a tomada de decisão dos projetos que eles trabalham, se eles tem uma preocupação maior com isso? Se eles têm essa flexibilidade tanto para tomar decisão dentro do projeto dele e se eles estão mais responsáveis quanto a isso, se eles têm internalizado essa responsabilidade de gestão do resultado do projeto, a senhora consegue perceber alguma coisa nesse sentido?

**Entrevistado:** Eu acho que isso é pontual, ainda é pontual e que está sendo alterado. Ainda tem umas coisas que são meio desamarradas, meio descomprometidas. Assim, eu acho que em condições normais as pessoas não tem uma visão de tudo. Quando você começa a ver só o seu serviço, então se eu estou fazendo ou se não estou fazendo dá na mesma. Agora, quando você começa a enxergar que o seu afeta o outro, que se você não colocar informação aqui afeta o outro e que você está trabalhando em rede, todo mundo se compromete com isso.

**Pesquisador:** Você acredita que ainda falta um pouco esse passe dos gerentes de compreensão, de envolvimento.

**Entrevistado:** Falta. Eu creio que existe muita cobrança, existem as próprias ferramentas do estado que é a questão de acordo de resultado. Então, assim, tem os acordos estruturadores lá da SEPLAG que tem que ter menor preço, a questão de orçamento.

**Pesquisador:** As metas de área meio, né.

**Entrevistado:** É. Esse negócio todo, eu acho que isso acaba fazendo com que o pessoal, querendo ou não, quer resolver, mas muito mais por uma imposição do que por uma conscientização.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** A hora que você tira as metas cai todo mundo de novo. (risos). Se esquecer das metas...

**Pesquisador:** Então você acredita que ainda falta... Assim, a ideia de existir uma cultura voltada para resultados talvez ainda não exista?

**Entrevistado:** Eu acho que vai levar uns anos ainda para a coisa institucionalizar, ficar mais... Eu acho que isso é cultura de brasileiro de achar que serviço público não é de ninguém, que não tem compromisso. Isso está mudando. Já mudou muito. Eu tenho 20 e tantos anos de serviço, uns mais compromissados que o outro sempre ouve, mas não...

**Pesquisador:** Mais generalizado.

**Entrevistado:** É. Eu acho que isso é aquela questão lá do paletó, não esta tanto hoje, era até muito marginalizado eu creio, de falar que servidor público não faz nada, mas também não acho que seja uma coisa tão evidenciada esse resultado. Acho que a gente precisa até de mostrar mais para que a coisa... os próprios servidores incorporem isso.

**Pesquisador:** A senhora acredita que a contabilidade pública e as informações geradas pela contabilidade, pela parte de finanças públicas, ela tem contribuído para o processo de tomada de decisão dos gestores? Acredita que eles têm usado esse tipo de informação, se ela está disponível? Como é que a senhora vê essa questão das informações financeiras e contábeis no Estado, hoje?

**Entrevistado:** Eu não sei, para falar a verdade, responder isso não. Assim, a contabilidade clássica, digamos assim, não gerencial, eu acho que a contabilidade gerencial tem uma leitura mais fácil, talvez. Até para mim, por exemplo, que não sou contadora, eu acho que não é de uso comum as informações contábeis. Você ter essa leitura, eu acho que isso não é percebido. Eu não percebo, eu não vejo ninguém oficialmente que vá pegar as informações contábeis como subsidio de...

**Pesquisador:** O foco é muito o orçamento, né?

**Entrevistado:** O foco é o orçamento, infelizmente, de uma forma que... O orçamento é feito de uma forma extremamente equivocada, porque o pessoal usa o orçamento... 10% que eu orcei o ano passado é o orçamento desse ano baseado no que a SEPLAG tirou aqui, tirou ali... Não existe realmente um planejamento para fazer orçamento.

**Pesquisador:** Uma análise técnica para...

**Entrevistado:** Nada. Não existe um cuidado nessa geração desse orçamento. Eu acho que o orçamento é uma ferramenta de gestão interessante. Acho que o Estado tinha uma ferramenta interessante usada que era o GMD, que é uma leitura, pelo pouco que eu conheço, uma leitura talvez contábil também da despesa.

**Pesquisador:** Mas o GMD usava aonde? A senhora consegue...

**Entrevistado:** Na FUNED, na FHEMIG.

**Pesquisador:** Nas fundações.

**Entrevistado:** Nas fundações.

**Pesquisador:** Mais na administração indireta que usava. Porque na administração indireta eu não tenho muito conhecimento da utilização do GMD, não. Eu já ouvi falar por causa das fundações mesmo. E a informação de custo, a senhora acredita que ela tem relevância para tomada de decisão ou você acredita que ela deveria ser usada, de alguma forma? Consegue ver a utilidade dela para os gestores públicos? Se a senhora não enxerga que ela é utilizada hoje.

**Entrevistado:** Eu acho que ela é imprescindível. Eu acho que a gente precisa levar essa informação de custo, disseminar essa informação de custo. Aliás, acho que primeiro nós temos que balizar nossa informação de custo.

**Pesquisador:** Estruturar a forma que ela vai ser gerada.

**Entrevistado:** É preciso estruturar isso. Pensar como que ela vai ser feita, porque a gente não tem ela disponível em condições normais. Diversas abordagens você pode fazer com o custo. Na minha leitura, eu que estou no setor saúde, a literatura básica sobre saúde fala que uma das causas da ineficiência do setor saúde é falta de informação de custo, questão até de financiamento da saúde. E, assim, pelo volume de recurso que a saúde tem você tem que ter uma informação de custo. Eu acho o setor público como um todo, pelo volume de recurso também, pelo tipo de prestação de serviço que a gente tem, nós precisamos evidenciar essas informações de custo para o público.

**Pesquisador:** E a senhora vê aplicabilidade na FHEMIG, hoje, dessa informação de custo?

**Entrevistado:** Vejo. (risos). Com certeza.

**Pesquisador:** A senhora pode citar um exemplo?

**Entrevistado:** Também é uma questão cultural que está sendo estruturada dentro da FHEMIG. Começou também muito pelo acordo de resultado, que foi assim, uma coisa interna, imposta, mas que a gente está buscando, pelo menos...

**Pesquisador:** Era uma meta do acordo essa informação?

**Entrevistado:** A meta do acordo externo de 2007 do Governo do Estado com o Banco Mundial. E aquelas metas estruturadores, não, meta... Sei lá. Foi em 2007. Esqueci qual que era. Mas a meta era aprimorar o sistema de custo na FHEMIG. Então era do Governo com o Banco Mundial, e quem acompanhava o processo, inclusive, era o pessoal do Banco Mundial, André Médice, que é do banco Mundial, e a meta era que em 2007 a gente tivesse a metodologia, meio de 2008 o sistema com um hospital, final de 2008 já com 10 unidades e em 2009 as 20. Alias, com o Banco Mundial foi menos. É porque a SEPLAG acabou incorporando a meta também e apertou mais a meta para que não tivesse nenhum problema com a meta do Banco Mundial. Então a meta da FHEMIG com a

SEPLAG foi em 2008 as 10 unidades e em 2009 todas as unidades. Então isso foi imposto e, assim, tentando mudar, implantar isso meio na marra realmente, mas houve um comprometimento da diretoria. E o que a gente percebe hoje são ações que já estão deixando de ser pontuais. Muita coisa já foi alterada na FHEMIG por causa de custo, sim, primeiramente, assim, a organização dos processos. E o que a gente trabalha custo hoje na FHEMIG, a forma como a gente trabalha é buscando a informação de custo como indicador de processo e indicador de resultado. Então eu não quero saber quanto custa, eu quero saber por que custa, é necessário, o quanto isso é relevante.

**Pesquisador:** Você acredita que esse tipo de informação mudou a forma dos gestores lá, os diretores da FHEMIG tomar decisão? Eles têm analisado esse tipo de informação para tomar decisão de manutenção de processo, alteração de processo? Lá dentro, a gestão interna, isso modificou alguma coisa?

**Entrevistado:** Modificou alguma coisa sim. Não quer dizer que esteja todas as decisões baseada em custo, mas alguns processos, algumas decisões internas, isso é bastante evidenciado. Por exemplo, a questão de controle de contrato, quando a gente consegue evidenciar isso num relatório de custo, assim “O custo de uma manutenção específica no laboratório”, aí o chefe do setor de laboratório fala assim: “Essa informação não é minha. Esse custo não é meu. Esse serviço aqui vocês colocaram errado”. Aí: “Tudo bem. Vamos ver que valor é esse”. Aí o que a gente percebeu? Por exemplo, que era um contrato de manutenção que estava... Isso não pode colocar não.

**Pesquisador:** Tá. (risos).

**Entrevistado:** Era um contrato de manutenção indevido, que já tinha sido sucateado o equipamento e que estava ainda lá. Esses e inúmeros outros. Assim, quando você tenta localizar um funcionário e você não acha onde ele está é porque ele não está com a...

**Pesquisador:** Não foi bem alocado.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** O entendimento que eu vejo é, ainda estão na estruturação dos processos da geração da informação.

**Entrevistado:** Mas eu acho que isso é um processo contínuo. Isso, a meu ver como gerente de custo inclusive da FHEMIG, é que a gente coloca assim, são processos que vão melhorando sempre. Então, assim, o que eu tenho hoje é isso aqui, amanhã eu preciso estar com isso mais refinado. Então a primeira leitura que a gente tem é uma...

**Pesquisador:** É o início do processo né, que, no caso, a FHEMIG ainda está.

**Entrevistado:** É. Porque nós não vamos organizar informação para montar um sistema de custo. Minimamente e, logicamente, a gente precisa de ter uma estrutura para que alimente o sistema de custo, então eu preciso conhecer alguma coisa de pessoal, saber onde que está o meu material de consumo, quem consome o que, sempre. Agora, a partir do momento que você monta aquilo, os refinamentos para diminuir os rateios ou alocar melhor os recursos realmente, isso é um processo continuado. É isso que a gente está trabalhando. Então a gente busca esse refinamento. Mas alguns diretores, por exemplo, algumas coisas que a gente já usou lá, a questão de terceirização de serviço para ver se compensa ou não compensa.

**Pesquisador:** Já foi esse tipo de análise?

**Entrevistado:** Já foi feito. Hoje mesmo eu conversei com a diretora do hospital, ela comentou assim, baseado nas informações de custo de escaras, que é aquelas úlceras de pressão, que é ferida no paciente por ficar deitado muito na cama, baseado na informação de quanto custa um tratamento de escara, foi autorizado a compra dos colchões pneumáticos, o colchão, ele é todo especial para paciente que fica muito tempo na cama.

**Pesquisador:** Algumas decisões têm sido avaliadas e tem sido utilizado.

**Entrevistado:** Sim. E o que a gente acha mais interessante é que a coisa está deixando de ser da parte administrativa e está passando para a parte assistencial. O custo, ele era visto muito como da administração, assim, da área meio, e agora nós estamos conseguindo colocar isso na área fim. Então, assim, o chefe lá do laboratório quer saber quanto é que custa o exame dele. Então a gente está levantando todos os kitzinhos para saber quanto custa um exame. É muito perceptível, era muito em algumas situações pontuais, como a FHEMIG é imensa também, então a gente cada hora lembra de uma situação.

**Pesquisador:** Claro.

**Entrevistado:** Mas, assim, essa separação realmente entre o custo operacional e essa parte de assistência é muito evidente.

**Pesquisador:** Fica mais difícil.

**Entrevistado:** O pessoal consegue perceber isso, essa utilidade dessa informação de custo de uma forma mais clara.

**Pesquisador:** A senhora chegou a comentar sobre o orçamento, a questão da definição do orçamento. Então, a senhora percebe que o orçamento, ele é produzido a partir do trabalho do gestor ou ele vem fechado de cima para baixo? Como funciona o processo orçamentário para a definição dos valores para a FHEMIG? Você acredita que isso vem fechado ou isso é possível negociar? Como que é esse processo de formação do orçamento?

**Entrevistado:** Fechado de fora que você está falando?

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Internamente?

**Pesquisador:** É. Se ele vem estruturado, se vem um valor fechado, por exemplo, da SEPLAG ou isso brota do gestor e é levado isso para cima.

**Entrevistado:** Que eu saiba, ele não brota do gestor. Pelo menos, assim, das 20 unidades da FHEMIG, não. Eu não tenho certeza. Porque nós temos o nosso ordenador de despesa que é o responsável pelo orçamento, mas eu creio que tem muito de fora, realmente. Porque aquela leitura: “Esse ano nós vamos ter dinheiro para investimento, vamos ter dinheiro só de custeio ou como é que vai ser?”. Então, assim, acaba que o orçamento que vai ditar as ações, não as ações ou demandas que compõem o orçamento.

**Pesquisador:** Então não é o foco no resultado, não é a partir do resultado esperado que se estrutura um orçamento?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** O orçamento vem e se adequa o resultado a esse...

**Entrevistado:** A minha leitura é essa.

**Pesquisador:** A senhora acha ou chegou a perceber que esse tipo de informação de custo é levado em consideração na hora de definição de orçamento?

**Entrevistado:** Não. Ainda não.

**Pesquisador:** Não foi percebido isso não.

**Entrevistado:** Não, infelizmente. Nós estamos querendo fazer essa amarração junto com o orçamento. É um trabalho que a gente já sinalizou e não começou ainda é de buscar esse alinhamento ainda, de tentar que o orçamento reflita às informações de custo.

**Pesquisador:** As necessidades para realização dos processos. A senhora acredita que... Na verdade, outra pergunta. Essa produção de informação de custo, os relatórios, eles são gerados para os gestores com que frequência? Existe demanda externa dos gestores pedindo esse tipo de informação? Como que é esse fluxo da produção da informação de custo e demanda dessa informação?

**Entrevistado:** Nós temos um gestor de custo em cada hospital da rede FHEMIG. Uma das coisas que também está no acordo de resultados nosso, interno, é essa geração de relatórios tanto para a diretoria, que nós temos um relatório gerencial com gráfico, com informação mensal, tanto para os gestores de nível... chefes de serviços e diretores.

**Pesquisador:** Da ponta.

**Entrevistado:** Da ponta. Então o pessoal recebe isso mensalmente, analisa isso mensalmente junto com os gestores. Nós temos reuniões mensais que a gente chama Reunião de Observatório de Custo, para discutir os relatórios. Então a ideia é essa mesmo, acompanhar o relatório de custos, ver o que teve de divergência, muito mais nessa história do processo de trabalho do que a informação como o resultado da informação quantitativa. Se

custou cinco, se custou seis, ficar comparado não é esse o objetivo nosso, o objetivo realmente é que eu possa evidenciar esses números e trabalhar em cima deles. Isso mensalmente é feito.

**Pesquisador:** A senhora acredita que um dia se possa chegar a esse ponto de, por exemplo, comparar o mesmo processo em dois hospitais e tentar igualar ou entender porque que é diferente?

**Entrevistado:** Tentar igualar não, tentar entender porque que é diferente sim. Porque a ideia é bem assim, perceber o que é feito em um, perceber o que é feito no outro para que a gente possa ver o processo. E à medida que eu percebo esse processo, eu tenho um domínio tecnológico de como que aquele trabalho é feito e a gente até ter a transferente tecnologia de um para o outro. Então, assim:

“Porque que a minha UTI aqui é diferente da de cá? Por que o meu custo é tão diverso?”.

“Ah, porque aqui a gente faz um trabalho diferente, faz assim...”.

Então tá. Vamos ver o que pode ser feito, treinamento, a questão de padronização de processo. Nesse foco, não de nivelar; “tem que custar 10 aqui e tem que custar 10 aqui também”. É mais nesse processo de conhecer o processo de trabalho.

**Pesquisador:** Um pouco sobre os conhecimentos da senhora. A gente chegou até comentar que a senhora não tem afinidade com a questão contábil. Mas o Estado chegou a proporcionar treinamentos, uma forma de melhoramento do seu conhecimento? Principalmente para a senhora que está nessa área de custo, houve treinamentos, cursos por parte do Estado ou essa parte de aprendizado foi tudo por conta da senhora, a senhora quem buscou entender essa área financeira, essa área de custos?

**Entrevistado:** Eu acho que isso foi meio construído individualmente.

**Pesquisador:** É?

**Entrevistado:** Com certeza. Não tem essa leitura ainda de formação de um gestor de custos. Eu nunca ouvi falar. O que a gente vê atualmente, que eu saiba, existe uma intenção da Secretaria de Planejamento de consolidar essa informação, tentar buscar uma normatização para o Estado, mas que também não está concretizado ainda.

**Pesquisador:** Assim, até então, pelo o que a senhora está me falando a gente pode resumir um pouco, a ideia é de que a informação de custo na estrutura em que a senhora trabalha está sendo construída, mas os gestores, alguns a senhora disse que preocupam mais com essa informação, existem reuniões para modelar isso, para trabalhar em cima dessa informação, mas isso não é de uma forma generalizada na instituição.

**Entrevistado:** Isso está sendo construído. Assim, bastante evidenciado a transformação. Acho que a gente pode colocar que isso está crescendo a olhos vistos. A FHEMIG, hoje, está com uma ferramenta interessante que, a meu ver, nós estamos na segunda fase de custo na FHEMIG, que a partir de agora, em setembro, nós estamos soltando a prestação de conta ao paciente. Então, como diz o professor Elias Jorge lá do Ministério da Saúde, tem o impostômetro que o pessoal está mostrando, que nós estamos fazendo o beneficiômetro. Assim, mostrando para a sociedade, e o que o André Reis já comentou também, assim, nós estamos passando o boleto reverso evidenciando para a sociedade o quanto e como os recursos do setor público estão sendo transformados em serviço. Então acho que isso está sendo legal para a sociedade e internamente também a gente pode falar que também está dando uma revolucionada na FHEMIG. Porque uma coisa que a gente percebe, para mim ficou extremamente claro isso, vale um artigo, assim, como que muda a leitura do gestor também quando você está olhando essa informação e nessas discussões do meu processo de trabalho, não sei o que. Agora, na hora que você fala assim: “Não, mas nós vamos soltar isso para rua. Isso vai para rua”. Porque a gente vê hoje assim “O bloco cirúrgico custa 12 mil a hora”. “Não, tudo bem, é 12 mil a hora, mas porque tem poucos médicos, é porque opero pouco”, então, assim, existe uma lógica, uma justificativa porque que o meu bloco cirúrgico custa 12 mil a hora. E na hora que você fala assim: “Vou soltar a conta do paciente”. Ele gastou 3 horas de bloco cirúrgico e a conta dele vai sair 36 mil. “Não, mas aí...”. Então, assim, existe essa preocupação. A minha percepção, pelo menos, que esse gerente, esse gestor-diretor, ele se compromete mais com essa informação de custo quando ela vai sair para fora, ela vai realmente ganhar publicidade.

**Pesquisador:** Ser transparente, realmente.

**Entrevistado:** Ser transparente. Porque enquanto a gente está usando ela internamente é uma leitura, quando você evidencia... Eu acho que a gente tem que evidenciar todas as informações do setor público. Quanto que custa um processo lá no Tribunal de Contas, lá no juiz lá das quantas? Quanto que custa a escola? Que realmente

está custando um aluno para o Estado? Quanto que aquela Cidade Administrativa custa? O que é a curiosidade de todo mundo. (risos).

**Pesquisador:** (risos).

**Entrevistado:** Quanto que está custando aquilo? Porque acho que isso compromete e evidencia o que todo mundo está querendo saber, e acaba que a gente aprende a ver que as coisas realmente não são de graça. Quanto custa o parque Municipal para ter aquela limpeza? Eles têm que limpar dez vezes por dia o parque Municipal, aquele monte de gato ali comendo passarinho o dia inteiro. Eu acho que essas percepções do setor público tem que ser mais clara. Eu acho que a informação de custo vai ajudar isso para a gente.

**Pesquisador:** E pode até mudar um pouco a sociedade. Já que ela suja tanto o espaço, às vezes vai passar a sujar menos.

**Entrevistado:** Se a gente evidenciar, falar assim... Olha, aquelas mulheres limpam o centro da cidade três vezes ao dia, porque todo mundo joga lixo no chão. Então se reduzir a limpeza pelo menos duas vezes ao dia, quanto que isso ia reduzir de custo? Todo dinheiro que for economizado aqui nós vamos plantar flor, nós vamos fazer qualquer coisa.

**Pesquisador:** Melhorar em outra área.

**Entrevistado:** Melhorar. Às vezes a sociedade se mobiliza ais com isso também.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Márcia, a gente já está caminhado para o final. Eu queria que a senhora saísse um pouco do papél de gestora de custos e pensasse como uma gestora de projeto específico, sei lá, uma área da saúde, diretora de hospital, de processo de hospital. Eu vou te apresentar dois relatórios, eles são mais voltados para área financeira e eu queria que você avaliasse no seguinte sentido, qual deles seria melhor para tomada de decisão, qual deles, por exemplo, teria melhor informação para a senhora cortar recurso de um lugar e colocar em outro processo, fazer esse remanejamento orçamentário, pleitear mais recurso ou apresentar esse para o gestor maior “O resultado é esse por causa disso, disso e disso”. Então eu queria que você fizesse uma avaliação desses dois e se tiver alguma sugestão de melhoria a senhora me indicasse.

**Entrevistado:** (analisando). Esse aqui está dando uma (leitura?), está dando uma resposta.

**Pesquisador:** O relatório 2?

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** O relatório 1 a senhora consegue entender o que está escrito, tem dificuldade para assimilar?

**Entrevistado:** A letra está meio pequena, mas, tudo bem. Dá para perceber, o que eu vi aqui, primeiro: programação entre o realizado e o programado tem que fazer essa leitura de quanto que realmente... Ele tem um marcadorzinho aqui, um farolzinho aqui que indica que a coisa está meio (palavra incompreensível)... A execução dele, dá para acompanhar a execução realmente.

**Pesquisador:** Essa linguagem é clara para a senhora, do relatório 1, ou a senhora tem alguma dificuldade de não entendimento desse tipo de informação?

**Entrevistado:** Eu acho que quem for ver, quem está na área e realmente for usar essa informação, ele dá uma ideia *max* aqui bem de planejamento e de orçamento. A leitura bem é essa, inicialmente eu tinha um valor, quanto que foi aprovado, quanto foi atualizado, empenhado. Eu tenho essa leitura entre o quanto que foi orçado disso aqui realmente e quanto que eu realmente estou executando. Então o quanto de dinheiro que eu estou segurando previsto para minha execução, que é um problema que a gente tem hoje, e, realmente o quanto que estou realizando essa informação. Você não tem informação mais quebrada de como que isso está sendo usado, de onde, existe uma leitura aqui de despesa. Leitura de custo aqui não tem também. De como isso foi usado, eu acho que isso aí é interessante de a gente perceber.

**Pesquisador:** Para tomada de decisão, por exemplo, se precisar tirar dinheiro de um lugar ou de outro, esse relatório por si só atenderia esse tipo de...?

**Entrevistado:** Eu acho que não. Porque, assim, a meu ver, tem que detalhar mais isso aqui né, tem que complementar isso aqui e entender porque que de repente eu estou orçando um valor alto e aprovando um valor menor. Será que foi erro do meu planejamento inicial? Porque que e não estou executando isso? A máquina quebrou ou o que que foi que aconteceu que eu não estou...? Isso aqui é um ponto de parada para leitura mais detalhada em outro lugar. Alguma outra informação tem que chegar.

**Pesquisador:** Aqui ele é resumido demais para esse tipo de decisão?

**Entrevistado:** Eu acho que é simplista demais a gente falar assim: “Não, a cota aprovada agora é mil, eu empenhei 3 mil, eu vou tirar 2 mil”. Eu acho que é muito simples. Aí fica aquela história, você já cria um orçamento sem base, você usa ele sem base e corta sem base também.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Porque o grande problema que a gente tem é isso mesmo, faz um corte linear no orçamento de 20% de cima em baixo sem saber quais são os processos que estão ali. Normalmente, quando vem uma imposição para cortar o orçamento você baixa aquilo de cima em baixo sem menor estudo de custo realmente e de entender onde você pode melhorar aquele processo, porque aí vira uma meleca. Pelo menos, tem que ter, no mínimo, uma leitura no relatório ou fora dele para a gente ter um conhecimento maior, o que que está acontecendo. Não dá para ser tão cru assim para pegar só o orçamento e analisar e fazer a coisa tão simples desse jeito. (analisando). Aqui a gente tem muitos relatórios de controle de despesa e de custo a gente não tem. Acho que tem que discriminar realmente assim, o que que é custo; o que que é custo de cada obra desse. Na hora que eu pego aqui esse projeto, o que que é o projeto? Como é que está o projeto? Porque, de repente, se eu empenhei, é bom para mim ter empenhado muito ou pouco? Não sei. De repente a obra está no começo, eu já estou no final do meu dinheiro e aí isso é terrível. Ou então a obra está começando e ainda está dentro do previsto essa minha cota aí. Acho que tudo merece um aprofundamento maior que nem sempre a gente tem no setor público. A gente precisa desse acompanhamento com mais detalhe realmente e que é só com o custo que a gente consegue achar isso. “Previsto no ano, teve consultoria, não foi empenhado...”. Porque a gente acaba olhando a coisa como o dinheiro, o recurso realmente que foi utilizado, que foi gasto, mas isso aqui gerou o que para mim?

**Pesquisador:** Qual foi o resultado?

**Entrevistado:** Qual foi o resultado disso aqui?

**Pesquisador:** Então você acredita que o relatório deveria também ter esse tipo de informação? Qual o resultado gerado a partir desses gastos aí apresentados?

**Entrevistado:** É. Porque está falando que tem aqui locação de mão de obra, mas usou para que esse “trenheiro” todo? O que saiu nisso aqui?

**Pesquisador:** Então, para entender esse relatório a senhora precisaria de mais detalhes aí.

**Entrevistado:** Esse aqui dá para saber mais coisas nesse “troço” aqui né. Mas eu acho que nós vamos melhorando. (risos).

**Pesquisador:** Então está certo. Eu agradeço muito.

**Entrevistado:** Não por isto.

### Transcrição da Entrevista com Gerente Técnico

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], gerente técnico. Há quanto tempo você trabalha para o serviço público?

**Entrevistado:** Desde 86.

**Pesquisador:** 25 anos. Esse tempo todo você está no serviço estadual ou passou por outros entes?

**Entrevistado:** Eu sou servidora do Ministério da Saúde. Comecei no INAMPS. Em 90 começou o SUS, eu fui para a Secretaria de Saúde.

**Pesquisador:** Emprestada?

**Entrevistado:** Essa história de ‘cedido’, essa confusão toda que até hoje é um problema de arranjos organizacionais complexos. Esse negócio é complicado porque acaba que você pode ficar em qualquer lugar. Eu trabalhava no setor de compras no INAMPS e juntaram os dois ‘compras’, que era do INAMPS e da Secretaria, eu fui para lá e virou uma confusão. Foi um caos geral. Essa época, logo depois eu saí. Eu fui convidada para ir para FUNED. Aliás, antes disso, eu fiquei um ano fora. Antes de virar o SUS, eu saí, fiquei um ano trabalhando na Vide-Bula com custos. Eu fazia estágio na Vide-Bula, e o estágio já foi na área de custos. Até por questão salarial e qualquer coisa, eu voltei para o Ministério de novo, e quando deu essa reforma toda do SUS eu fiquei mais um tempo, porque estava muito ruim, o clima... Aliás, eles me mandaram até para o Protocolo, na hora que eu descobri eu estava no protocolo, àquela confusão toda, aí eu fui para FUNED trabalhar com custos também. Então eu fiquei de 90 até final de 95, eu fiquei 6 anos na FUNED trabalhando com custos. Então, assim, nós que montamos o sistema de custo da FUNED. Na época, tinha que fazer o curso contábil inclusive, então era uma sacação demais da conta, porque tinha que fazer lançamento de matéria-prima aqui, eu nem sabia aquele negocio, eu aprendi na marra. Tinha que passar para a contabilidade todo mês aquilo. Era...

**Pesquisador:** Era bem trabalhoso.

**Entrevistado:** É. E também a gente usava como o custo para definição de preço de medicamento da central de medicamento, da CEMI do Ministério da Saúde. Então tinham reuniões periódicas da equipe de custos do Brasil inteiro e dos laboratórios oficiais todos. A gente fazia essas reuniões, ia para Brasília discutir preço do material. De três em três meses, por causa da inflação, de três em três meses tinha que fazer esse alinhamento tudo na tabelinha, aquela loucura. Nem no Excel não era. Mas foi um processo super legal da FUNED que a gente fazia. Era interessante. Depois, eu saí da FUNED, mudei, fui para o interior, trabalhava em posto de saúde e parei completamente para concurso ou de qualquer coisa muito interessante. Mas sempre no setor público. Trabalhei em posto de saúde, morei lá no Rio Grande do Sul, Santa Catarina. Quando eu voltei para Belo Horizonte, em 93, eu voltei para o Ministério. Não, 2003 eu voltei, fiquei um tempo no Ministério da Saúde aqui, trabalhava no setor de compras. Estava na assessoria e acabou que eu assumi o ‘compras’ porque não tinha ninguém para ficar. Volteio para Florianópolis. Aí voltei para a FUNED e fiquei mais 3 anos no setor de compras. Depois eu resolvi sair da FUNED, em 2007, e fui para o Hemominas, fiquei quatro meses no Hemominas trabalhando com Custos, mas não estava legal, aí me chamaram para assumir a gerência da FHEMIG, para implantar o sistema de Custos na FHEMIG. Eu estou na FHEMIG desde 2007.

**Pesquisador:** Você que passou por muitos entes, tanto estaduais quanto outros entes, federal e até municipal, desde 2003 o Governo do Estado vem trazendo algumas ferramentas que foram implantadas principalmente no setor privado, tem trazido isso para o setor público. A senhora consegue identificar se teve alguma diferença nessa implantação dessas ferramentas, se houve algum tipo de ganho de eficiência, de qualidade? E também se a senhora consegue citar alguma dessas ferramentas que foram implementadas nesse período aí.

**Entrevistado:** Eu estava fora. Eu estava em Santa Catarina, voltei para cá. Quando eu cheguei na FUNED, eu estava trabalhando no setor de compras e já tinha as ferramentas básicas que era o SIAD, SIAFI, os sistemas corporativos, e estava começando a implantar também a questão de acordo de resultado, de meta e tudo. A minha percepção é que esses sistemas corporativos dão um suporte na informação muito interessante na organização do processo, então é possível buscar essa informação via os sistemas corporativos até pela ferramenta de BO também que a gente consegue ter este controle...

**Pesquisador:** Ter acesso a informação.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Só que ela tem que ser trabalhada fora do sistema.

**Entrevistado:** É. Mas ter onde buscar informação. Eu vi isso claramente, assim, a gente conversando com o pessoal de Alagoas, eles comentando até do sistema de custos deles, e a dificuldade deles era sair buscando nota fiscal aqui, nota fiscal ali. E eu: “Gente, nós não tivemos esse problema”. Porque isso tudo está dentro do sistema, dentro do SIAFI, e eu não saio correndo atrás de nota fiscal, essa informação chega para a gente. Eu tenho outros problemas, que seja, mas isso eu acho que dá uma base para o Estado inteiro de organização, de transparência mesmo, de organização do processo. Pelo menos a ferramenta, se está sendo bem usada ou não,

cabe a cada órgão, e realmente, eu acho que são processos internos que merecem refinamentos com certeza. Mas que a gente tem um suporte nessa organização da informação bastante relevante, com certeza.

**Pesquisador:** Com esse novo modelo a senhora consegue enxergar para os gerentes? Como a senhora está na área meio e trabalha com informações para vários gerentes, a senhora consegue perceber se os gerentes, eles estão mais responsáveis, se eles estão mais envolvidos com a tomada de decisão dos projetos que eles trabalham, se eles tem uma preocupação maior com isso? Se eles têm essa flexibilidade tanto para tomar decisão dentro do projeto dele e se eles estão mais responsáveis quanto a isso, se eles têm internalizado essa responsabilidade de gestão do resultado do projeto, a senhora consegue perceber alguma coisa nesse sentido?

**Entrevistado:** Eu acho que isso é pontual, ainda é pontual e que está sendo alterado. Ainda tem umas coisas que são meio desamarradas, meio descomprometidas. Assim, eu acho que em condições normais as pessoas não tem uma visão de tudo. Quando você começa a ver só o seu serviço, então se eu estou fazendo ou se não estou fazendo dá na mesma. Agora, quando você começa a enxergar que o seu afeta o outro, que se você não colocar informação aqui afeta o outro e que você está trabalhando em rede, todo mundo se compromete com isso.

**Pesquisador:** Você acredita que ainda falta um pouco esse passe dos gerentes de compreensão, de envolvimento.

**Entrevistado:** Falta. Eu creio que existe muita cobrança, existem as próprias ferramentas do estado que é a questão de acordo de resultado. Então, assim, tem os acordos estruturadores lá da SEPLAG que tem que ter menor preço, a questão de orçamento.

**Pesquisador:** As metas de área meio, né.

**Entrevistado:** É. Esse negócio todo, eu acho que isso acaba fazendo com que o pessoal, querendo ou não, quer resolver, mas muito mais por uma imposição do que por uma conscientização.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** A hora que você tira as metas cai todo mundo de novo. (risos). Se esquecer das metas...

**Pesquisador:** Então você acredita que ainda falta... Assim, a ideia de existir uma cultura voltada para resultados talvez ainda não exista?

**Entrevistado:** Eu acho que vai levar uns anos ainda para a coisa institucionalizar, ficar mais... Eu acho que isso é cultura de brasileiro de achar que serviço público não é de ninguém, que não tem compromisso. Isso está mudando. Já mudou muito. Eu tenho 20 e tantos anos de serviço, uns mais compromissados que o outro sempre ouve, mas não...

**Pesquisador:** Mais generalizado.

**Entrevistado:** É. Eu acho que isso é aquela questão lá do paletó, não esta tanto hoje, era até muito marginalizado eu creio, de falar que servidor público não faz nada, mas também não acho que seja uma coisa tão evidenciada esse resultado. Acho que a gente precisa até de mostrar mais para que a coisa... os próprios servidores incorporem isso.

**Pesquisador:** A senhora acredita que a contabilidade pública e as informações geradas pela contabilidade, pela parte de finanças públicas, ela tem contribuído para o processo de tomada de decisão dos gestores? Acredita que eles têm usado esse tipo de informação, se ela está disponível? Como é que a senhora vê essa questão das informações financeiras e contábeis no Estado, hoje?

**Entrevistado:** Eu não sei, para falar a verdade, responder isso não. Assim, a contabilidade clássica, digamos assim, não gerencial, eu acho que a contabilidade gerencial tem uma leitura mais fácil, talvez. Até para mim, por exemplo, que não sou contadora, eu acho que não é de uso comum as informações contábeis. Você ter essa leitura, eu acho que isso não é percebido. Eu não percebo, eu não vejo ninguém oficialmente que vá pegar as informações contábeis como subsidio de...

**Pesquisador:** O foco é muito o orçamento, né?

**Entrevistado:** O foco é o orçamento, infelizmente, de uma forma que... O orçamento é feito de uma forma extremamente equivocada, porque o pessoal usa o orçamento... 10% que eu orcei o ano passado é o orçamento desse ano baseado no que a SEPLAG tirou aqui, tirou ali... Não existe realmente um planejamento para fazer orçamento.

**Pesquisador:** Uma análise técnica para...

**Entrevistado:** Nada. Não existe um cuidado nessa geração desse orçamento. Eu acho que o orçamento é uma ferramenta de gestão interessante. Acho que o Estado tinha uma ferramenta interessante usada que era o GMD, que é uma leitura, pelo pouco que eu conheço, uma leitura talvez contábil também da despesa.

**Pesquisador:** Mas o GMD usava aonde? A senhora consegue...

**Entrevistado:** Na FUNED, na FHEMIG.

**Pesquisador:** Nas fundações.

**Entrevistado:** Nas fundações.

**Pesquisador:** Mais na administração indireta que usava. Porque na administração indireta eu não tenho muito conhecimento da utilização do GMD, não. Eu já ouvi falar por causa das fundações mesmo. E a informação de custo, a senhora acredita que ela tem relevância para tomada de decisão ou você acredita que ela deveria ser usada, de alguma forma? Consegue ver a utilidade dela para os gestores públicos? Se a senhora não enxerga que ela é utilizada hoje.

**Entrevistado:** Eu acho que ela é imprescindível. Eu acho que a gente precisa levar essa informação de custo, disseminar essa informação de custo. Aliás, acho que primeiro nós temos que balizar nossa informação de custo.

**Pesquisador:** Estruturar a forma que ela vai ser gerada.

**Entrevistado:** É preciso estruturar isso. Pensar como que ela vai ser feita, porque a gente não tem ela disponível em condições normais. Diversas abordagens você pode fazer com o custo. Na minha leitura, eu que estou no setor saúde, a literatura básica sobre saúde fala que uma das causas da ineficiência do setor saúde é falta de informação de custo, questão até de financiamento da saúde. E, assim, pelo volume de recurso que a saúde tem você tem que ter uma informação de custo. Eu acho o setor público como um todo, pelo volume de recurso também, pelo tipo de prestação de serviço que a gente tem, nós precisamos evidenciar essas informações de custo para o público.

**Pesquisador:** E a senhora vê aplicabilidade na FHEMIG, hoje, dessa informação de custo?

**Entrevistado:** Vejo. (risos). Com certeza.

**Pesquisador:** A senhora pode citar um exemplo?

**Entrevistado:** Também é uma questão cultural que está sendo estruturada dentro da FHEMIG. Começou também muito pelo acordo de resultado, que foi assim, uma coisa interna, imposta, mas que a gente está buscando, pelo menos...

**Pesquisador:** Era uma meta do acordo essa informação?

**Entrevistado:** A meta do acordo externo de 2007 do Governo do Estado com o Banco Mundial. E aquelas metas estruturadores, não, meta... Sei lá. Foi em 2007. Esqueci qual que era. Mas a meta era aprimorar o sistema de custo na FHEMIG. Então era do Governo com o Banco Mundial, e quem acompanhava o processo, inclusive, era o pessoal do Banco Mundial, André Médice, que é do Banco Mundial, e a meta era que em 2007 a gente tivesse a metodologia, meio de 2008 o sistema com um hospital, final de 2008 já com 10 unidades e em 2009 as 20. Alias, com o Banco Mundial foi menos. É porque a SEPLAG acabou incorporando a meta também e apertou mais a meta para que não tivesse nenhum problema com a meta do Banco Mundial. Então a meta da FHEMIG com a SEPLAG foi em 2008 as 10 unidades e em 2009 todas as unidades. Então isso foi imposto e, assim, tentando mudar, implantar isso meio na marra realmente, mas houve um comprometimento da diretoria. E o que a gente percebe hoje são ações que já estão deixando de ser pontuais. Muita coisa já foi alterada na FHEMIG por causa de custo, sim, primeiramente, assim, a organização dos processos. E o que a gente trabalha custo hoje na FHEMIG, a forma como a gente trabalha é buscando a informação de custo como indicador de processo e indicador de resultado. Então eu não quero saber quanto custa, eu quero saber por que custa, é necessário, o quanto isso é relevante.

**Pesquisador:** Você acredita que esse tipo de informação mudou a forma dos gestores lá, os diretores da FHEMIG tomar decisão? Eles têm analisado esse tipo de informação para tomar decisão de manutenção de processo, alteração de processo? Lá dentro, a gestão interna, isso modificou alguma coisa?

**Entrevistado:** Modificou alguma coisa sim. Não quer dizer que esteja todas as decisões baseada em custo, mas alguns processos, algumas decisões internas, isso é bastante evidenciado. Por exemplo, a questão de controle de contrato, quando a gente consegue evidenciar isso num relatório de custo, assim “O custo de uma manutenção específica no laboratório”, aí o chefe do setor de laboratório fala assim: “Essa informação não é minha. Esse custo não é meu. Esse serviço aqui vocês colocaram errado”. Aí: “Tudo bem. Vamos ver que valor é esse”. Aí o que a gente percebeu? Por exemplo, que era um contrato de manutenção que estava... Isso não pode colocar não.

**Pesquisador:** Tá. (risos).

**Entrevistado:** Era um contrato de manutenção indevido, que já tinha sido sucateado o equipamento e que estava ainda lá. Esses e inúmeros outros. Assim, quando você tenta localizar um funcionário e você não acha onde ele está é porque ele não está com a...

**Pesquisador:** Não foi bem alocado.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** O entendimento que eu vejo é, ainda estão na estruturação dos processos da geração da informação.

**Entrevistado:** Mas eu acho que isso é um processo contínuo. Isso, a meu ver como gerente de custo inclusive da FHEMIG, é que a gente coloca assim, são processos que vão melhorando sempre. Então, assim, o que eu tenho hoje é isso aqui, amanhã eu preciso estar com isso mais refinado. Então a primeira leitura que a gente tem é uma...

**Pesquisador:** É o início do processo né, que, no caso, a FHEMIG ainda está.

**Entrevistado:** É. Porque nós não vamos organizar informação para montar um sistema de custo. Minimamente e, logicamente, a gente precisa de ter uma estrutura para que alimente o sistema de custo, então eu preciso conhecer alguma coisa de pessoal, saber onde que está o meu material de consumo, quem consome o que, sempre. Agora, a partir do momento que você monta aquilo, os refinamentos para diminuir os rateios ou alocar melhor os recursos realmente, isso é um processo continuado. É isso que a gente está trabalhando. Então a gente busca esse refinamento. Mas alguns diretores, por exemplo, algumas coisas que a gente já usou lá, a questão de terceirização de serviço para ver se compensa ou não compensa.

**Pesquisador:** Já foi esse tipo de análise?

**Entrevistado:** Já foi feito. Hoje mesmo eu conversei com a diretora do hospital, ela comentou assim, baseado nas informações de custo de escaras, que é aquelas úlceras de pressão, que é ferida no paciente por ficar deitado muito na cama, baseado na informação de quanto custa um tratamento de escara, foi autorizado a compra dos colchões pneumáticos, o colchão, ele é todo especial para paciente que fica muito tempo na cama.

**Pesquisador:** Algumas decisões têm sido avaliadas e tem sido utilizado.

**Entrevistado:** Sim. E o que a gente acha mais interessante é que a coisa está deixando de ser da parte administrativa e está passando para a parte assistencial. O custo, ele era visto muito como da administração, assim, da área meio, e agora nós estamos conseguindo colocar isso na área fim. Então, assim, o chefe lá do laboratório quer saber quanto é que custa o exame dele. Então a gente está levantando todos os kitizinhos para saber quanto custa um exame. É muito perceptível, era muito em algumas situações pontuais, como a FHEMIG é imensa também, então a gente cada hora lembra de uma situação.

**Pesquisador:** Claro.

**Entrevistado:** Mas, assim, essa separação realmente entre o custo operacional e essa parte de assistência é muito evidente.

**Pesquisador:** Fica mais difícil.

**Entrevistado:** O pessoal consegue perceber isso, essa utilidade dessa informação de custo de uma forma mais clara.

**Pesquisador:** A senhora chegou a comentar sobre o orçamento, a questão da definição do orçamento. Então, a senhora percebe que o orçamento, ele é produzido a partir do trabalho do gestor ou ele vem fechado de cima para

baixo? Como funciona o processo orçamentário para a definição dos valores para a FHEMIG? Você acredita que isso vem fechado ou isso é possível negociar? Como que é esse processo de formação do orçamento?

**Entrevistado:** Fechado de fora que você está falando?

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Internamente?

**Pesquisador:** É. Se ele vem estruturado, se vem um valor fechado, por exemplo, da SEPLAG ou isso brota do gestor e é levado isso para cima.

**Entrevistado:** Que eu saiba, ele não brota do gestor. Pelo menos, assim, das 20 unidades da FHEMIG, não. Eu não tenho certeza. Porque nós temos o nosso ordenador de despesa que é o responsável pelo orçamento, mas eu creio que tem muito de fora, realmente. Porque aquela leitura: “Esse ano nós vamos ter dinheiro para investimento, vamos ter dinheiro só de custeio ou como é que vai ser?”. Então, assim, acaba que o orçamento que vai ditar as ações, não as ações ou demandas que compõem o orçamento.

**Pesquisador:** Então não é o foco no resultado, não é a partir do resultado esperado que se estrutura um orçamento?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** O orçamento vem e se adéqua o resultado a esse...

**Entrevistado:** A minha leitura é essa.

**Pesquisador:** A senhora acha ou chegou a perceber que esse tipo de informação de custo é levado em consideração na hora de definição de orçamento?

**Entrevistado:** Não. Ainda não.

**Pesquisador:** Não foi percebido isso não.

**Entrevistado:** Não, infelizmente. Nós estamos querendo fazer essa amarração junto com o orçamento. É um trabalho que a gente já sinalizou e não começou ainda é de buscar esse alinhamento ainda, de tentar que o orçamento reflita às informações de custo.

**Pesquisador:** As necessidades para realização dos processos. A senhora acredita que... Na verdade, outra pergunta. Essa produção de informação de custo, os relatórios, eles são gerados para os gestores com que frequência? Existe demanda externa dos gestores pedindo esse tipo de informação? Como que é esse fluxo da produção da informação de custo e demanda dessa informação?

**Entrevistado:** Nós temos um gestor de custo em cada hospital da rede FHEMIG. Uma das coisas que também está no acordo de resultados nosso, interno, é essa geração de relatórios tanto para a diretoria, que nós temos um relatório gerencial com gráfico, com informação mensal, tanto para os gestores de nível... chefes de serviços e diretores.

**Pesquisador:** Da ponta.

**Entrevistado:** Da ponta. Então o pessoal recebe isso mensalmente, analisa isso mensalmente junto com os gestores. Nós temos reuniões mensais que a gente chama Reunião de Observatório de Custo, para discutir os relatórios. Então a ideia é essa mesmo, acompanhar o relatório de custos, ver o que teve de divergência, muito mais nessa história do processo de trabalho do que a informação como o resultado da informação quantitativa. Se custou cinco, se custou seis, ficar comparado não é esse o objetivo nosso, o objetivo realmente é que eu possa evidenciar esses números e trabalhar em cima deles. Isso mensalmente é feito.

**Pesquisador:** A senhora acredita que um dia se possa chegar a esse ponto de, por exemplo, comparar o mesmo processo em dois hospitais e tentar igualar ou entender porque que é diferente?

**Entrevistado:** Tentar igualar não, tentar entender porque que é diferente sim. Porque a ideia é bem assim, perceber o que é feito em um, perceber o que é feito no outro para que a gente possa ver o processo. E à medida que eu percebo esse processo, eu tenho um domínio tecnológico de como que aquele trabalho é feito e a gente até ter a transferente tecnologia de um para o outro. Então, assim:

“Porque que a minha UTI aqui é diferente da de cá? Por que o meu custo é tão diverso?”.

“Ah, porque aqui a gente faz um trabalho diferente, faz assim...”.

Então tá. Vamos ver o que pode ser feito, treinamento, a questão de padronização de processo. Nesse foco, não de nivelar; “tem que custar 10 aqui e tem que custar 10 aqui também”. É mais nesse processo de conhecer o processo de trabalho.

**Pesquisador:** Um pouco sobre os conhecimentos da senhora. A gente chegou até comentar que a senhora não tem afinidade com a questão contábil. Mas o Estado chegou a proporcionar treinamentos, uma forma de melhoramento do seu conhecimento? Principalmente para a senhora que está nessa área de custo, houve treinamentos, cursos por parte do Estado ou essa parte de aprendizado foi tudo por conta da senhora, a senhora quem buscou entender essa área financeira, essa área de custos?

**Entrevistado:** Eu acho que isso foi meio construído individualmente.

**Pesquisador:** É?

**Entrevistado:** Com certeza. Não tem essa leitura ainda de formação de um gestor de custos. Eu nunca ouvi falar. O que a gente vê atualmente, que eu saiba, existe uma intenção da Secretaria de Planejamento de consolidar essa informação, tentar buscar uma normatização para o Estado, mas que também não está concretizado ainda.

**Pesquisador:** Assim, até então, pelo o que a senhora está me falando a gente pode resumir um pouco, a ideia é de que a informação de custo na estrutura em que a senhora trabalha está sendo construída, mas os gestores, alguns a senhora disse que preocupam mais com essa informação, existem reuniões para modelar isso, para trabalhar em cima dessa informação, mas isso não é de uma forma generalizada na instituição.

**Entrevistado:** Isso está sendo construído. Assim, bastante evidenciado a transformação. Acho que a gente pode colocar que isso está crescendo a olhos vistos. A FHEMIG, hoje, está com uma ferramenta interessante que, a meu ver, nós estamos na segunda fase de custo na FHEMIG, que a partir de agora, em setembro, nós estamos soltando a prestação de conta ao paciente. Então, como diz o professor Elias Jorge lá do Ministério da Saúde, tem o impostômetro que o pessoal está mostrando, que nós estamos fazendo o beneficiômetro. Assim, mostrando para a sociedade, e o que o André Reis já comentou também, assim, nós estamos passando o boleto reverso evidenciando para a sociedade o quanto e como os recursos do setor público estão sendo transformados em serviço. Então acho que isso está sendo legal para a sociedade e internamente também a gente pode falar que também está dando uma revolução na FHEMIG. Porque uma coisa que a gente percebe, para mim ficou extremamente claro isso, vale um artigo, assim, como que muda a leitura do gestor também quando você está olhando essa informação e nessas discussões do meu processo de trabalho, não sei o que. Agora, na hora que você fala assim: “Não, mas nós vamos soltar isso para rua. Isso vai para rua”. Porque a gente vê hoje assim “O bloco cirúrgico custa 12 mil a hora”. “Não, tudo bem, é 12 mil a hora, mas porque tem poucos médicos, é porque opero pouco”, então, assim, existe uma lógica, uma justificativa porque que o meu bloco cirúrgico custa 12 mil a hora. E na hora que você fala assim: “Vou soltar a conta do paciente”. Ele gastou 3 horas de bloco cirúrgico e a conta dele vai sair 36 mil. “Não, mas aí...”. Então, assim, existe essa preocupação. A minha percepção, pelo menos, que esse gerente, esse gestor-diretor, ele se compromete mais com essa informação de custo quando ela vai sair para fora, ela vai realmente ganhar publicidade.

**Pesquisador:** Ser transparente, realmente.

**Entrevistado:** Ser transparente. Porque enquanto a gente está usando ela internamente é uma leitura, quando você evidencia... Eu acho que a gente tem que evidenciar todas as informações do setor público. Quanto que custa um processo lá no Tribunal de Contas, lá no juiz lá das quantas? Quanto que custa a escola? Que realmente está custando um aluno para o Estado? Quanto que aquela Cidade Administrativa custa? O que é a curiosidade de todo mundo. (risos).

**Pesquisador:** (risos).

**Entrevistado:** Quanto que está custando aquilo? Porque acho que isso compromete e evidencia o que todo mundo está querendo saber, e acaba que a gente aprende a ver que as coisas realmente não são de graça. Quanto custa o parque Municipal para ter aquela limpeza? Eles têm que limpar dez vezes por dia o parque Municipal, aquele monte de gato ali comendo passarinho o dia inteiro. Eu acho que essas percepções do setor público tem que ser mais clara. Eu acho que a informação de custo vai ajudar isso para a gente.

**Pesquisador:** E pode até mudar um pouco a sociedade. Já que ela suja tanto o espaço, às vezes vai passar a sujar menos.

**Entrevistado:** Se a gente evidenciar, falar assim... Olha, aquelas mulheres limpam o centro da cidade três vezes ao dia, porque todo mundo joga lixo no chão. Então se reduzir a limpeza pelo menos duas vezes ao dia, quanto que isso ia reduzir de custo? Todo dinheiro que for economizado aqui nós vamos plantar flor, nós vamos fazer qualquer coisa.

**Pesquisador:** Melhorar em outra área.

**Entrevistado:** Melhorar. Às vezes a sociedade se mobiliza ais com isso também.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** Márcia, a gente já está caminhado para o final. Eu queria que a senhora saísse um pouco do papel de gestora de custos e pensasse como uma gestora de projeto específico, sei lá, uma área da saúde, diretora de hospital, de processo de hospital. Eu vou te apresentar dois relatórios, eles são mais voltados para área financeira e eu queria que você avaliasse no seguinte sentido, qual deles seria melhor para tomada de decisão, qual deles, por exemplo, teria melhor informação para a senhora cortar recurso de um lugar e colocar em outro processo, fazer esse remanejamento orçamentário, pleitear mais recurso ou apresentar esse para o gestor maior “O resultado é esse por causa disso, disso e disso”. Então eu queria que você fizesse uma avaliação desses dois e se tiver alguma sugestão de melhoria a senhora me indicasse.

**Entrevistado:** (analisando). Esse aqui está dando uma (leitura?), está dando uma resposta.

**Pesquisador:** O relatório 2?

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** O relatório 1 a senhora consegue entender o que está escrito, tem dificuldade para assimilar?

**Entrevistado:** A letra está meio pequena, mas, tudo bem. Dá para perceber, o que eu vi aqui, primeiro: programação entre o realizado e o programado tem que fazer essa leitura de quanto que realmente... Ele tem um marcadorzinho aqui, um farolzinho aqui que indica que a coisa está meio (palavra incompreensível)... A execução dele, dá para acompanhar a execução realmente.

**Pesquisador:** Essa linguagem é clara para a senhora, do relatório 1, ou a senhora tem alguma dificuldade de não entendimento desse tipo de informação?

**Entrevistado:** Eu acho que quem for ver, quem está na área e realmente for usar essa informação, ele dá uma ideia *max* aqui bem de planejamento e de orçamento. A leitura bem é essa, inicialmente eu tinha um valor, quanto que foi aprovado, quanto foi atualizado, empenhado. Eu tenho essa leitura entre o quanto que foi orçado disso aqui realmente e quanto que eu realmente estou executando. Então o quanto de dinheiro que eu estou segurando previsto para minha execução, que é um problema que a gente tem hoje, e, realmente o quanto que estou realizando essa informação. Você não tem informação mais quebrada de como que isso está sendo usado, de onde, existe uma leitura aqui de despesa. Leitura de custo aqui não tem também. De como isso foi usado, eu acho que isso aí é interessante de a gente perceber.

**Pesquisador:** Para tomada de decisão, por exemplo, se precisar tirar dinheiro de um lugar ou de outro, esse relatório por si só atenderia esse tipo de...?

**Entrevistado:** Eu acho que não. Porque, assim, a meu ver, tem que detalhar mais isso aqui né, tem que complementar isso aqui e entender porque que de repente eu estou orçando um valor alto e aprovando um valor menor. Será que foi erro do meu planejamento inicial? Porque que e não estou executando isso? A máquina quebrou ou o que que foi que aconteceu que eu não estou...? Isso aqui é um ponto de partida para leitura mais detalhada em outro lugar. Alguma outra informação tem que chegar.

**Pesquisador:** Aqui ele é resumido demais para esse tipo de decisão?

**Entrevistado:** Eu acho que é simplista demais a gente falar assim: “Não, a cota aprovada agora é mil, eu empenhei 3 mil, eu vou tirar 2 mil”. Eu acho que é muito simples. Aí fica aquela história, você já cria um orçamento sem base, você usa ele sem base e corta sem base também.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Porque o grande problema que a gente tem é isso mesmo, faz um corte linear no orçamento de 20% de cima em baixo sem saber quais são os processos que estão ali. Normalmente, quando vem uma imposição para cortar o orçamento você baixa aquilo de cima em baixo sem menor estudo de custo realmente e de entender onde você pode melhorar aquele processo, porque aí vira uma meleca. Pelo menos, tem que ter, no mínimo, uma leitura no relatório ou fora dele para a gente ter um conhecimento maior, o que que está acontecendo. Não dá para ser tão cru assim para pegar só o orçamento e analisar e fazer a coisa tão simples desse jeito. (analisando). Aqui a gente tem muitos relatórios de controle de despesa e de custo a gente não tem. Acho que tem que discriminar realmente assim, o que que é custo; o que que é custo de cada obra desse. Na hora que eu pego aqui esse projeto, o que que é o projeto? Como é que está o projeto? Porque, de repente, se eu empenhei, é bom para mim ter empenhado muito ou pouco? Não sei. De repente a obra está no começo, eu já estou no final do meu dinheiro e aí isso é terrível. Ou então a obra está começando e ainda está dentro do previsto essa minha cota aí. Acho que tudo merece um aprofundamento maior que nem sempre a gente tem no setor público. A gente precisa desse acompanhamento com mais detalhe realmente e que é só com o custo que a gente consegue achar isso. “Previsto no ano, teve consultoria, não foi empenhado...”. Porque a gente acaba olhando a coisa como o dinheiro, o recurso realmente que foi utilizado, que foi gasto, mas isso aqui gerou o que para mim?

**Pesquisador:** Qual foi o resultado?

**Entrevistado:** Qual foi o resultado disso aqui?

**Pesquisador:** Então você acredita que o relatório deveria também ter esse tipo de informação? Qual o resultado gerado a partir desses gastos aí apresentados?

**Entrevistado:** É. Porque está falando que tem aqui locação de mão de obra, mas usou para que esse “trenheiro” todo? O que saiu nisso aqui?

**Pesquisador:** Então, para entender esse relatório a senhora precisaria de mais detalhes aí.

**Entrevistado:** Esse aqui dá para saber mais coisas nesse “troço” aqui né. Mas eu acho que nós vamos melhorando. (risos).

**Pesquisador:** Então está certo. Eu agradeço muito.

**Entrevistado:** Não por isto.

## Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é também gerente de projeto. O senhor já está trabalhando há quanto tempo no Estado?

**Entrevistado:** Desde 86. Eu entrei para a organização em 86. Eu vim de uma empresa privada. Eu trabalhava na extinta Biobrás, lá em Montes Claros. A minha formação, eu sou engenheiro químico, mas sempre trabalhei na área farmacêutica. Eu vim para organização em 86, e desde 86 para cá. Dá o que? 86... Dá...

**Pesquisador:** 25 anos.

**Entrevistado:** 25, 26 anos. Sempre trabalhei na Divisão, tá? A antiga Divisão era DPI – Divisão de Produção de Imunobiológicos. Hoje, recentemente, esse ano teve uma mudança de estrutura de organograma da diretoria industrial, e essa Divisão passou a chamar DPBIO – Divisão de Produtos Biotecnológicos.

**Pesquisador:** Desde 2003 para cá, como o senhor tem essa experiência mais ampla, desde 2003 para cá o Estado tem trazido alguma ferramentas do setor privado para onde ele tem usado na gestão tentando mudar um pouco o modelo que o estado usava de gestão. O senhor chegou a perceber alguma diferença desse período de antes de 2003 para cá na forma que o Estado na forma que os gerentes estão atuando, até na sua forma de gestão?

**Entrevistado:** Com certeza. Com certeza. Porque, na verdade, desde o governo da primeira gestão do Aécio, 2003 para cá, foi implantado dentro das instituições públicas modelo de gestão integrada, e a organização se adequou a esse modelo. Então, a organização, na época, contratou várias consultorias, pessoal especializado nessa parte de gestão pública. Eu, particularmente, fiz um MBA meu voltado para a gestão pública. Eu fiz um MBA nesse período também. Porque a organização, além dela implementar várias ferramentas de gestão mesmo, de acompanhamento, de tudo, ela montou equipes de gestores para dar uma maior agilidade nos processos da organização. Então ela foi formando grupos de gestores para fazer o MBA em Gestão Pública Institucional, então eu fui da primeira turma. Depois vieram mais duas ou três turmas. Mas eu fui dessa primeira turma que fez o MBA. Então você via mudanças: mudança de comportamento; mudança de controle; mudança de acompanhamento com reuniões trimestrais de acompanhamento de resultado dentro de parâmetros bem definidos.

**Pesquisador:** Então o senhor poderia considerar que existem ganhos nesse novo modelo?

**Entrevistado:** Muitos. Acho que foram ganhos assim, fantásticos.

**Pesquisador:** E para a organização, pensando nesse ambiente que o senhor trabalha, o senhor acredita que já exista um pouco de cultura desse novo modelo? Assim, as pessoas conseguem entender, participar dele ou o senhor acredita que os funcionários que estão...

**Entrevistado:** Da minha equipe eu acredito que sim, porque o pessoal está bastante envolvido. O pessoal participa porque a gente tem metas que tem que ser cumpridas, e você não cumpre a meta sozinho, você cumpre a meta da equipe. Então você tem metas que tem que ser cumpridas, e se essas metas não são cumpridas você tem que explicar, você tem que avaliar o porquê de não cumprimento da meta, corrigir essas metas para o trimestre seguinte. Então acho que o pessoal está muito imbuído nessa questão, não só a parte gerencial, mas os funcionários como um todo, na gestão de cumprimento de metas e utilizando ferramentas que foram aprendidas ao longo desses anos aí.

**Pesquisador:** O senhor recebe, então, esses acompanhamentos que o senhor faz? Igual, tem essas reuniões trimestrais, o senhor recebe relatórios para poder acompanhar essas metas, como elas estão sendo executadas? Como o senhor faz essa avaliação?

**Entrevistado:** Eu emito os relatórios. Eu faço os relatórios da minha área, os relatórios são trimestrais, eu faço os meus relatórios da minha área, trimestrais, e mando esses relatórios todos, e eles são encaminhados para o Departamento da Qualidade. O Departamento da Qualidade compila todos esses dados por diretoria e, depois, é feito semestralmente uma apresentação geral, aí todas as diretorias faz apresentação do status da sua diretoria em termos de cumprimento das metas propostas.

**Pesquisador:** E, como que...

**Entrevistado:** Essas metas estão dentro do que a gente chama de SGI, o SGI é um Sistema de Gestão Integrada que a organização tem, que é um sistema que foi implementado com essas novas metodologias aí.

**Pesquisador:** E o senhor tem acesso a esse sistema diariamente? Assim, se o senhor precisar acompanhar...

**Entrevistado:** Eu tenho acesso no meu nível de acesso. Eu, como gerente, eu tenho acesso as minhas áreas. Eu não consigo mudar resultados, eu consigo avaliar e entrar com resultados. Uma vez que eu entrei com resultados, o meu perfil de acesso, ele não me permite fazer alteração. Se tiver alguma alteração eu tenho que comunicar o pessoal do Departamento da Qualidade e eles fazem alteração mediante justificativas.

**Pesquisador:** E, quando o senhor...

**Entrevistado:** E, trimestralmente, a gente tem os acompanhamentos de metas, que é isso que a Sirlei estava me falando aí; são as reuniões de avaliação mesmo, são as inspeções que são feitas mesmo de avaliação de resultados. Porque eu listei lá, dos meus resultados alcançados, “me prova que você alcançou esses resultados”. Seria mais ou menos isso.

**Pesquisador:** Então, o senhor se reúne também com a equipe do senhor mensalmente para poder fazer essa avaliação, se está indo bem, se não está?

**Entrevistado:** Toda. Com a equipe toda.

**Pesquisador:** Aí o senhor faz...

**Entrevistado:** Faz as reuniões para a gente acompanhar. A cada mês a gente vai acompanhando. Quer dizer, isso é uma rotina. Isso entrou numa rotina. A gente vai acompanhando e a cada mês você avalia como é que estão os resultados para o atingimento da meta daquele trimestre.

— Vamos ter problema?

— Vamos, vamos ter problema aqui de aquisição de insumo, de aquisição de matéria-prima. Algum problema.

— Então o que eu posso fazer? O que nós podemos fazer?

É coisa que depende de mim? É. Então eu vou tentar resolver. É coisa que não depende de mim, é uma coisa institucional? É. Qual que foi o problema? Foi lá em compras, porque não compraram. Aí eu abro uma anomalia para aquela área.

**Pesquisador:** Ah! Entendi.

**Entrevistado:** Eu abro uma anomalia porque eu não atingi aquela meta minha ali porque eu não tinha o reagente cumprir aquela meta, então eu não tinha como produzir.

**Pesquisador:** O senhor acredita que, de alguma forma, a contabilidade pública ajuda o senhor nesta gestão do projeto? O senhor acompanha, de alguma forma...

**Entrevistado:** Se você pensar em termos nessa parte de atingimento de meta, especificamente a parte contábil, eu não vejo onde ela entra aqui não. Onde que entra a parte contábil para mim? Como é que agente faz? A gente produz soros, meu único cliente é o Ministério da Saúde. Por ser um produto estratégico, o Ministério não tem o preço do soro fechado. “O preço é x por ampola para todos os laboratórios”. Não é isso. O preço dos soros, ele é determinado para cada laboratório em função da planilha de custo do laboratório daquele produto. Então eu vou ter que produzir um soro antibiótico. Igual, esse ano eu vou ter que entregar ao Ministério 100 mil ampolas desse soro. Nós, no início do ano, quando eu formulei o meu programa de produção, antes de eu formular, junto com a minha proposta de produção vai anexo a nossa planilha de custo daquele produto, aí o Ministério normalmente paga pela nossa planilha de custo. Então só tem três produtores no Brasil: organização, Butantã, e Vital Brasil que atende com soros. Só tem esses três. E os preços são mais ou menos diferenciados em função da planilha de custo de cada laboratório.

**Pesquisador:** Então, nessa primeira fase a informação do custo é importante para poder fechar o negócio.

**Entrevistado:** Para fechar o preço do soro com certeza. Ela é primordial. Ela é primordial. O pessoal fecha lá no custo... Porque o processo de soro, ele não é muito simples, não é uma linha específica só de produção de soros, envolve, na verdade, quatro linhas de produção. Você tem uma linha de produção de antígenos, uma linha de produção de plasma, o laboratório e o soro. O soro é o produto final dessa cadeia. Então quando os custos entram nisso aí, eles entram fazendo o custo de cada linha, de cada produto. Por exemplo, o custo gerado nos serviços de animais peçonhentos, o produto gerado lá, o produto final dessa linha é matéria-prima da outra linha de produção de plasma. Aí você tem todo um processo de produção de plasma. O preço do plasma, ou seja, o produto final plasma da linha de produção de plasma, ele é a matéria-prima para produção do soro.

**Pesquisador:** É um processo sequenciado.

**Entrevistado:** Ela vai desencadeando. Então você tem o cálculo lá de quanto custa o antígeno, que é a matéria-prima para o plasma, aí você calcula todo o processo de plasma, qual que é o custo-plasma, que é matéria-prima do soro, aí chega-se no valor do produto final soro.

**Pesquisador:** Entendi. Mas existe alguma forma que eles cobram do senhor na sua produção e que isso seja reduzido ou é um custo padrão apurado e só repassa? Ou a organização tem faz essa interlocução com o senhor: “Ah, tem que reduzir em tal lugar!”.

**Entrevistado:** Faz. Não, não. Tem que reduzir, não.

**Pesquisador:** Não?

**Entrevistado:** Isso aí não. O que a gente faz é o seguinte... Porque às vezes a gente trabalha muito em todas essas linhas com otimização do processo. Às vezes eu otimizava determinadas fases do meu processo que reduz custo.

**Pesquisador:** Esse acompanhamento existe, de otimização?

**Entrevistado:** Toda vez que a gente vai refazer uma planilha de custo a gente discute o processo para ver se o processo teve alguma modificação, se ele se manteve o mesmo, esse tipo de coisa.

**Pesquisador:** E aí, tem essas metas de processo? Eles acompanham e o senhor também aqui, desses processos?

**Entrevistado:** Eles quem? O pessoal dos custos?

**Pesquisador:** Da organização... Assim, os seus gerentes.

**Entrevistado:** Eu acompanho porque é interesse meu. Eu minimizar o meu custo de processo, quanto mais eu conseguir minimizar o meu custo e aumentar o meu rendimento de processo, para mim é o ideal.

**Pesquisador:** É o melhor.

**Entrevistado:** Eu vou ter um custo menor, um processo mais sólido, um processo mais palpável e um produto de melhor qualidade. Então esse é o meu objetivo.

**Pesquisador:** E, o...

**Entrevistado:** Dentro da linha de soro eu trabalho com dois parâmetros básicos, que seria o meu rendimento do meu processo. Meu rendimento o que é? é quantas ampolas de soro que eu consigo obter por litro de plasma processado.

**Pesquisador:** Então, a análise de consumo, né?

**Entrevistado:** Se eu processei um litro de plasma, quanto que eu consigo obter de ampolas? Então isso é um parâmetro para eu avaliar como é que o meu processo está. Se eu obtinha 30 ampolas por litro e agora eu estou obtendo 15, tem algum problema. O meu processo, ele está perdendo em algum ponto. Então isso é uma análise que a gente tem que fazer constantemente.

**Pesquisador:** Que envolve até essa questão do próprio custo do processo.

**Entrevistado:** Com certeza. Com certeza. Porque se eu estou perdendo, se eu estou tendo um processo com menor rendimento, o meu custo é muito maior.

**Pesquisador:** Exatamente.

**Entrevistado:** Se eu podia produzir 30 ampolas por litro de plasma e estou produzindo 15, quer dizer, eu estou trabalhando esses 15 meu, teoricamente ele seria o dobro do custo, esse produto, do que o outro que eu tenho lá.

**Pesquisador:** Que você tinha produzido antes, da mesma quantidade.

**Entrevistado:** Então isso é uma coisa, isso é no ponto final de processo. Em fases intermediárias eu analiso a minha taxa de recuperação, ou seja, de quanto que eu parti do meu plasma lá e quanto que eu cheguei no meu produto final. Então eu já tenho esses parâmetros traçados.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Então se eu tenho variações... Por exemplo, o soro eu tenho lá quatro etapas do meu processo, em cada uma dessas etapas eu avalio de quanto que eu parti e quanto que eu fui recuperando em cada fase do processo. Se eu tenho muitas diferenças em partes de recuperação é porque alguma coisa está acontecendo. Se for para melhor é porque eu estou melhorando o meu processo, se for para pior, tem algum erro. Aí a gente tem que ir rastreando para ver o que está acontecendo. Mas isso é uma análise dentro da produção, tá, que a gente faz.

**Pesquisador:** Dentro da sua área, especificamente.

**Entrevistado:** E, logicamente, tudo isso aí impacta em que? Custo.

**Pesquisador:** Então o senhor consegue enxergar essa relação do custo com o seu processo.

**Entrevistado:** Consigo!

**Pesquisador:** E a organização chegou a disponibilizar para o senhor, ou se foi só desenvolvimento pessoal mesmo, nessa questão do conhecimento, da análise, de aprender um pouco mais sobre como que funciona esse custo, como que ele está inserido no seu processo de trabalho, ou foi uma busca que o senhor teve?

**Entrevistado:** Não, isso é busca de um gerente mesmo.

**Pesquisador:** O aperfeiçoamento foi sempre por conta do senhor.

**Entrevistado:** Porque, na verdade, como o pessoal... o processo, ele é um pouco complexo e o pessoal não tem muito familiaridade com o processo, então em relação ao processo eles aprendem muito com a gente, e em relação a composição de custo a gente aprende muito com eles. eu acho que é mais troca de informação mesmo.

**Pesquisador:** Entendi. Então, só para eu entender, o senhor não tem aqui a necessidade de fazer um pleito orçamentário, porque já existe um valor definido como é que funciona? O senhor faz essa...

**Entrevistado:** Não. Como é que funciona essa sistemática aí. Funciona o seguinte. Quem define as necessidades do país em termo de imunobiológicos é o Ministério da saúde.

**Pesquisador:** Tá certo.

**Entrevistado:** Vamos falar de soro, que é o nosso caso em específico. Acidentes ocorridos no ano anterior, o número de acidentes ocorrido no ano anterior, em função de quantitativo de ampolas gastas para cada acidente em função de estoque estratégico regulador de soro do Ministério da saúde, ele define as necessidades dele para o ano seguinte. Nós já fizemos dois anos atrás, a reunião no Ministério já definindo todas as necessidades para 2013. Então o Ministério faz uma reunião, levanta esses dados e fala: “Essa é a minha necessidade para o ano que vem. Como é que vocês vão atender isso aí?”. Aí, cada laboratório, que são três, trabalha em cima da sua capacidade nominal de produção. Por exemplo, nossa capacidade é de 200 mil ampolas por ano, (é o que a gente pode produzir) então dentro dessas 200 mil eu apresento a minha proposta para o Ministério. Eu falo: “Eu posso te atender com esses oito soros aqui, compondo um quantitativo de 200 mil ampolas, nesses quantitativos mensais aqui”. aí eu apresento essa planilha para o Ministério. Aí, o outro laboratório apresenta. O Ministério reúne tudo isso aí e chega a um consenso final: “Não, está ok. É isso aí. Você pode aumentar um pouco nesse soro aqui, porque laboratório, ele não vai produzir?”. Então tem algumas reuniões de conciliação.

**Pesquisador:** De ajuste.

**Entrevistado:** Aí chegou no ajuste final? Chegou. Aí o Ministério faz um convênio com a organização de atendimento naqueles quantitativos. Nesse convênio entra tanto a parte financeira, física e orçamentária.

**Pesquisador:** Ah, tá.

**Entrevistado:** Porque você me perguntou de orçamento.

**Pesquisador:** Isso. Exatamente.

**Entrevistado:** Então nesse convênio entra a parte financeira, física e orçamentária. E entra, por quê? Primeiro; para o Ministério lá já ter o orçamento prévio para aquelas aquisições. Ele já tem que ter aquele orçamento prévio lá, porque senão a gente não consegue receber. E, segundo, para a organização também, ela se orientar em termos de orçamento também para atender aquela demanda. Orçamento e financeiro, porque ela vai ter que comprar insumo.

**Pesquisador:** Todo esse recurso que vem, ele cobre a despesa do senhor ou ainda o senhor tem que fazer um pleito para a organização arrecadar mais recurso?

**Entrevistado:** Não. Aí o que acontece? O Ministério, praticamente “paga”, o que eu gosto de falar, em cima da planilha. Praticamente, o meu custo de produção é o que o Ministério me paga por ampola. Se nós chegamos a um custo de produção de uma ampola de um soro, 20 reais a ampola, aí o Ministério vai montar toda a planilha dele orçamentária e financeira considerando 20 reais. Se eu vou comprar 100 mil ampolas daquele soro ali, vai ser 100 mil vezes 20.

**Pesquisador:** Entendi. Então ele cobre, na verdade.

**Entrevistado:** Se tem alguma mudança, igual já aconteceu várias vezes, o Ministério precisa, ao longo do ano... Você tem um surto de acidente que consumiu todo estoque estratégico de determinado soro do Ministério. O Ministério precisa daquele soro emergencial, mas ele já tem todo o orçamento do ano já pronto, aí ele tem que entrar com uma solicitação de orçamento suplementar por parte do Ministério, aí volta para cá. A organização a mesma coisa.

**Pesquisador:** Faz um aditivo no convênio para receber...

**Entrevistado:** Faz um aditivo no convênio respeitando-se o limite de no máximo x% do quantitativo do convênio, aí ele faz um aditivo orçamentário e financeiro, a organização faz a mesma coisa.

**Pesquisador:** O senhor, dentro de todo esse arcabouço, todo esse contexto, o senhor acredita que o gerente, o seu papél de gerente, ele está mais restrito ou a responsabilidade aumentou? Com essas novas estruturas de gestão a sua responsabilidade aumentou, o senhor tem mais liberdade de atuação ou isso ficou mais restrito?

**Entrevistado:** Em termo de liberdade de atuação eu acho que não mudou nada. Acho que é a mesma coisa. O que eu acho é que, isso não é crítica que eu faço, é crítica, mas uma crítica positiva.

**Pesquisador:** Hanhan. (afirmando).

**Entrevistado:** Eu acho que é uma forma de você prestar realmente conta daquilo que você está fazendo. Ou seja, o seu trabalho, ele aparece muito mais. Se você faz um bom trabalho, ele vai aparecer um bom trabalho, mas se você faz um trabalho ruim, vai aparecer um trabalho ruim. Então eu acho que é uma forma do próprio gerente se autoacompanhar o seu trabalho. “Pô, eu estou desenvolvendo um bom trabalho, eu estou cumprindo as minhas metas”. Então está ótimo. “Pô, eu não estou cumprindo as minhas metas. Aí o problema é o que? Eu não estou conseguindo. O problema é com outras áreas ou o problema é comigo mesmo?”. Às vezes o problema é o gerente. Se não está cumprindo, isso vai para a decisão superior. “Essa área não está cumprindo as metas, o que que está acontecendo? O problema é o que? Não está conseguindo cumprir porque ela não tem insumo? Porque ela não compra reagente? Porque não tem produção? Porque está tendo muito problema? Ou o gerente não está dando conta?”.

**Pesquisador:** O senhor acredita que isso seja de uma forma positiva, bom para poder...

**Entrevistado:** Eu acho que é ótimo para a instituição acompanhar tudo que ela está fazendo. Eu acho que esse estabelecimento de meta... Na verdade, a gente tem agora um outro parâmetro de avaliação, que você deve está sabendo dele também, que é a avaliação do gestor, o ADGP, que é a Avaliação de Desenvolvimento do Gestor Público. Então todo gestor agora também é avaliado, e se ele tiver avaliações negativas, ele perde aquela gestão dele ali. Avaliação de Desempenho Pessoal, ADI, e Avaliação de Desenvolvimento do Gestor Público, eu acho que isso aí foi fantástico.

**Pesquisador:** A questão dessa remuneração extra- atrelado ao desempenho do gestor, essa questão do prêmio e produtividade, o senhor percebe... (alguém interrompendo).

**Entrevistado:** Pode entrar!

**Pesquisador:** Retomando. O senhor acredita que essa questão do prêmio atrelado ao desempenho, ele gerou incentivos positivos ou tudo ficou da mesma forma? Para o senhor e para a equipe.

**Entrevistado:** Eu acho que gerou incentivos positivos para todo mundo.

**Pesquisador:** As pessoas tem buscado trabalhar melhor?

**Entrevistado:** Na minha área, em específico, não mudou muita coisa não porque o pessoal com quem eu trabalho, toda minha equipe é um pessoal muito bom, é um pessoal comprometido. Todos os técnicos, todos os farmacêuticos na equipe são pessoas muito comprometidas, tanto que em termo de cumprimento de meta, a gente continua cumprindo nossas metas sem nenhuma. Mas que é um incentivo, é. eu acho que é um incentivo.

**Pesquisador:** O senhor já chegou a comentar dessa questão do custo mesmo, da importância disso no dia a dia até para o senhor avaliar o seu processo produtivo.

**Entrevistado:** Sim.

**Pesquisador:** Eu já perguntei também sobre a questão da flexibilidade do gestor. A questão do treinamento o senhor acabou de falar que foi mais para o crescimento pessoal. E, como que o senhor avalia um pouco essa questão do seu conhecimento em relação à questão financeiras e orçamentárias do estado? O senhor acredita que tem um bom conhecimento sobre isso ou precisa melhorar?

**Entrevistado:** O conhecimento meu você está falando em relação à situação do Estado?

**Pesquisador:** Não.

**Entrevistado:** Em relação a que?

**Pesquisador:** Em relação a essas avaliações. Por exemplo, receber relatório financeiro, o senhor tem entendimento de todos os relatórios que o senhor recebe? Essa questão de quando o pessoal do custo vem falar para o senhor: “Oh, isso...”.

**Entrevistado:** Ah, não! Isso eu tenho!

**Pesquisador:** Esse domínio é tranquilo.

**Entrevistado:** Isso eu tenho. Eu consigo avaliar bem. Porque os relatórios que a gente recebe são relatórios relativamente simples, não são relatórios complexos, que a gente não tem condição de avaliar. Pela própria formação, né. São relatórios relativamente simples.

**Pesquisador:** Eles são um pouco mais trabalhados para atender a demanda do senhor no dia a dia, né?

**Entrevistado:** Exatamente. Agora, esses relatórios mais complexos, certamente eles tem lá, mas é avaliação interna deles lá. O que vem para mim é só quais são os meus custos diretos, quais são os meus custos indiretos, quanto está sendo o meu preço, quanto está sendo a margem que eu estou tendo de “lucro”, porque a organização não é para ter lucro, ela não pode. O objetivo da organização não é ter lucro.

**Pesquisador:** E ter uma...

**Entrevistado:** É você ter uma margem. Porque, na verdade, se você tiver uma margem, essa margem que você tiver, ela é para reinvestimento dentro da própria área.

**Pesquisador:** Até mesmo para melhoria dos processos.

**Entrevistado:** Melhoria de equipamento. Para você comprar equipamentos mais modernos, melhoria de processos, treinamento, formação de pessoal. Normalmente a gente usa com essa finalidade.

**Pesquisador:** A gente já está...

**Entrevistado:** Mas eu não tenho acesso a nada disso. Por exemplo, todo recurso que entra para a organização, ele entra único para a organização, então quem define essas questões, onde será locado, eu não tenho nenhum domínio sobre isso. É uma coisa que sempre discuti esses anos todos aqui na organização, porque eu acho que cada gerente deveria ter uma participação exclusiva para a sua área para que ele reinvestisse na sua área. Por exemplo, se eu faturei no final do ano 5 milhões de reais, eu deveria ter 10% disso aí para que eu estabelecesse meus treinamentos em reinvestimento, em treinamento pessoal, em compra de equipamentos novos.

**Pesquisador:** Então o senhor acredita que por enquanto a gestão não é aberta para essa possibilidade?

**Entrevistado:** Não é. Não é. O que está acontecendo agora muito? O Ministério da saúde, a gente tem muitos convênios com o Ministério da saúde. Eu, por exemplo, sou gestor de cinco convênios com o Ministério da Saúde. Esses convênios, o próprio convênio... O Ministério está amarrando no convênio uma contrapartida. No convênio, tá? Então nós vamos assinar um convênio com o Ministério. Igual, nos assinamos um convênio com o Ministério para vacina, no valor de 200 milhões de reais. Então 20 milhões de reais é contrapartida da organização. A organização tem que apresentar um cronograma de execução de contrapartida.

**Pesquisador:** E aí...

**Entrevistado:** Aí, ela, normalmente, apresenta esse cronograma de execução em área física, melhoria de área física, treinamento de pessoal, compra de insumo, compra de equipamento.

**Pesquisador:** Mas teria que ser especificamente na sua área.

**Entrevistado:** Aí é específico.

**Pesquisador:** Por isso que o senhor está falando que ele amarra um pouco na sua área.

**Entrevistado:** Aí é específico. Porque o convênio, quando eu apresento, eu sou o gestor dele, ele é para a minha área, é o convênio específico.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Isso para todos os convênios da organização o Ministério tem amarrado uma contrapartida de 10% do convênio.

**Pesquisador:** Então é uma forma que o senhor consegue garantir os recursos para o desenvolvimento da sua área.

**Entrevistado:** Mas isso só para convênios.

**Pesquisador:** Só para convênios.

**Entrevistado:** Como a maioria nas áreas da diretoria industrial não é convênio. Por exemplo, as outras áreas da organização como a área de pesquisa, quase que 90% do trabalho deles é convênio, o nosso é produção.

**Pesquisador:** Então é a única forma que o senhor achou, por falta dessa comunicação, dessa definição da estratégia da organização de investir...

**Entrevistado:** Na verdade não é nem eu que achei. Porque os convênios anteriores do Ministério, você tinha duas posturas diferentes. Primeiro: o recurso era exclusivo, (sempre foi exclusivo para aquilo) só que você não podia mexer em nada no recurso. Por exemplo, se eu apresento uma proposta de convênio com o Ministério que vai durar 5 anos, antigamente, eles me liberaram lá 1 milhão, esse 1 milhão eu tenho que ir gastando de acordo com o plano de aplicação definido, e no final dos 5 anos você só vai abater o que gastou. Aquele dinheiro que fico ali, ele continua ali sem mexer nada.

**Pesquisador:** Você não tem possibilidade de usar.

**Entrevistado:** De aplicar, por exemplo, no mercado financeiro e você ter retorno. Alguns anos atrás, o Ministério da Saúde já permitiu as instituições a fazer siso. Então a organização pode receber o dinheiro, aplicar o dinheiro, ir gastando e replicando esse dinheiro resultante de aplicação.

**Pesquisador:** Interessante.

**Entrevistado:** E quem presta conta disso tudo é nossa área financeira.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Porque tem que mandar os controles de aplicação, os resultados de aplicação. Aí os cronogramas de aplicação físico voltam para o gestor do convênio. Se eu sou gestor do convênio, eu tenho lá 500 mil de rendimentos de aplicação, aí eu monto o meu plano de ação para gastar aqueles 500 mil. Eu monto o meu cronograma.

**Pesquisador:** Mas isso não está dentro da contrapartida não?

**Entrevistado:** Não.

**Pesquisador:** A contrapartida ainda é um valor separado que a organização disponibiliza.

**Entrevistado:** A contrapartida ainda é à parte.

**Pesquisador:** Mas esse 'juros', o senhor também tenta fazer essa aplicação?

**Entrevistado:** Isso aí a gente faz muito com o pessoal do financeiro, porque quem acompanha tudo isso é eles, eu não acompanho nada.

**Pesquisador:** Tá.

**Entrevistado:** Aí o pessoal me fala: "Nós temos o que de aplicação. Temos lá um setor de convênios, a gente tem um resultado bom de aplicação financeira aqui que eu acho que você pode investir ele aí". Aí eu faço um plano de trabalho e a gente manda para o Ministério com todos os dados, resultados. O pessoal que manda tudo isso, eles que encaminham.

**Pesquisador:** O senhor usa isso para qualificar a equipe, para melhorar área física e tudo?

**Entrevistado:** Depende muito do convênio. Porque tem convênio que ele é específico para despesas correntes. O que que é despesa corrente? Diárias, passagens, treinamento, esse tipo de coisa. E tem convênio que é específico de uma despesa de capital, aí ele só envolve equipamento, material permanente e obras. Então, dependendo da modalidade do convênio, eu gasto naquela modalidade. Se eu tenho um convênio que só me permite equipamento, instalação e obras, eu vou usar nisso aí. Aí eu compro um equipamento mais moderno para determinada área. Coisa desse tipo.

**Pesquisador:** A gente já está caminhando para o final. Eu acho que a gente passou por praticamente tudo.

**Entrevistado:** Não tem problema não.

## **PRÉ-EXPERIMENTO**

**Pesquisador:** Eu queria perguntar para o senhor o seguinte: saindo da gestão de produção aqui, pensando o senhor como gerente de outro projeto. Eu vou apresentar dois relatórios e eu queria que o senhor avaliasse qual deles seria mais interessante para o senhor tomar decisões em cima desses relatórios. Assim: “Ah, eu preciso cortar recurso em tal lugar e por em outro lugar. A minha meta não foi atingida aqui, mas eu posso alcançar. Se eu remanejar recurso eu ponho em outro lugar e atinjo outra meta”.

**Entrevistado:** Mas, recurso, eu não trabalho nada de recurso. Recurso financeiro eu não trabalho.

**Pesquisador:** O senhor não toma essas decisões aqui?

**Entrevistado:** Em recurso, não. Tudo que envolve recurso financeiro não é decisão minha. Eu não tomo nenhuma decisão, eu não estou envolvido em nenhuma decisão que envolva recurso financeiro.

**Pesquisador:** Claro. Mas por isso que eu estou falando, saindo do processo organização, o senhor pensando assim: “Ah, vou ser gestor lá na Secretaria de Esporte em um projeto Quadras esportivas, instalação de quadras em municípios”. Pensando num contexto assim, qual desses aqui seria mais interessante para o senhor tomar essas decisões, tanto em questão de execução física quanto financeira. As duas juntas. Eu tenho o relatório 1, que é esse aqui, e o relatório 2. Eu queria que o senhor desse uma ‘olhada’, uma ‘lida’ só para ver. Ele trata um pouco de questões tanto físicas quanto financeiras também.

**Entrevistado:** (analisando). Custeio, projeto previsto disponível, diferença empenhada. Percentual de execução, infraestrutura... Custeio do programa, infraestrutura...

**Pesquisador:** Assim, as coisas que estão escritas aí o senhor entende, se elas permitem algum clareamento do que se trata.

**Entrevistado:** Não, eu entendo. Eu entendo que está querendo dizer aqui no relatório. Eu entendo ele. Com relação a questão de recurso, os valores eu não sei. Eu só estou vendo o que estava previsto, o que que está disponível, a diferença e o que que está empenhado. Executor 19% do custeio do programa. Agora, por exemplo, eu não sei onde que ele me fala aqui em que tempo que foi executado esses 19%, se eu gastei. Aqui só está a parte financeira. Você tem um cronograma físico que está atrelado ao cronograma financeiro.

**Pesquisador:** Isso.

**Entrevistado:** Aí você teria que avaliar se esses 19% de execução do custeio do programa, se está conivente com a proposta que foi feita do programa.

**Pesquisador:** Talvez na próxima página.

**Entrevistado:** Estruturas... Aí os fatores relevantes do custeio, da infraestrutura e tal.

**Pesquisador:** Por exemplo, aqui tem um pouco de execução física. Está vendo? Ele está falando... Então, nesse caso ali de uma...

**Entrevistado:** Fatos relevantes da infraestrutura. Tá. A ação, o que foi gasto em 2012, o que foi remanejado. Aqui é remanejado para outro programa, no caso.

**Pesquisador:** Isso.

**Entrevistado:** Aqui, por exemplo, todos esses trabalhos com esses convênios, ele não é passível de remanejamento. Tudo que a gente faz aqui é dentro de um programa específico, dentro de um plano específico. Por exemplo, igual eu te falei; eu posso comprar outro equipamento com esse recurso? Posso. Desde que ele seja objeto do meu projeto. Por exemplo, se eu estou comprando equipamentos para linha de produção do soro, eu tenho uma sobra de recursos lá, aí eu vou comprar com essa sobra de recurso uma mesa de reunião, ela foge totalmente ao objeto do meu plano, então eu não tenho como remanejar.

**Pesquisador:** Ah, entendi!

**Entrevistado:** Então esse item de remanejado para outro programa, esse não se aplica a gente aqui.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Todos os projetos nosso não tem como remanejar.

**Pesquisador:** Eles são amarrados.

**Entrevistado:** Eles são amarrados para aquele plano de ação específico, e eu não posso fugir dele. O que eu tenho que usar é dentro do objeto do meu convênio.

**Pesquisador:** Entendi. Agora ficou claro.

**Entrevistado:** E isso aqui para mim entra como informativo, porque tenho percentual da execução física que nada foi feito, previsão de gasto. Entra mais como informativo para saber o que gastou com consultoria, aquisição de equipamentos.

**Pesquisador:** O senhor acredita que esse relatório seja um bom relatório. Por exemplo, pensando fora, não na aqui na produção...

**Entrevistado:** Não... Agora, quando você faz algumas análises, por exemplo, você gastou 3 milhões com aquisição de equipamentos que representou 100% da sua execução financeira, mas a execução física está zero. Isso tem algum problema. Pô, se eu comprei os equipamentos, se eu gastei, (porque o gasto do ano está aqui) se eu executei 100% é porque eu comprei os equipamentos, então a minha execução física não pode ser zero.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Esse tipo de análise, isso a gente faz.

**Pesquisador:** Ah! Então esse tipo de informação seria relevante para acompanhar o processo?

**Entrevistado:** Com certeza. Com certeza. Para 'mim' ver o que está acontecendo, ver quanto que eu já empenhei no ano. Se o um recurso é de tanto, quanto que ainda tenho? Porque normalmente nem tudo que eu empenho eu liquido naquele período. Nesse caso aqui, por exemplo, nesse item de obra 2 eu empenhei 45 e só liquidei 30. Então esse tipo de análise, isso aí me permite avaliar, sim, e é importante para esse tipo de coisa.

**Pesquisador:** Então, entre esse...

**Entrevistado:** E a decisão que eu vou tomar... Bom, igual esse exemplo que eu te dei aqui, se eu adquirir, está dentro da previsão, e se eu paguei, a execução financeira foi 100%, então eu paguei tudo. Por que não tem execução física?

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Mesmo caso do item anterior. Eu tinha o recurso, ele estava previsto, o gasto, executei o recurso, porque foi 100% executado, mas também minha execução financeira foi zero.

**Pesquisador:** Então qual que é o problema disso, né?

**Entrevistado:** Qual que é o problema?

**Pesquisador:** Isso deveria está relatado aí, né?

**Entrevistado:** Isso tinha que está. Por exemplo, o equipamento que eu adquiria aqui, ele não chegou, ou, essa minha aquisição física seria considerada somente após o equipamento está aqui instalado e em operação.

**Pesquisador:** Entendi. Aí tinha que está essa informação.

**Entrevistado:** Eu tenho que ter essa informação, porque senão isso aqui, para mim, fica muito vago. Zero % aqui, eu posso pensar o que eu quiser né.

**Pesquisador:** Exatamente. E não transmite nenhum tipo de informação.

**Entrevistado:** É. Então esse tipo de informação eu acho que a gente tem que ter, e a gente acompanha esse tipo de coisa.

**Pesquisador:** Por exemplo, em relação a esse, eu queria que o senhor fizesse um comentário entre esses dois, à questão do detalhamento, da compreensão, para ver se tem alguma diferença de adequabilidade.

**Entrevistado:** Como gerente, eu acho que esse relatório aqui, ele me dá mais informação do que esse.

**Pesquisador:** O 2 mais do que o 1.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Porque esse...

**Entrevistado:** No meu nível de análise, ele me dá mais informação do que esse aqui.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Que é esse tipo de análise que eu te coloquei, vendo aqui, avaliando só a primeira vista aqui.

**Pesquisador:** Ótimo. Com esses aqui o senhor acredita que, acrescentando mais essas informações que o senhor comentou, talvez seria melhor para fazer a gestão do projeto.

**Entrevistado:** É. Por exemplo, você pega outro caso. Esse aqui foi empenhado 35 milhões, a previsão de gasto era 35 milhões. Aliás, foi empenhado 45, foi liquidado 30, a previsão de gasto era 35, a execução financeira 129%. Porque isso aqui? Isso aqui é porque a minha previsão de gasto ultrapassou o que foi liquidado, apesar de a minha execução física ainda está abaixo do previsto. Então ele me dá muito mais informação gerencial do que esse aqui.

**Pesquisador:** É muito básico, né.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Era um pouco isso, senhor Maurício, eu queria entender, essas informações, como que funciona aqui na organização, essa questão da decisão gerencial, como que o senhor acompanha aqui. O senhor foi bem claro nesse processo de como que se envolve na questão de custo. O senhor já tem essa relação, sabendo como que isso está envolvido aqui no seu sistema produtivo. Eu agradeço pela entrevista.

## Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é gerente de projeto. Há quanto tempo o senhor trabalha no setor público?

**Entrevistado:** Há 16 anos.

**Pesquisador:** E tudo isso no Estado de Minas Gerais ou em outro ente federativo?

**Entrevistado:** Não, só no Estado de Minas Gerais.

**Pesquisador:** Percebemos que a partir de 2002 teve uma nova mudança aí de padrões de gestão no Governo do Estado. Eu queria saber se o senhor percebe algum ganho com essa nova metodologia que o estado trouxe e se pode citar alguma ferramenta que é diferenciada, que surgiu desses tempos anteriores para agora.

**Entrevistado:** Sim. Com certeza eu consigo identificar, mesmo porque esses 16 anos, na minha trajetória, eu tenho uma trajetória obviamente inicial aqui na Secretaria com uma atividade muito específica, dentro de um órgão interno da secretaria, que era o Centro de Referência, e lá eu desenvolvia atividade mais focada com eventos, nessas áreas. Depois eu fui ser assessor de um Secretário do Estado, que era na época do Itamar Franco, o professor Murilo Ringuel, então eu tive a oportunidade de iniciar esse acompanhamento mais próximo com o que era a questão dessa gestão. E, obviamente, a gente consegue identificar. Mesmo eu tenho assumido o projeto apenas em 2007, então a gente já consegue identificar essa questão de elaboração de metas, de tomar cuidado com o orçamento, de execução do orçamento com as metas físicas e financeiras. E esse acompanhamento sistemático, isso demonstrou realmente uma mudança de paradigma muito grande da questão da gestão. A gente

tinha impressão às vezes que, anterior a isso, esse executando, executando, executando, se sobrasse dinheiro, sobrou, o que deu para fazer, deu.

**Pesquisador:** Não tinha um controle maior.

**Entrevistado:** Não, não tinha. A impressão que se dá é essa. Obviamente que isso daí, como eu não trabalhava muito próximo, a gente não sabe até que ponto que isso... Nós tivemos aqui as diretorias de orçamento, de planejamento e sempre fizeram isso, mas o acompanhamento do processo, do decorrer do exercício para se corrigir, a cobrança de ter que executar as metas, isso realmente foi uma mudança muito grande que a gente percebe.

**Pesquisador:** E, para o gestor, agora pensando nesse sentido, o senhor como gestor de projetos, o senhor acredita que teve uma flexibilidade maior quanto às decisões do projeto ou existe mais centralização ou teve uma descentralização maior dessa forma de gestão? Os gestores estão mais responsáveis quanto a isso?

**Entrevistado:** Aí entra um detalhe importante que eu percebo: essa estrutura que foi montada na questão de se ter gerentes de projetos, e agora gente de projeto e processo, obviamente, no início a gente percebe que era, digamos, uma questão difícil de lidar com a questão da estrutura normal da Secretaria de Educação. Não vou falar de outras secretarias porque eu não sei como que cada um lidou. Tem secretarias que são mais novas, acho que já foram criadas dentro dessa perspectiva. Mas, hoje, com a questão do gerente e tudo é uma oportunidade que ele tem. É mais descentralizada, realmente, essa tomada de decisão. O gerente, não como em 2007, logo que eu assumi, mas hoje, propriamente, o gerente tem uma autonomia maior de tomada de decisão mediante as informações que eles tem, que os gerentes tem, que a grande maioria das vezes vem das equipes que acompanha, do pessoal da SEPLAG, agora das assessorias estratégicas. Então eu noto uma diferença grande de hoje, 2012 para 2007, quando eu assumi a gerência do projeto. Anterior a isso não posso falar. É aquela história, no início houve, digamos assim, uma coisa muito conflitante entre os superintendentes diretores com os gerentes, parecia que era uma estrutura que estava vindo de fora e que as pessoas acabam sendo aqui de dentro mesmo da secretaria, mas que receberam algumas...

**Pesquisador:** Atribuições.

**Entrevistado:** ...atribuições que parece que eram um pouco conflitantes com o que as pessoas faziam aqui. Então não foi fácil não. Hoje tem sido mais tranquilo, mais fácil, parece que todo mundo compreendeu bem o papel do gerente. Muitos dos gerentes aqui são até superintendentes agora.

**Pesquisador:** Casou um pouco.

**Entrevistado:** Casou um pouco com a atividade dele lá na sua superintendência.

**Pesquisador:** Durante esse período, essa mudança toda, você acha que já, então, existe alguma cultura nesse sentido de gestão, diferente do que exista anteriormente?

**Entrevistado:** Com certeza. Isso aí é um...

**Pesquisador:** Não teve uma mudança mais drástica nesse sentido?

**Entrevistado:** Igual eu estou te falando, a nossa secretaria é uma secretaria mais, digamos assim, tradicional, então eu sinto que foi um pouco, talvez, mais lento do que em outras, porque secretarias mais novas...

**Pesquisador:** Mais fácil.

**Entrevistado:** Mais fácil.

**Pesquisador:** Com pessoas também já dentro do modelo, né.

**Entrevistado:** Isso. Hoje você percebe que há cultura da gerência de projetos aqui dentro. Está mais tranquilo.

**Pesquisador:** Pensando na gestão, propriamente dita, o senhor considera que a contabilidade pública tem ajudado, de alguma forma, para atender as necessidades de informações que o senhor precisa para gerir o projeto?

**Entrevistado:** A pergunta é até ótima. Você está falando de contabilidade. O gerente de projeto e, hoje, a forma de se trabalhar do Estado, a gente tem que trabalhar muito próximo das informações contábeis, financeiras, de orçamento e tudo, eu procuro muito isso, conversar antes. Até para emitir um plano de trabalho com termo de compromisso com determinada finalidade, nós já passamos por isso, por isso que eu estou te falando, a gente

trabalha muito com termo de compromisso diretamente com a caixa escolar, a gente passa termo e as escolas, elas têm que executar aquilo dentro daquelas atividades. Então uma coisa que eu percebo muito, muitas dúvidas com relação a prestação de contas, o que que pode se fazer, quais são os documentos fiscais que tem que ser preenchidos e tal. Então vamos pensar. Eles recorrem a quem? Eles recorrem ao gerente de projeto para o questionamento. E eu tenho que fazer o que? Eu tenho que ficar consultando. E não é a minha formação, eu não sou formado em área contábil. Estou tentando até me especializar agora. Estou terminando a especialização em Administração Pública. Vi muito o básico. Fiz curso de orçamento na Assembleia para entender um pouco. Mas eu acho que ainda precisávamos trabalhar mais aliados à questão do administrativo, o contábil, o financeiro, o orçamento e tudo. Como a atividade nossa aqui da Secretaria de Educação os projetos são muito pedagógicos, mais focados no pedagógico, acho que...

**Pesquisador:** A especialização dos gestores, talvez, não... Você acha que não teve um treinamento para os gestores quanto essa a visão?

**Entrevistado:** Não, não. Principalmente com essa... Eu até penso o seguinte: você acompanhou, hoje não tem acompanhado, mas outros têm acompanhado, eu posso falar por mim, nesses últimos anos eu tenho uma preocupação muito grande, óbvio que eu precisaria estudar muito mais a questão um pouco da contabilidade, financeiro, orçamento e tudo, mas outros não tem muito essa preocupação, acho que talvez muito pela estrutura. Como é uma estrutura muito pequena, eu tenho poucas pessoas, eu mesmo tenho que executar, eu tenho que escrever, eu tenho que praticamente fazer quase tudo no projeto. Como dentro das diretorias, das superintendências às vezes tem uma estrutura que tem lá uma pessoa que conhece um pouco de orçamento ou contábil e tal, então acaba que o gerente, ele não se preocupa tanto com isso, e eu acho que é um dificultador para ele. No geral, para a gerência mais ampla do projeto, ele fica muito dependente de outras pessoas e de outras informações. Não que ele não pudesse ter isso, eu acho legal ele ter essas pessoas para poder se aliar, mas compreender.

**Pesquisador:** Algum conhecimento.

**Entrevistado:** Conhecimento ter. Eu sinto falta disso. E eu gostaria... Uma vez eu falei assim: “A gente precisava ter aqui mais cursos sobre todas essas questões orçamentárias, financeiras, contábeis”, para a gente poder estruturar o projeto já pensando o seguinte, o pedagógico elabora isso e coloca para as escolas poderem executar. Mas será que as escolas podem executar isso que a gente está pensando? A gente conversar com o administrativo, falar assim: “Eu preciso fazer isso. Com esse recurso é possível fazer isso? Tem como fazer o gasto devendo...?”.

**Pesquisador:** “O custo devido ali daquela atividade vai cumprir aquele valor que você está repassando?”.

**Entrevistado:** Isso. Tem um detalhe que é interessante, nós temos uma parceria com o Governo Federal, então tem os recursos do programa Mais Educação, que são do PDDE Mais Educação, aquele Programa Dinheiro Direto na Escola, então para mim tem sido muito complicado porque a Secretaria de Educação, a legislação nossa, não é a Secretaria de Educação, o Estão, ela tem lá uma base de dados que diz o seguinte “esses itens são de custeio, esses itens são capital”. Lá no Governo Federal o mesmo item é invertido.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Então, assim, o diretor não teve treinamento, tem manual, mas não tem treinamento, eu não tive um treinamento devido para entender isso, as pessoas que trabalham não têm, e aí qualquer coisinha a gente tem que ficar consultando formalmente para poder responder uma única escola.

**Pesquisador:** Que atrasa.

**Entrevistado:** Atrasa, atrasa o processo todo. Eu acho que atrasa o processo. Nós somos uma ponta, diretor de escola é outra, Secretaria de Educação, então, assim, teriam que eles terem um bom treinamento e nós aqui também termos bom treinamento para isso.

**Pesquisador:** Para acompanhar a gestão né.

**Entrevistado:** É. Um curso.

**Pesquisador:** Pensando assim, qual a finalidade com os processos que os em tem aqui dentro do seu projeto, existe alguma disponibilização de relatórios gerenciais para essa tomada de decisão? Por exemplo: “Ah, eu quero ver quanto que esse processo aqui custa, e ver se o dinheiro que eu estou repassando realmente atende aquela

demanda para executar parte desse processo que eu preciso ou para atender aquela escola”. O senhor recebe relatórios produzidos aqui dentro da Secretaria de Educação para esse tipo de decisão?

**Entrevistado:** Não, não há. Não há.

**Pesquisador:** Acho que talvez seria interessante essa...

**Entrevistado:** Quando agente monta, inclusive o orçamento do projeto é aliado aqui a questão da possibilidade junto com a experiência que a gente tem dos outros anos de execução e tal, mas sistematicamente um relatório que vai subsidiar essa organização, não.

**Pesquisador:** O senhor tocou na questão da definição do orçamento, como que é esse processo dentro da Educação? Como o senhor enxerga essa definição do seu orçamento para o próximo ano? Como que acontece? Com quem o senhor conversa? Quais os argumentos é possível usar para melhorar isso?

**Entrevistado:** Aí já faz, inclusive, parte dessa administração nova de modernização da gestão pública. Nós temos agora as AGEIs, junto com o pessoal lá da SEPLAG que trabalham com a gente nos projetos e acompanham. Como nós temos um ponto inicial do orçamento “começou com tanto. Com qual per capita?”, eu trabalho muito com custo-aluno e tal, então a gente vai procurando a cada ano. E, especificamente para o projeto o orçamento, ele muda em função de ser custo-aluno, a quantidade de alunos que eu vou ter de meta. Ele não mudou muito nos últimos anos. Agora, ele mudou nesse último ano, o orçamento foi bem discutido, aí a gente fala, não é sistemático, não é relatório que chegou nem nada, é experiência de quatro, cinco anos você verificando: “Olha, para recurso de custeio a gente precisa de mais recurso, porque sempre foi muito pouco”. De capital estava vindo muito, então a gente não estava tendo dificuldade de executar, mesmo porque não era muita a finalidade, o capital é mais para atender a escola e não o projeto. Então isso aí eu conseguir ir pontuando e ajustando. Recurso de alimentação está o mesmo valor há anos, nunca se aplicou a inflação acumulada para ajustar nem nada. Esse ano eu falei: “Nós temos que fazer isso porque tudo aumentou”. Há uma inflação lá fora. Nós estamos falando de compra e aquisição de alimentos. Então procura fazer isso dessa forma, aí o pessoal da AGEI vai nos ajudando, a gente calcula ver dentro da possibilidade, digamos, para que você entenda melhor isso, já vem mais ou menos pré-definida, tem um limite. Por exemplo, a gente atende tantos mil alunos, se vier para falar: “Você tem que atender três vezes mais”, então a gente tira como base este cálculo.

**Pesquisador:** Então o senhor acredita que existe uma escuta dos níveis superiores quanto a essa necessidade de mudança, articulação?

**Entrevistado:** Sim, com certeza. Nesse ano de 2012 o recurso foi bem melhor do que dos anos passados, e de 2013 já houve um aumento considerável. Esses dois últimos anos tem sido muito bom nessa questão para falar para o gerente: “O que você acha que a gente deve melhorar aqui? Ampliar o orçamento aqui, porque realmente carece disso. O que você acha que a gente poderia mudar, diminuir aqui?”. Porque os demais anos não houve um gasto efetivo com isso, o recurso não foi aplicado devidamente para isso, você teve que remanejar e tal. Então isso aí é escutado, eu acho interessante. Isso é muito bom. O gerente tem autonomia nessa hora pô poder apontar, pelo menos é o que acontece comigo.

**Pesquisador:** No caso específico do senhor, então os em acredita que o limite orçamentário está vindo muito mais atrelado ao trabalho e as metas que os em pretende realizar ou que foram determinadas para realizar do que propriamente um valor fixo financeiro?

**Entrevistado:** Não, está atrelado as metas, porque trabalha com custo-aluno, não tem que construir nada, não tem que fazer uma estimativa do que vai ser de construção de obra, de aquisição disso nem nada, é custo-aluno. Não é difícil isso para mim. Eu trabalho muito ali, repasse de recursos para caixa escolar para atender o aluno. Quantos alunos? Tantos mil alunos? Então a gente tem mais ou menos uma base. Obviamente, se você for olhar, o aluno, no caso do projeto que é Tempo Integral, ele, em Tempo Integral, ele tem um custo muito maior do que é hoje esse custo-aluno.

**Pesquisador:** Na verdade, o valor que você tem disponível é menor do que seria o necessário.

**Entrevistado:** Mas aí é que tá. A gente demora um pouco para entender isso. Na verdade, quando a gente fala que é menor, mas a gente esquece uma coisa, nós não temos aqui um aluno com currículo de Tempo Integral, ou seja, a escola não é de Tempo Integral, então não tenho como comprar. Porque se eu pegar o orçamento e falar custo-aluno do aluno só no contraturno, que é o Tempo Integral, somado ao custo que ele tem no outro turno do regular, aí quem tem Tempo Integral aí está aplicando,

**Pesquisador:** Ah, tá! Se somar os dois, no caso.

**Entrevistado:** Os dois. A gente não pode esquecer disso. Às vezes eu fazia a conta a falava assim: “Poxa, custo-aluno do garoto do Tempo Integral lá tal é muito superior”, mas lá é porque ele em tempo integral.

**Pesquisador:** A escola toda.

**Entrevistado:** A escola toda. Ele de manhã e de tarde. Se eu pegar só essa parte aí que é para atendê-lo só no contraturno, então tem outro custo também. Aí é a visão que eu tive a partir... De dois anos para cá eu falei: “Então a gente não precisa estourar o orçamento todo não”. A não ser que eu vou falar assim: “Para essas escolas aqui você vai gerenciar o orçamento todo, desde manhã até quando o menino sai”, o que não é o caso.

**Pesquisador:** Essa questão do custo-aluno, como que ela foi estruturada? Ela chega para o senhor já montada esse valor? Como que é discutido?

**Entrevistado:** Na verdade, você tira como base na tabela do FUNDEB. O FUNDEB tem uma tabela...

**Pesquisador:** Que é o valor de repasse feito pelo Governo Federal.

**Entrevistado:** Pelo Governo Federal. Você tira como base aquilo, você conhece experiências de outros Estados, de municípios, aí a gente tenta montar. Mas o custo-aluno do Tempo Integral que nós utilizamos aqui, ele não entra nem em folha... Por exemplo, de Palmas, no Tocantins, quando eles apresentaram “O custo-aluno é tanto”, aí você fala assim: “Nossa, mas é muito dinheiro!”. Mas a folha de pagamento está embutida ali, porque a escola é de Tempo Integral.

**Pesquisador:** Ah, tá.

**Entrevistado:** Então o nosso custo-aluno aqui, se for olhar folha... No Estado de Minas, diferente de quase todos os Estados, eu tenho conhecido as experiências quando a gente vai a Brasília, a grande vantagem nossa é que nós trabalhamos com professores no Tempo Integral. A grande maioria trabalha com monitores, com estagiários, com pessoas da comunidade porque o custo é muito elevado de folha. Por isso que os nossos resultados tem sido melhores do que os outros Estados também.

**Pesquisador:** Um ponto mais processual. Quando é dado, então, o limite orçamentário e o ano começa a correr, o financeiro está sempre disponível? O senhor teve problemas com questão do financeiro? “Ah, eu tenho o orçamento, vou executar”, e aí quando eu vou executar não consigo repassar.

**Entrevistado:** Eu não posso e não tenho o direito de reclamar o Projeto de Tempo Integral. Acho que isso aqui criou até certo... Hoje tem sido muito mais tranquilo do que dois anos atrás. Acho que em 2009, naquela crise que nós tivemos, nós tivemos uma crise que foi complicada.

**Pesquisador:** Foi complicada.

**Entrevistado:** Mas eu, particularmente, talvez pela maneira com que eu tento demonstrar com meu acompanhamento desse sistema, eu não tive problema de liberação de cotas financeiras para atender o Tempo Integral, o projeto. Isso aí, todos que me acompanharam sempre são agradecidos. Todos que batalharam para lá em liberar a cota, não tive problema. A gente sabe que há demoras às vezes para outros projetos, não sei se é pelo volume ou porque haviam solicitado cota e não executaram no tempo e depois tiveram dificuldades. Eu não tive. Eu tive um problema uma vez com um convênio, porque tinham acabado de liberar a cota, dois dias depois, quando eu fui pagar o convênio recolheram o recurso, aí me atrasou todo um processo. Isso me complicou um pouco, mas eu deixei claro também que era coisa de final de ano. Realmente atrasou toda a execução do convênio, mas...

**Pesquisador:** Fora isso.

**Entrevistado:** Fora isso, eu não tive problemas.

**Pesquisador:** Então esse acompanhamento do orçamento, da execução do orçamento, ela chega em tempo hábil para o senhor? Quando o senhor precisa de uma informação quanto a isso “Ah, quanto que eu estou gastando? Quanto que eu preciso?”, isso acontece?

**Entrevistado:** Eu vou te falar. Eu vou falar e não estou me gabando nem nada. É a minha grande vantagem, eu tenho senha no SGPO e faço acompanhamento diário dentro do SGPO. Não tenho no SIAFI. No SGPO eu

acompanho diariamente, então eu tenho autonomia. Eu remanejo, eu solicito cota, eu que controlo todo o meu orçamento, por isso que talvez eu tenha tido mais...

**Pesquisador:** O SGPO é da secretaria, especificamente?

**Entrevistado:** Não, não.

**Pesquisador:** É do Gerenciamento de Projeto do Estado.

**Entrevistado:** De orçamento do Estado.

**Pesquisador:** De orçamento.

**Entrevistado:** Obviamente que o SIAFI, ele é mais...

**Pesquisador:** Restrito.

**Entrevistado:** Ele é mais restrito e ele te mostra o global. O SGPO me mostra pelas UPES, por todas as ações e tudo, então tem como eu ver o que foi descentralizado, o que foi repassado, empenhado, liquidado e pago. Isso é importante para mim, o que está descentralizado... Então eu acompanho aquilo. Eu tenho que pagar um convênio hoje, estou pagando hoje, empenhei ontem, então estava faltando... Uma parte do recurso eu vi que ele estava lá para descentralizar. A cota foi solicitada normal, no dia certo, no outro dia já liberaram a cota para mim e está lá descentralizado todo o volume de recurso para eu pagar hoje a parcela do convênio.

**Pesquisador:** Esse acompanhamento é da sua parte, então ele está sempre disponível. Pelo menos o sistema está sempre...

**Entrevistado:** Eu mesmo gerencio. Outros pedem para as pessoas responsáveis pelo SGPO “Gera um relatório para mim”. É igual, só que eu tenho essa facilidade que eu mesmo vou lá e...

**Pesquisador:** E acompanha.

**Entrevistado:** Eu abro daqui do celular, do Smartfone em qualquer lugar que eu estiver. Aí tem essa facilidade. Mas isso aqui hoje eu acho bem bacana. Todo mundo tem disponível esses relatórios.

**Pesquisador:** E, pelo o que o senhor está falando, faz parte da sua rotina esse acompanhamento orçamentário, e, isso, de alguma forma influencia nas decisões que o senhor tem que tomar de projeto?

**Entrevistado:** Já tem feito mais do que tudo. Minha formação em língua portuguesa, depois que eu fui estudar Direito, agora que eu estou me especializando em outras coisas, como nós estamos nesta secretaria e o projeto tem um cunho muito pedagógico, optei por trazer para a equipe pessoas muito pedagógicas para me ajudar nessa parte para eu tomar conta e acompanhar mais sistematicamente essa questão de orçamento financeiro do projeto.

**Pesquisador:** A informação contábil, então, de uma forma geral, você tem usado para decisão?

**Entrevistado:** Só comparando, obviamente não é nada, porque cada um tem sua grande vantagem. Por exemplo, nossa colega, ela é diferente, ela é estritamente pedagógica, então ela toma muito conta das ações todas pedagógicas, acompanha o projeto extremamente bem e ela tem pessoas que acompanham para ela toda essa parte. Essas pessoas em ajudam também, porque a gente está tudo nessa unidade de trabalho, e elas podem confiar realmente, são pessoas que pode confiar e tal, mas eu optei por acompanhar.

**Pesquisador:** Por aprender.

**Entrevistado:** Justamente. Para suprir uma carência que eu tinha por formação inicial. Ter formado em língua portuguesa e não ter feito contábeis, administração.

**Pesquisador:** De forma geral, o senhor já fez uma avaliação aqui dos conhecimentos da área financeira, que o senhor está se adaptando por conta própria a isso, está buscando aprender e tudo.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Pela sua fala eu não consegui identificar que o Estado tentou proporcionar esse aprendizado para o senhor.

**Entrevistado:** Não, não tentou. Não foi uma coisa ainda para mim, e eu acho que para outros também não houve essa preocupação.

**Pesquisador:** E essa capacidade de entender um pouco mais sobre gastos, sobre como funciona o orçamento, a contabilidade da secretaria, do estado, o senhor acredita que está diretamente relacionada com a sua área de responsabilidade? Existe uma convergência nesse sentido “eu posso gerir, facilita a minha gestão esse conhecimento”?

**Entrevistado:** Com certeza. Só assim, quando a gente fala “o Estado não proporcionou”, talvez, assim, é uma ideia que a gente tem que levar em consideração é que pressupõe que o gerente já tenha que saber. Se você for: “Ah, vamos estudar o que é gerência de projeto”, obviamente cada secretaria, cada órgão, ele tem que escolher os seus gerentes. Eu estou querendo fazer assim, a nossa meia culpa, mas justificando. Estamos em Secretaria de Educação que sempre, (estou há 16 anos, então eu posso falar) teve um formato de trabalhar; o pessoal do pedagógico no pedagógico, o pessoal do administrativo no administrativo.

**Pesquisador:** Separados.

**Entrevistado:** Aí você vem com uma estrutura de gerência em que o gerente, e as pessoas aqui estão começando a entender agora, o gerente é aquele que se ele está na gerência do projeto pedagógico ele tem que ter estudo pedagógico, mas ele tem que gerir o projeto de forma mais ampla, então tem que ter esse conhecimento. Eu acho que tem que ter. O gerente tem que ter. Como eu não tive, mas eu fui escolhido.

**Pesquisador:** Na alçada.

**Entrevistado:** Para ser e agradeço muito por isso. Então, assim, você foi escolhido e eu vou te preparar para isso, vou te dar treinamentos, cursos, vou financiar cursos para você. S isso não aconteceu no início então vamos, eu mesmo arco com isso e vou procurar fazer isso, talvez isso vai me beneficiar lá na frente com outras coisas.

**Pesquisador:** Claro.

**Entrevistado:** Acho que é bem normal. Processo, se você for olhar, não houve para nós aqui. Começou em 2007, já tínhamos os processos estruturadores anteriores a isso, mas o que eu vi que tomou mais... Aqui na secretaria tinha um, era o Escola Viva e Ensino Médio. Era diferente do que é hoje. Hoje nós temos uma carteira de projetos imensa aqui na secretaria.

**Pesquisador:** Já ampliou bastante.

**Entrevistado:** Ampliou bastante.

**Pesquisador:** Já dividiu, na verdade, as atividades em projetos. Ampliou nesse sentido.

**Entrevistado:** Sim. Eu fico vendo, a tendência vai ser a seguinte, as gerências, igual, na prefeitura não se fala “superintendente disso, tal, tal”, não, é gerente nível tal, tal, tal, tal. Quando criou-se os processos, criaram-se os processos aí que eu percebi, a Diretoria de Ensino Fundamental Reserva, eu acho que ela já está se confundindo com o processo de gestão do Ensino Fundamental. A tendência, se mantiver isso, é que não vai ter diretoria, vai ter a gerência.

**Pesquisador:** Por enquanto a gente ainda tem essa estrutura diferenciada.

**Entrevistado:** Estamos assimilando o que são os projetos e o que são os processos. Estamos assimilando isso. Quando isso tiver muito claro para todo mundo, a estrutura eu acho que ela vai se modernizar ainda mais e nós vamos ter só processos e projetos. Porque os projetos, principalmente projeto que eu tenho percebido, eu, particularmente, tenho lá ações com o Ensino Médio, Ensino Fundamental, temáticas especiais, são diretorias que tem ações, aí eu tenho o Tempo Integral com isso, com aquilo, com aquilo, com aquilo, então você tem que ter uma facilidade muito grande de fazer esse trabalho de forma intersetorial, senão você tem dificuldade.

**Pesquisador:** E o gestor, é a função dele fazer esse papel de integração das informações.

**Entrevistado:** É a função dele. Uma visão talvez mais antiga: “Ah, não, isso aqui é da minha área, então você Mao entra não”. Não tem aquela forma interdisciplinar de trabalhar.

**Pesquisador:** Por exemplo, numa situação de necessidade de restrição de gasto, o senhor comumente analisa ali o seu orçamento, faz elaboração de um novo orçamento mais restrito para ver o que que é possível atingir, o que que é possível realizar? Como que o senhor faz essa...?

**Entrevistado:** Nós já tivemos restrição de gastos nos anos anteriores, e a explicação para isso você pode verificar na meta física. A meta física, ela nunca foi afetada. Quando ela nunca é afetada e há restrição de gastos, você diminuir o repasse de recursos.

**Pesquisador:** Tem que redistribuir o valor, né.

**Entrevistado:** É. Porque como eu tenho que distribuir x para *per capita*, eu diminuo aquele x. Outros projetos às vezes tem mais dificuldade, porque ele tinha que, vamos supor, construir 15 postos de saúde, aí um prejuízo muito grande, porque ele vai ter que construir 8. Então eu não tenho tanto...

**Pesquisador:** Você tem uma flexibilidade maior no valor de repasse, né?

**Entrevistado:** De repasse. Talvez afete a qualidade daquilo. A meta física, ela nunca foi afetada. Nunca deixei de cumprir a meta física. Eu já trabalhei em um ano num projeto com as escolas recebendo muito, mas muito pouco recurso porque eu tinha muitas escolas e a gente tinha que dividir para as escolas os recursos, a meta física foi cumprida e o recurso foi muito pouco para cada escola. Então isso que a gente teve que fazer, é diferente.

**Pesquisador:** Talvez a qualidade do atendimento não foi, nesse ano...

**Entrevistado:** Você vai poder comprar isso, se você for fazer pesquisa com outros projetos, é onde que afeta, especificamente, talvez a qualidade. Acho que afeta porque o aluno, ele depende do recurso para ele fazer boas atividades, fazer trabalhos externos, atividades externas, porque a concepção do projeto hoje prevê isso, compra de mais material e tal, aí ele vai diminuir, vai ter menos material, menos atividades externas. Alimentação, até hoje nunca houve restrição, porque essa também inviabiliza o projeto. A de custeio, sim, a de alimentação, ação de alimentação exclusiva, ela nunca teve restrição. O que foi combinado no início sempre foi até o final.

**Pesquisador:** Facilita o processo.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** E, essa disponibilidade, igual você falou, “eu acesso o meu orçamento do meu Smartfone” isso mudou a forma de gestão do projeto e de tomada de decisão? Antes de o senhor tomar qualquer decisão, o senhor analisa, faz esse acompanhamento?

**Entrevistado:** Sim, sim. Não por causa Smartfone que você está falando. Isso aqui é ferramenta.

**Pesquisador:** Eu falo porque estão disponíveis hoje uns relatórios mais...

**Entrevistado:** Eu digo por que eu dou um exemplo. A secretária me ligou, eu estava em Araçuaí, eu tinha acabado de chegar lá meio dia, acabei de sentar no restaurante para almoçar, ela me ligou e falou assim: “Meu filho, estou aqui com o secretário tal, quanto que vai gastar, está previsto para o projeto?”. Alguém havia passado para ela a informação lá do PPAG, o que era o crédito inicial, aí ela estava confusa sobre o que tinha sido autorizado efetivamente, qual que era. Ela estava com um valor superior, que era o crédito inicial que foi um ano antes para o orçamento. Aí eu acessei por aqui e mostrei para ela, falei para ela. Isso facilita? Facilita. É como se eu estivesse com notebook e tal. Eu preciso tomar decisão para tal, eu posso remanejar esse recurso daqui para aqui agora. Eu estou com ele descentralizado, tenho que pedir cota, vou ter que pedir cota na reunião do status. Isso aqui é muito urgente? Vamos conversar com o pessoal do orçamento para ver se tem como adiantar. Então facilita você acompanhar e imediatamente ter acesso ao orçamento.

**Pesquisador:** De uma forma geral, para os eu caso específico, essa questão de uma remuneração extra atrelada aos indicadores do seu projeto, você acredita que trouxe ganhos, assim, de interesses dos gestores? No seu caso, o seu interesse na produção melhor, num trabalho mais qualificado para atingir mais? Gerou incentivos?

**Entrevistado:** Você fala o prêmio?

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Assim, é até engraçado. O prêmio, obviamente ele é muito bem vindo. Eu não saberia te dizer se isso mudaria ou não, porque antes não tinha prêmio e eu procurava sempre fazer o melhor. Agora, eu não sei outras pessoas. Ele é muito bom, mas independe para mim se vai ter algum efeito direto ou não. Agora, o desejo de cumprimento da meta mais em questão do ponto de vista moral, por exemplo, aqui, internamente, já me afetou muito mais do que propriamente um prêmio. De falar: “Não estou preocupado com prêmio não”, mas alguém dizer assim: “poxa, eu não vou ganhar o prêmio como deveria porque você não cumpriu a sua meta”. Você entendeu?

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** “A sua equipe não cumpriu a meta”.

**Pesquisador:** Um conflito, né.

**Entrevistado:** Um conflito. No início já teve uma tendência de dizer o seguinte: “Nossa meta ficou menor porque o projeto tal...”. Depois outros passaram por isso. E já passei por isso de 2007 para 2088, de 2008 para 2009, sei lá. “Vai ser um pouco menor porque você deixou de cumprir uma meta”. Aquilo ali me fez pensar o seguinte: “Poxa vida, temos que cumprir. Independente se vai ter prêmio ou não, tem que cumprir”. Obviamente não cumpri porque eu tinha acabado de assumir uma meta que não foi estabelecida por mim. E eu estava assumindo. Mas isso talvez afete muito mais do que o prêmio. O que eu vejo nas equipes e tudo, todos estão cientes porque as secretarias se preocupam em fazer encontros, faz treinamentos, fala da importância para todo mundo, não é só para o gerente não. Todos os servidores tem ciência de que tem que cumprir meta, uma remuneração como prêmio extra pode vim, e eles tem que entender que depende muito do trabalho deles. Isso aí é feito aqui na secretaria.

**Pesquisador:** Tem uma conscientização nesse sentido.

**Entrevistado:** Tem, tem.

**Pesquisador:** Uma divulgação de informação.

**Entrevistado:** Os auditórios ficam cheios, as pessoas questionam muito e tal, fica tudo muito preocupado.

**Pesquisador:** A secretaria repassa isso também para os outros pares que a ponta. A execução lá na ponta, essa informação chega lá.

**Entrevistado:** E o prêmio diferencial também, teve gente que criticou outro dia, eu acho que ele é importante.

**Pesquisador:** É um ponto...

**Entrevistado:** Diferencial. Essas equipes aqui não cumpriram, porque que elas tem que ganhar igual outras? Isso é importante também.

**Pesquisador:** e a questão do cargo de gerente. Assim, qual foi a motivação? Foi a remuneração ou foi o desafio? Qual que foi o incentivo para assumir uma gerência? É um cargo que envolve uma responsabilidade maior, tem uma cobrança muito grande. No seu caso, qual que foi?

**Entrevistado:** No meu caso eu não posso falar que foi a remuneração porque não foi. Depois de três ou quatro anos é que teve uma melhora, então não foi a remuneração. Foi exatamente o desafio. Eu, particularmente, procuro sempre desafios. Se vir um ou outro desafio, independente se vai aumentar ou não, se eu achar assim, é um desafio e vai me agregar conhecimento... Porque eu penso sempre lá na frente. Não me vejo fazendo outra coisa. Tem gente que fala assim: “quero uma ponte no serviço público”. Eu vim da iniciativa privada, carteira assinada aos 16 anos, entrei na secretaria com 22, então tem pouca coisa, 6 anos. E aí, educação. Mas eu fico pensando às vezes, eu preciso sair para conhecer outras estruturas, ter outros desafios, independente do cargo ou não. Claro que você não vai largar uma coisa que você está, para menor, por causa de desafio, porque você tem contas para pagar, mas a questão não é essa não, para mim foi uma grande experiência. Porque eu tive uma experiência, olha para você ver; assessor de um secretário, conheci 400 municípios, viajei o Estado todo com ele, aprendi muita coisa com ele, e o cargo era menor do que eu tinha hoje, era uma opção. E não reclamo não.

**Pesquisador:** Essa rede de contato também, essa possibilidade de crescimento profissional tem uma valorização.

**Entrevistado:** Sim! Eu já tive aqui, por ser gerente, convites para trabalhar em outras secretarias com cargos, inclusive, maiores e nada. Mas aí é aquela questão, eu estou há 16 anos aqui na secretaria, eu preciso a secretaria abrir mão... Eu não sou efetivo no Estado, então para mim... Eu tenho recrutamento amplo há quanto tempo? Isso talvez que tenha me mantido esses anos aqui. Muda governo, sai governo e continuo mantido. Eu procuro sempre focar no trabalho que está lá. Então para sair é desafio? É desafio, mas a secretaria tem que falar assim “Então eu abro mão de você porque eu posso te substituir tranquilamente por outra pessoa”. Hoje, para mim, o desafio é maior do que isso. Sempre quando tem cargo melhor, é melhor, óbvio, para todo mundo é melhor, mas desafio para aprender outras coisas... Porque eu sempre penso no futuro. Se eu conseguir ter uma experiência diferente numa outra área, quem me garante que daqui tantos anos, se eu não estiver aqui, eu posso ter experiência para atuar naquela área da saúde, atuar na área de esportes, onde eu já tive até convite na SEDESE.

Eu procuro articular com todo mundo para fazer trabalhos assim para tentar entender um pouco o trabalho deles, mas é só nesse sentido aí.

## **PRÉ-EXPERIMENTO**

**Pesquisador:** Eu vou apresentar para o senhor dois modelos de relatórios, eu queria que o senhor desse uma avaliada, uma lida, e tentasse ver se lhe atendesse. Mas são relatórios fictícios e eu queria que o senhor saísse do papél do Projeto Escola Tempo Integral. É outro tipo de projeto aqui. Eu queria que o senhor avaliasse esses dois relatórios para ver qual que se adéqua mais com a domada de decisão, qual que o senhor tem um entendimento melhor, consegue tirar informação melhor dele.

**Entrevistado:** (analisando).

**Pesquisador:** A ideia é entender qual...

**Entrevistado:** Qual relatório que te passa...

**Pesquisador:** Qual que o senhor consegue melhor se informar para tomar alguma decisão necessária. Por exemplo, um corte...

**Entrevistado:** Pois é. Eu estou mais acostumado com esse aqui.

**Pesquisador:** Com o do SIGPLAN.

**Entrevistado:** Com o do SIGPLAN, que vem o crédito inicial, o crédito autorizado, o que que foi aprovado de cota, a cota que foi descentralizada, a despesa empenhada, a despesa liquidada. Esse aqui é que a gente está...

**Pesquisador:** Já trabalha direto com ele.

**Entrevistado:** Já trabalha com esse aqui. Esse daqui é interessante que ele subsidia com... Por exemplo, apesar de o valor empenhado ser alto na estrutura, o valor empenhado está alto, sim, porque o disponível era 11, então 68%. A execução física do projeto está baixa. Bom, aqui eu não estou vendo a execução física aqui, ele só está me informando.

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Deve estar aqui, né?

**Pesquisador:** Está.

**Entrevistado:** Ah, tá. Igual você falou, é só...

**Pesquisador:** Ali é um sumário. Tem até uma coluna que talvez ela não tenha... Acho que cortou aqui, mas (palavra incompreensível) da execução física esse caso aqui, financeiro, o físico e vai passando. Nos outros tem essa informação.

**Entrevistado:** Essa diferença aqui é do autorizado para o crédito inicial, não é?

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Não é isso?

**Pesquisador:** É.

**Entrevistado:** Então há diferença. Está te dando de uma maneira diferente. É aquela história, para uns eu acho que isso aqui trás uma explicação numa linguagem mais simples para eles entenderem. Te falo porque

recentemente o (palavra incompreensível) perguntou assim: “O que que seria o crédito inicial? É o que está iniciando ali no projeto?”. Não, o crédito autorizado...

**Pesquisador:** Então existe dúvida em cima dessa linguagem de um relatório mais simples.

**Entrevistado:** Existe. Existe. Esse aqui existe.

**Pesquisador:** Ele é muito mais técnico esse relatório.

**Entrevistado:** tanto é que o que gerou a confusão foi a solicitação de uma determinada informação, a pessoa não sabia. Ela sabia tirar e entregar. Aí ela entrega sem explicar.

**Pesquisador:** Para a pessoa que está recebendo ali não consegue passar essa análise melhor.

**Entrevistado:** Isso eu posso te assegurar. Eu fiz curso lá na Assembleia para entender isso daqui. Quem não fez ou quem não está trabalhando efetivamente com isso tem mais dificuldade de entender. Talvez o que trás mais informações, mesmo... Deixa eu ver. Nós estamos aqui com todos os demonstrativos e tal. Agora, aqui também é muita informação.

**Pesquisador:** Hanhan. Ele é bem detalhado.

**Entrevistado:** Ele é bem detalhado.

**Pesquisador:** A última página desse relatório 2, ela fala um pouco da questão de custo. Você acha que essa informação seria relevante para tomada de decisão?

**Entrevistado:** Sim, eu acho. Igual você falou, pensando em outro projeto.

**Pesquisador:** Em outro projeto.

**Entrevistado:** Com certeza. Olha para você ver, a unidade de medida, nós estamos falando em metros quadrados. Você tem que ter uma estimativa do custo do m<sup>2</sup> para você entender. Com certeza. Eu acho que tem que ter.

**Pesquisador:** Que teria uma relevância na discussão da gestão daquele projeto.

**Entrevistado:** Da gestão do projeto.

**Pesquisador:** E hoje a gente não tem... O senhor, no caso, especificamente, tem essa informação para o custo-aluno, mas não tem a informação dos custos dos processos. Por exemplo, interno aqui, “Quanto que gasta para poder fazer todo esse tramite aqui e chegar o custo lá na secretaria?”.

**Entrevistado:** Vou falar bem descontraído com você. O Projeto de Tempo Integral era para ser processo agora. Ele continua sendo projeto. Eu fui ler o processo, a estrutura e o projeto, teríamos muito mais dificuldades, obviamente que eu iria iniciar na questão do processo, essa questão toda do acompanhamento do processo é bem diferente. até para a gente montar o orçamento é bem diferente do projeto. Se o tempo Integral fosse processo seria bem diferente. Eu vejo, hoje o processo do Ensino Fundamental está atrelado inclusive ao cálculo do pagamento do professor, da folha de pagamento, isso é uma bomba. Estou te comentando aqui.

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** É uma bomba. Precisa sentar e falar assim: “Não, vamos explicar isso direito porque senão vão confundir isso tudo aqui. Como que vai acompanhar isso tudo daqui?”. Aí eu estou vendo lá as pessoas nas reuniões, elas ficam desesperadas. Realmente...

**Pesquisador:** Qual que é esse custo por processo.

**Entrevistado:** Esse custo e tal. isso aí foi no início, há um ano já. Isso aí a coisa já começa a clarear.

**Pesquisador:** Começando a entender.

**Entrevistado:** Mas, do processo, realmente, para uma tomada, você saber lá na unidade eu acho importante.

**Pesquisador:** Então, entre os dois, como o senhor falou, o senhor já tem um treinamento mais específico com...

**Entrevistado:** Com o SIGPLAN.

**Pesquisador:** Com o SIGLAN.

**Entrevistado:** Com essa maneira de olhar aqui.

**Pesquisador:** Fica mais claro para o senhor, nesse caso aí, essa informação.

**Entrevistado:** É. Agora, acho que já no processo, ele ser mais...

**Pesquisador:** Detalhado, qualitativo.

**Entrevistado:** Isso.

**Pesquisador:** Tem mais interesse. E até mesmo para essas decisões. Por exemplo, para explicar; “Ah, eu quero falar para o meu superior como que está sendo executado aqui o meu projeto, como que isso está funcionando”. Qual o relatório que talvez se encaixaria melhor para isso, para você usar para fora para representar a sua execução, o seu projeto e tudo?

**Entrevistado:** A meu ver?

**Pesquisador:** A seu ver.

**Entrevistado:** Eu acho que teria que fazer um tipo de mescla aqui. Eu vou apresentar os valores executados ou devidamente pagos, então mais com informações das ações, em que ponto que elas estão.

**Pesquisador:** Mais qualitativa?

**Entrevistado:** Mais qualitativa. Acho que é mais característica do nosso projeto, mais qualitativa mesmo.

**Pesquisador:** Você acredita assim, os seus superiores hierárquicos, se o senhor entregasse um relatório desse aqui, ele teria condição de te avaliar? Por exemplo, avaliar os eu projeto?

**Entrevistado:** Não, não, não. Isso não. Isso aí é outro tipo de relatório. Acho que isso aí depende se você colocar, atrelar a questão da ação com o gasto efetivamente para a ação, a questão mais qualitativo mesmo. É outro tipo de relatório. Por exemplo, quando a gente ia para as reuniões do PPAG, aquelas avaliações, a gente pega muito essas informações que a gente retira lá do SIGPLAN...

**Pesquisador:** Crua, né.

**Entrevistado:** Mas tem que apresentar outro tipo de... Porque só simplesmente falar assim: “na ação tal você executou tanto, mas com que? Como? Por quê? Porque que trouxe o resultado?”. Você capacitou tantos professores. Mas como é que foi essa capacitação? Quantas horas? Isso vai agregar o que para o projeto?

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Ainda há dificuldades. Para você ter uma noção, a ferramenta nova, ela trás aquele *Projet*, você descreve todo o projeto. Os processos. Nós temos dificuldade ainda. Nós temos dificuldade. Nós fizemos um curso, a avaliação não foi legal. Trouxe o pessoal de fora. Quem fez eu conversei com todos eles. Acho a carga horária é mínima, não faz parte o *Projet* de formação de quase ninguém.

**Pesquisador:** Do cotidiano.

**Entrevistado:** Tem uns aqui, pessoal colega seus que formou lá na fundação, que já sabia, vem e ajuda, chega um determinado momento que para tudo. Eu falo: Engraçado, bloqueou, não vai mais. Não edita aqui por quê? Sei lá. Para a gente ter uma ferramenta dessa para detalhar mais as informações de projeto, processo, para você demonstrar, aí sim tinha que ter um investimento maior, uma carga horária maior.

**Pesquisador:** Uma qualificação melhor.

**Entrevistado:** É aquela coisa, ano que vem se não tiver, eu vou lá na Newton Paiva, na UNI- BH num sábado á tarde. Eu já olhei lá e tem lá (palavra incompreensível). Porque todo mês é esse negócio: “[...], tem que alterar o cronograma lá naquela ferramenta”. Agora que descobrimos a Mila e o rapaz lá, o Mateus, como nós não temos nem as licenças, acabou. Não tem licença aqui. Então àquelas que já venceram a gente não consegue mexer em nada. Tem que fazer on line. On line eu não consigo excluir uma ação que não vai ter nem nada consegue fazer. Acabou que eles nem consideraram isso aqui para a Secretaria de Educação. Agora diz que está comprando as licenças. Mas não adianta comprar, vai ter que fazer. Mas a secretaria deve providenciar isso né, treinar bem todo mundo.

**Pesquisador:** Tem que fazer curso né, porque senão ninguém vai usar.

**Entrevistado:** É. A ferramenta é show de bola. Ela deixa os mínimos detalhes, se está atrasado, como é que está o custo daquilo e tal. Achei interessante.

**Pesquisador:** Bacana. Então, era isso. Mais esse conhecimento que eu queria ver, verificar sobre essas informações, como é o dia a dia nas suas decisões e tudo do projeto. Eu agradeço.

**Entrevistado:** Obrigado.

### Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é gerente de projeto. Gostaria de saber quanto tempo a senhora já está no Estado prestando serviço para o setor público. Já prestou serviço só para o Estado ou para outros entes públicos? Como que é essa história da carreira da senhora?

**Entrevistado:** Eu estou no setor público já tem uns 32 anos. Eu comecei a minha carreira na escola e o único cargo que eu não ocupei na trajetória educacional foi de diretor de escola. Eu fui alfabetizadora de criança, eu fui professor de 3º e 4º ano, fui professor dos anos finais e dos anos iniciais de Português e Inglês e do Ensino Médio também fui professora. Fui supervisora, trabalhei com educação especial um período. Quando eu estava fazendo Pedagogia, trabalhei numa escola de educação especial. Fui alfabetizadora de jovens e adultos. Então eu tenho uma experiência na educação desde o primeiro ano lá na alfabetização até o Ensino Médio. Fui supervisora, inspetora, diretora, depois, no período eu trabalhava na (hoje é superintendência, mas naquela época era Delegacia Regional de Ensino). Então eu cheguei lá coordenando a educação de jovens e adultos em Belo Horizonte, depois fui para a Secretaria de Educação e estou nessa trajetória da educação na rede pública. Minha vida toda foi na rede pública. Paralelo a isso, a na minha igreja tem uma faculdade.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Eu sou evangélica. Então eu sou professora da faculdade, eu sou professora de grego-hebraico e de inglês...

**Pesquisador:** Oh, que chique!

**Entrevistado:** ...no cenário da Teologia. Então a minha trajetória, quer dizer, é no órgão público e no órgão particular, que é no caso dessa faculdade da minha igreja.

**Pesquisador:** Todas essas passagens que a senhora teve foi dentro do Governo Estadual?

**Entrevistado:** Sim, toda estadual. Em 79 eu fiz um concurso para o SESC, fui aprovada, depois eu fiz um para a Prefeitura de Belo Horizonte também e fui aprovada, mas, como na época eu tinha uma menina muito pequena, a minha filha nasceu em dezembro e o resultado saiu em fevereiro, aí eu me lembro de quando eu fui, inclusive, desistir. Eu tinha que fazer opção, ou eu ficava com a minha filha ou eu ocupava os dois concursos.

**Pesquisador:** Difícil.

**Entrevistado:** A gente ia trabalhar manhã, tarde e noite, porque eram três instituições diferentes, então na época eu fiz opção pela minha filha. Eu me lembro de que até quando eu fui desistir, porque eu fui muito bem classificada nos concursos, e no do SESI mesmo as pessoas falaram assim: “Nossa, mas a gente não deixa um concurso desse!”. “Não, a minha filha agora é prioridade”. Não me arrependo. Acho que eu fiz, na época, realmente uma escolha boa. Eu tenho dois filhos e também a trajetória deles foi toda em escola pública. Minha trajetória de estudante também foi na rede pública. Eu acredito e defendo a escola pública por ter sido usuária dela e, hoje, tudo o que eu tenho eu devo a escola pública, e também profissionalmente, porque eu realmente me dediquei e me dedico até hoje. Acredito, defendo mesmo a escola pública porque eu acho que ela tem uma capacidade, sem desfazer das outras, pela educação que eu recebi, na instituição pública você consegue ter uma formação integral. Eu estudei, inclusive, num colégio... meu pai era militar, eu estudei com Colégio Tiradentes, então a minha vida inteira, no próprio colégio, eu fui preparada assim, para ser titular de equipe, dirigir. A vida

inteira eu fui representante de turma. A gente começou lá nos anos iniciais e isso foi acompanhando a minha trajetória.

**Pesquisador:** Que ótimo. E aí, a senhora, com essa experiência, acho que a senhora consegue fazer uma análise muito boa quanto essa mudança que foi proposta a partir de 2003 para o Estado, de trazer ferramentas da iniciativa privada, de mudar o modelo de gestão. Eu queria que a senhora pudesse falar um pouco sobre isso, se a senhora consegue enxergar se teve benefícios nessa mudança; houve ganhos; que tipo de ferramentas foram trazidas que foram interessantes. Um pouco dessa análise também. O que a senhora pode falar sobre isso?

**Entrevistado:** Da experiência que eu tenho, porque eu peguei o antes e o depois, eu acho que com esta forma que hoje nós estamos trabalhando, com esses instrumentos, com esse planejamento, esse monitoramento, para mim ele está sendo muito mais interessante e mais produtivo, porque você tem condição de planejar, de acompanhar ali e verificar as coisas e você persegue o resultado. De primeiro, por exemplo, se planejava, nem era planejado para nós, quer dizer, não era planejado conosco, que éramos envolvidos, aí você chegava no início do ano e: “Olha, vocês tem tantos milhões, vocês tem que fazer isso”, então você ficava muito ali...

**Pesquisador:** Muito solto.

**Entrevistado:** Exatamente. No insight. Hoje, não, hoje com esse planejamento você tem condição de verificar o que realmente precisa de ser feito, com todos esses instrumentos. Tem hora que a gente fica chateado, briga; é muita coisa que você tem que fazer, mas é por conta mesmo de dia a dia, da rotina.

**Pesquisador:** Da dinâmica.

**Entrevistado:** ...da dinâmica, mas você tem condição de ver. Quer dizer, hoje, com esse trabalho que nós fizemos, aquela rotina pesada que a gente tinha e tal, hoje você já consegue fazer as coisas mais tranquilo. Então você sabe, hoje você não assusta mais. “Você vai ter que fazer, professora, uma capacitação de 1200 pessoas”, não assusta, porque nós a acostumamos e aprendemos como é que se planeja isso.

**Pesquisador:** Qual que é o tamanho, como que era né?

**Entrevistado:** Exatamente. O que você vai precisar organizar, problema de diária, passagem, a logística da empresa. Então isso, realmente, tem nos ajudado muito. O planejamento, ele te dá essa tranquilidade, essa visão. Quer dizer, você tem ali aqueles pontos a perseguir. Às vezes é muita coisa, mas pelo menos você sabe exatamente “Opa, gente, nós fizemos isso aqui! Foi até aqui”, e isso tem ajudado na rotina do dia a dia. Por exemplo, para mim foi fundamental porque eu sou o tipo de pessoa que eu faço três, quatro coisas de uma vez. Mas quando você tem um planejamento e você estabelece princípio, meio e fim, que você estabelece datas, como fazer, como conseguir e você fala: “Gente, isso aqui tem que ser feito até o dia tal”, então fica mais fácil para você monitorar e acompanhar. Porque e você faz três, quatro, cinco coisas de uma vez, você não tem as coisas planejadas, organizadas e com o cronograma “Isso aqui, no dia tal eu preciso ver isso, eu preciso ver aquilo. Isso aqui tem que ser...”, então isso realmente tem nos ajudado.

**Pesquisador:** Facilitou um pouco da rotina também, né.

**Entrevistado:** Facilitou. Claro que quando as coisas vão facilitando, aí você vai pegando outras coisas para fazer, mas você consegue... Eu, hoje, consigo ter uma visão da minha subsecretaria, de todas as superintendências, de todos os projetos, de todas as coisas que estão sendo acompanhadas, inclusive das superintendências, por esta facilidade dos sistemas, do monitoramento e do acompanhamento.

**Pesquisador:** A senhora acha que o gestor, tendo a senhora como gestora, ganhou mais flexibilidade e responsabilidade nesse novo contexto ou isso diminuiu? Qual que é a avaliação para as tomadas de decisões? A senhora é mais livre para tomar decisão ou isso é mais imposto? Como que a senhora acha que está essa relação hoje?

**Entrevistado:** Eu estou falando da...

**Pesquisador:** Isso.

**Entrevistado:** Eu acho que para mim ajudou bastante. E eu percebi e percebo isso, eu, por exemplo, enquanto gestora, eu realmente tive mais autonomia, porque as coisas estão planejadas, aí você conhece todo o contexto, então se a gente não tivesse esse planejamento... E a gente já vivenciou isso aí. De repente você achava que você tinha lá aquela coisa, aquele planejamento, e quando você ia desenvolver já não tinha lá. E hoje, não, hoje você tem mais uma autonomia. Claro que é mais responsabilidade, mas você tem esta garantia de desenvolver aquilo

que foi planejado e autonomia. Por exemplo, aqui na secretaria, nas quatro subsecretarias as pessoas sabem muito bem como que é, então você tem autonomia para desenvolver.

**Pesquisador:** E a senhora acha assim, que (já tem nove anos mais ou menos desse modelo) os funcionários, os servidores da sua subsecretaria, eles já conseguiram introjetar esse tipo de modelo, de gestão? Eles já entendem como que funciona, o que é se perguntar? Como que a senhora avalia um pouco dos servidores que trabalham com a senhora?

**Entrevistado:** Aqueles que são gerentes de projeto, gerentes de processo e que estão na gestão, um diretor ou um coordenador ou vice-diretor ali no setor dele, eu acho que todos eles realmente conhecem, tem assimilado. Não vou dizer que está 100%.

**Pesquisador:** Claro.

**Entrevistado:** E como a coisa está melhorando de ano para ano... Quer dizer, nesses três últimos anos, inclusive, na outra etapa, hoje a gente está colocando mais as pessoas para participar, discutindo com eles, mostrando. Eu tenho muito essa preocupação em prepara pessoas...

**Pesquisador:** É uma iniciativa da senhora.

**Entrevistado:** É. Porque tem muita gente aqui que tem uma trajetória, uma carreira, e a gente não é eterno no lugar. Então em todas as superintendências, todas as diretorias, você discute coisa. Por exemplo, as minhas superintendências, os meus diretores, todo o planejamento, primeiro eles fazem com a equipe e depois eu trago tudo para a gente fechar, planejar, discutir. Porque eu acredito assim, quando a pessoa é protagonista o trabalho flui mais rápido.

**Pesquisador:** Flui melhor.

**Entrevistado:** Sai melhor. Então eu acho que ainda tem setores que precisa, sim, melhorar, conhecer mais. Mas eu acho que, de um modo geral, nesses últimos anos as pessoas tem realmente tido oportunidade de conhecer mais o planejamento. Esse planejamento também nos ajudou num outro aspecto, nessa interface com outras diretorias, com outros setores. Porque, você vê, você tem a subsecretaria de administração do sistema, você tem a subsecretaria de recursos humanos, as subsecretaria de finanças, então hoje você consegue, quer dizer, todo mundo numa mesa consegue ver as coisas.

**Pesquisador:** Conversar.

**Entrevistado:** Conversar, e aí um vai ajudando o outro, e eu acho que isso realmente tem facilitado o trabalho, flexibilizado e, com isso, hoje você percebe mesmo que as pessoas... Porque de primeiro era assim: “Esse projeto é da professora”. Não, o projeto não é da professora, o projeto é da secretaria e que, às vezes, eu preciso da ajuda de um, da ajuda de outro. Então isso tem nos ajudado muito. Esse planejamento facilitou muito a forma dessas reuniões gerenciais que nós temos, de mostrar, de trazer, de divulgar essas reuniões do *status* e tal, e com isso também as próprias superintendências, eu acho que os usuários também.

**Pesquisador:** Começaram a se envolver mais.

**Entrevistado:** Começaram a se envolver mais. E você tem hoje tranquilidade, e eu acho que isso é outro fator, que foi a facilidade e a transparência que o planejamento nos ajudou e deu para a gente trabalhar. Quer dizer, se precisar “professora, você tem que ir lá no Ministério Público falar”, não tenho menor problema hoje. De primeiro, eu ficava; “Gente o que é que eu vou falar?”. Mas hoje, não. Como você tem, você monitora, você acompanha, você conhece, então eu não tenho menor problema porque você sabe ali todos os passos, e isso te deu uma garantia.

**Pesquisador:** E no dia a dia da senhora, as informações... a senhora acredita que a contabilidade pública, a própria questão do orçamento, do financeiro, ela ajuda a senhora nas tomadas de decisões aqui do projeto, onde investir, onde colocar? A senhora usa esse tipo de informação nessas decisões?

**Entrevistado:** Usamos, sim. Todas às vezes, por exemplo, que vem... nós recebemos muitos projetos, a gente tem o planejamento para você atender os projetos, mas esta forma, esse monitoramento que a gente está vivenciando, esse acompanhamento, isso tem nos ajudado no dia a dia. Então, aí você tem, inclusive, condição de assentar com a direção na hora que você vai fazer a avaliação do projeto e mostrar. Porque às vezes vinham projetos para nós que quando você... a minha subsecretaria é de educação básica, o foco é a gestão pedagógica, então quando vinha um projeto da área educacional e que você ia analisar e discutir, quer dizer, você espremia,

espremia e às vezes 10% ali é que estava envolvido ou que ia te dar uma resposta em relação ao pedagógico. Então isso tem nos ajudado muito. A gente tem mostrado para as escolas e tal, ela manda um projeto. Porque ainda a gente tem às vezes alguma escola que é assim, como a gente percebe nas outras instâncias, por exemplo, qualquer projeto que a secretaria vai implantar ou implementar, outros segmentos veem nele ou uma porta ou uma forma para resolver o problema dele. Um exemplo, quando a gente lançou o Tempo Integral, quer dizer, nós tivemos uma corrida para cima de nós. Por quê? O nutricionista achou que seria um campo de trabalho para ele, as pessoas do teatro acharam que seria um campo de trabalho para eles, porque quando você vai trabalhar não encontra turno nas atividades culturais, esportivas. Entendeu?

**Pesquisador:** Hanhan.

**Entrevistado:** Mas a gente não pode fugir do foco da escola. Então assim também é a escola. Quando, às vezes, ela vai fazer um projeto e que ela quer a nossa ajuda, ela fica muito preocupada mais é com a parte física de resolver um problema. Isso nos ajudou muito e tem nos ajudado.

**Pesquisador:** Fazer esse monitoramento se está dentro ou se está fora do...

**Entrevistado:** Isso. E orientar a escola. Primeiro: qual é o foco? Porque que você quer esse projeto? O que você espera dele? Qual que é o resultado que você... Porque não é fazer um projeto por fazer. A gente orienta as escolas para fazer. Dentro do nosso planejamento a gente tem uma ação para responder esses projetos que elas mandam, mas também nós queremos... Não é “Me manda aí 5 mil reais, 10 mil reais”. Não! O que que é que você quer com esse projeto? Qual que é o objetivo? Qual que é o resultado? Em que que isto vai melhorar? Eu acho que isso tem nos ajudado muito, essa prática que nós estamos vivenciando, desse monitoramento, deste planejamento, essas oportunidades que a gente tem de estar com outras pessoas, ouvir outras secretarias. Então tudo isso é um aprendizado.

**Pesquisador:** Aqui existe uma rotina dessa produção dos relatórios, de análise, de reunião? Eu queria só saber como que funciona essa rotina para a senhora receber essas informações. “Ah, o orçamento está assim, a execução está assado”. Como que funciona um pouco aqui?

**Entrevistado:** Esse monitoramento eu faço muito com os gerentes dos projetos. Eu faço de 15 em 15 dias. Eu converso com eles para ver como é que está o dinheiro. Eu tenho uma pessoa que trabalha aqui comigo, um dos meus assessores, então ele monitora. Porque às vezes você manda os termos de compromisso para as superintendências para elas mandarem para as escolas. Então esse monitoramento no SGPO, nesses sistemas que nós temos nos ajuda. Por exemplo, faz os termos de compromisso, hoje tudo é no sistema.

**Pesquisador:** On line.

**Entrevistado:** On line. Porque às vezes você faz e a coisa fica parada na superintendência 15 dias, 20 dias, então a equipe mesmo, as pessoas, os gerentes dos projetos, os diretores de cada diretoria e as pessoas que são responsáveis faz esse monitoramento e aí a gente também aqui faz.

**Pesquisador:** Vêm relatórios físicos?

**Entrevistado:** Vêm os relatórios físicos. Nas reuniões que eu faço com os meus superintendentes e com os meus diretores, eu tenho procurado fazer pelo menos uma por mês, então isso a gente trata dos problemas das diárias, prestação de contas, essas coisas. Porque se você não tiver esse monitoramento você perde. É muita coisa. A minha subsecretaria, a quantidade de viagens que ela faz por mês, a participação, então tem lá as anotações, mas se você não ficar monitorando, não orientando, tem hora que você pode perder o fio da miada. Eles viajam, eles sabem que eles têm tantos dias para prestar contas e tal. Então isso tem melhorado muito. De primeiro era muito mais difícil. Às vezes a pessoa já estava indo viajar e não tinha prestado a conta, e hoje, não. Hoje a coisa já entrou numa rotina, as pessoas abem. Eles nem fazem a viagem se não prestou a conta, se não planejou. Tudo é planejado e não adianta a pessoa vai e depois... Não. Aqui ninguém viaja se não foi...

**Pesquisador:** Sem ter planejado antes.

**Entrevistado:** Exatamente. Se não está planejado, se não foi empenhado. Não adianta. Isso aí, às vezes até alguém: “Ah, mas eu tive que ir e não deu tempo de empenhar!”. Eu falo: “Só que agora você não vai receber”. Uma coisa que eu consegui diminuir muito aqui até em função do planejamento mesmo desse trabalho é assim, era um tal de ficar fazendo justificativa, e eu não suporto justificar o injustificável. Isso, o planejamento em ajudou muito.

**Pesquisador:** E a senhora vê alguma utilidade, talvez nesses projetos aqui da subsecretaria, de informação de custos? Por exemplo, o custo, não é, de um processo específico, de um serviço específico, a senhora consegue perceber alguma utilidade desse tipo de informação aqui para alguma decisão, para alguma análise?

**Entrevistado:** Isso ajuda sim, porque às vezes as pessoas querem até fazer as coisas e isso a gente tem trabalhado muito. Por exemplo, eu vou fazer uma implantação, vamos supor, de um curso ou de turmas, eu já tenho que fazer o planejamento e levar tudo para a secretária. “Quanto que custa isso, professora?”. No final do ano passado ela falou para a gente ampliar as turmas do Curso Normal e outros cursos, então nós tivemos que fazer: ‘em que escolas nós vamos colocar; quanto que isso custa durante o ano: gasto com professor; matéria; aquisição. Então isso é importante.

**Pesquisador:** A senhora vê a utilidade desse tipo de informação.

**Entrevistado:** Exatamente. Isso nos ajuda muito. Por exemplo, então você tem como calcular. Ela pergunta assim: “Nós vamos abrir 300...”. Isso nos ajudou muito. Por exemplo, nós fizemos um projeto para o Governo Federal, como a gente tinha essa experiência, o Estado de Minas foi o que mais conseguiu dinheiro, porque nós mandamos tudo prontinho para eles: quanto que custa um aluno, quanto que custa...

**Pesquisador:** O custo por aluno para aquele custo?

**Entrevistado:** Exatamente, para aquele curso e recebemos o dinheiro. Então isso tem nos ajudado muito, sabe, nos projetos, na aquisição de materiais, nas próprias premiações dos alunos dos projetos. E isso tem realmente nos ajudado muito.

**Pesquisador:** Quanto ao orçamento. Agora pensando na construção do orçamento. Igual, a gente está no final do ano e já passou um pouquinho por fase. Aqui na subsecretaria, como que acontece essa formação? Os gestores, eles montam esse orçamento ou esse orçamento já vem predeterminado de quanto que é e vocês só tem que se adequar ao valor ou existe uma possibilidade de negociação?

**Entrevistado:** Não, nós planejamos. Na hora que começar a fazer a gente planeja e a gente sempre tem... Porque de um ano para o outro você percebe que às vezes um projeto, ou às vezes você planejou muito para determinada coisa que você conseguiu desenvolver o projeto, e para o ano seguinte você pode fazer essa rede de redistribuição. Novos projetos vão entrando, entendeu? Nesse ponto a gente tem uma autonomia muito grande aqui na secretaria.

**Pesquisador:** Não é fixo um valor e pronto não?

**Entrevistado:** Não, não. A gente trabalha e na hora da distribuição assenta os quatro subsecretários com a secretária e então a gente...

**Pesquisador:** Pontua, explica.

**Entrevistado:** Pontua.

**Pesquisador:** E tem como negociar?

**Entrevistado:** Tem como negociar. Tem período, por exemplo, determinada época, que até mesmo da demanda, às vezes até minha secretaria, pelo fato de ela ser uma subsecretaria ‘fim’, mas você tem condição de ajudar uma outra, porque se a outra não desenvolver o dela eu não vou conseguir o meu. Nós temos esta autonomia. E esta relação intersubsecretarias, a gente tem essa relação muito boa de fazer esse trabalho.

**Pesquisador:** Então a gente pode dizer que na educação, de uma forma geral, o orçamento, ele está muito mais vinculado aos resultados finalísticos do que uma pré-determinação pelo valor financeiro.

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Você consegue encaixar de acordo com a sua proposta de resultado.

**Entrevistado:** Sim, com a proposta de resultado, de acordo com o foco da secretaria, dentro do projeto dele, do programa. E, às vezes, tem período que como nós temos esse resultado, esse foco na aprendizagem do aluno, então isso aí todo mundo tem que se envolver. Às vezes um período que você precisa até de ter mais pessoas ou designar mais, então a gente discute isso com a secretária e ela: “Não, vamos fazer isso sim. Esse período tem que ser feito porque isso nós precisamos”. Mesmo que às vezes o dinheiro não está alocado, mas aí você vai

replanejando. Isso aqui a gente faz muito. Quer dizer, você faz um planejamento e ao longo do ano você vai monitorando e verificando onde você vai mexer mais, alocar, apertar. Isso aí nós fazemos.

**Pesquisador:** Dá para também fazer esse acompanhamento, esse replanejamento.

**Entrevistado:** Exatamente. Nós fazemos esse planejamento o ano inteiro.

**Pesquisador:** E o orçamento aqui, eu sei que tem uma determinação legal de ter um recurso, mas, de uma forma geral, quando ele é dado no começo do ano, ele se mantém até o final do ano ou existe muito entrave, restrição? Esses tipos de dificuldades têm acontecido aqui na educação? Assim, você tem o orçamento, mas não tem o financeiro, como é que...?

**Entrevistado:** Isso aí às vezes a gente enfrenta. Por exemplo, teve um período que quando determinou assim, no primeiro triênio, quadriênio, você tem que gastar só 10%, no segundo você tem que gastar 25%.

**Pesquisador:** No bimestre.

**Entrevistado:** É. Então isso para nós na primeira vez foi um dificultador, porque nós sabemos qual que é a época que você realmente precisa. Por exemplo, aqui na secretaria o nosso orçamento e todas as nossas ações, ela é muito feita direto com a escola, então se você deixar o montante maior para o primeiro bimestre ou para o segundo bimestre, às vezes você vai ficar com o dinheiro parado, porque as caixas, todo ano elas tem que passar por aquela orientação, aquela avaliação, elas tem que entrar com a documentação até 31 de março, toda documentação, elas tem que fazer o relatório, tem que registrar a ata para elas tornarem-se aptas para a gente ir repassando o dinheiro para elas via termos de compromisso. Mas é o tal negócio, você estava acostumada a fazer de uma e depois veio essa orientação. Mas isso também nos ajudou a planejar. Agora nós já sabemos disso, então você já planeja que ações você vai fazer. Eu lembro que nos primeiros anos o povo brigou, xingou e tal, aquela distribuição que você faz hoje por mês, mas isso nos ajudou demais e nos ajuda.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Porque você evita de ficar com o dinheiro parado e às vezes você está lá, você pediu e tal, e outras pessoas estão precisando. Então hoje a gente consegue, dentro desse planejamento... O nosso setor financeiro de planejamento, então, acerta junto conosco para não ficar com essa... Às vezes tem um período que você está com um dinheiro parado e outras pessoas estão precisando. Então esse trabalho nos ajudou também.

**Pesquisador:** Apesar da experiência já de muito tempo da senhora, e acho que isso deve ter trazido um conhecimento maior, mas como que está o conhecimento da senhora a respeito de questões orçamentárias, financeiras, contábeis? O Estado chegou a proporcionar treinamentos para isso ou a senhora buscou isso sozinha? Como que a senhora avalia um pouco essa questão do financeiro, do acompanhamento do financeiro na gestão aqui da subsecretaria?

**Entrevistado:** Eu acho que muitas das coisas eu aprendi mesmo foi assim, na prática, você fazendo, conversando com outras pessoas. Eu sou assim, muito curiosa, vou atrás mesmo de pessoas. Eu lembro que logo que eu entrei na Delegacia de Ensino, eu era coordenadora também de equipes e tal, e lá a gente ainda tinha um problema, porque o dinheiro ia, mas ele ficava. Quando chegava setembro, outubro é que eles liberavam o dinheiro para a gente, que era a parte pedagógica. Aí você tinha o setembro, o outubro, o novembro e metade do dezembro para você gastar, para você investir e tal. e eu lembro que uma vez a gente fez um planejamento assim, muito interessante, e quando eu levei para o setor financeiro, aí o pessoal falou: “Não, você não pode fazer isso, você não pode fazer aquilo”, e eu falei: “Mas o que eu posso fazer, então? Nada do que eu entendo, do que eu preciso dentro do pedagógico...”. Eu me lembro que eu fui na Secretaria, no setor financeiro, aí eu fui conversar. Aí o gestor financeiro falou assim comigo: “Professora...”. Eu lembro que ele puxou um livro assim na mesa dele, lá tinha uma penca de livros, ele me puxou e falou assim:

—Professora, você está vendo esse livro aqui?

Eu falei:

—Estou.

—Tudo o que você quiser fazer no Estado com o dinheiro público, se estiver aqui você pode fazer dentro dos seus projetos, dentro do...

Então era aquele manual das rubricas.

**Pesquisador:** Era a Lei Orçamentária.

**Entrevistado:** Tinha a Lei Orçamentária, tinha aquelas rubricas; o que que é que você pode; o que você não pode; como você paga a diária; como você calcula. Entendeu?

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** Eu levei aquilo para casa, estudei e fiz o planejamento. Aí eu já fiz bonitinho.

**Pesquisador:** Dentro dos conformes.

**Entrevistado:** Dentro dos conformes; com as rubricas, tudo direitinho. Quando eu levei para o setor financeiro e que eles abriram:

—Uai, mas como é que você fez isso aqui?

Eu falei:

—No mesmo livro que vocês usam aqui.

Aí nunca mais eu tive problema nos meus planejamentos. E a secretaria também, quando oferece a gente procura fazer. Por exemplo, aqueles treinamentos, quando nós começamos a entrar nessa fase do planejamento, que nós tivemos aqueles treinamentos lá na gestão de projetos, essas coisas, eu fiz todos. Porque eu acho que isso tem nos ajudado muito e a gente vai aprimorando, a experiência também. O (palavra incompreensível) tem nos ajudado muito. Quer dizer, quando nós começamos também fizemos capacitação lá na Fundação João Pinheiro, então a gente aprendeu. Isso tem, realmente, nos ajudado muito.

**Pesquisador:** Então a senhora acredita que mudou a forma de tomar decisão no Estado?

**Entrevistado:** Ah, com certeza!

**Pesquisador:** Essa questão desses tipos de relatórios, de acompanhamento do financeiro.

**Entrevistado:** Você saiu mesmo de um *achismo*, de uma forma assim “Não, vamos fazer desse jeito. Toda vida foi feito assim”. Não! Hoje, com essa capacidade, com esse planejamento a gente está mais bem preparado para dividir, para tomar decisão, para planejar, para verificar ande que você realmente pode e deve gastar.

**Pesquisador:** Esse tipo de análise de custo-benefício a senhora já consegue enxergar que são feitos aqui ou ainda a senhora acha que precisa melhorar um pouco mais para tomar essas decisões? “Ah, vamos investir nesse programa aqui para escola, mas esse programa aqui talvez vai gerar menos benefício, o custo dele é alto, do que esse outro. Qual dos dois vamos escolher?”. Isso tem ocorrido aqui ou você acha que ainda falta um pouco de maturidade para chegar a esse ponto?

**Entrevistado:** A gente já consegue fazer isso em alguns projetos, algumas situações. Por exemplo, logo quando começamos a gente tinha um projeto aqui que ele tinha um dinheiro, mas depois que a gente vai fazendo o monitoramento, a avaliação e que você vê o custo-benefício, então a gente chegou a conclusão o seguinte, que com esse dinheiro que estava lá, ele estava subalocado, então por isso que às vezes o dinheiro ficava sobrando lá na escola, porque era tanto dinheiro que ela recebia.

**Pesquisador:** Talvez não dava nem para gastar aquilo ali.

**Entrevistado:** Exatamente. Tem aquele período do termo de compromisso, e aí estava faltando dois, três dias e:

—[...], prorroga para mim, porque eu nem gastei.

—Minha filha, mas isso era para você ter feito ao longo do ano!

Quando você foi verificar, realmente tinha projetos aqui que às vezes na hora que foi distribuído “Não, vai ficar tantos para esse projeto, tanto para esse”, mas com o processo a gente verificou que você já pode distribuir e dividir. Porque às vezes quando ele começou você precisava mesmo de muito dinheiro, mas depois as coisa vão, como diz, chegando no lugar e aí ele entra numa rotina. Porque você não precisa ficar com todo o dinheiro de quando você iniciou. Porque às vezes, quando iniciou determinados projetos, eu tive, por exemplo, o Escola Viva Comunidade Ativa, quando nós começamos a gente tinha outras ações que naquele período elas eram necessárias, só que hoje ele já entrou numa outra fase que você pode redistribuir o dinheiro ou, ao invés de você ficar só com aquelas escolas, então vamos ampliar as escolas.

**Pesquisador:** Ah!

**Entrevistado:** Foi com isso que nós fomos ganhando. Nós saímos de 89 escolas e hoje estamos em 504. A gente gostaria que não aumentasse as escolas de vulnerabilidade social, com o problema da violência, mas, infelizmente, como isso tem realmente acontecido, então você tem condição de aquele dinheiro você: “Bom, então esse ano nós vamos atender mais tantas, o ano que vem vamos atender mais tantas”. Então o planejamento tem nos dado essa condição e essa visão de você ir fazendo a ampliação.

**Pesquisador:** E essa questão da remuneração paga através de indicadores de desempenho. Então você tem uma remuneração atrelada aí, aquele negócio do prêmio, então a senhora acha que isso gerou algum tipo de incentivo? Já que a senhora tem essa experiência de que quando não tinha, e agora que tem, isso gerou incentivo, modificou a forma das pessoas entenderem e participarem ou não, ficou na mesma? Como que é a avaliação que a senhora faz disso?

**Entrevistado:** Eu acho que isso ajudou bastante, entendeu? Esse problema do prêmio, é o que a professora Ana Lúcia fala “são as cenouras”. Então você apresenta, discute o projeto, planeja junto e tal, quer dizer, nós temos a meta, nós queremos esse resultado, e se nós conseguirmos isso nós teremos isso. Então este comprometimento, esse envolvimento, eu acho que isso dá um ânimo para as pessoas, um fôlego e aí todo mundo se envolve, a própria equipe que sabe que nós temos que cumprir, temos aquele resultado a dar. Então as pessoas se envolvem mais. Eu acho que elas se envolvem mais e elas veem isso também uma valorização do trabalho delas.

## PRE-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** A gente já está caminhando para o final. Estamos quase acabando. Mas antes de acabar eu vou apresentar para a senhora dois relatórios. Aí, pensando como um gerente mesmo de um projeto eu queria que a senhora avaliasse esses relatórios para ver se as informações que estão neles se a senhora compreende, se tiver dúvida, mostrar onde que tem, e quais deles seriam melhores ou suficientes para tomada de decisão, assim; “Vou tirar dinheiro daqui e vou colocar ali. Vou remanejar. Ou esse projeto, ele precisa de menos recurso”. Então eu queria que a senhora fizesse uma avaliação e falasse um pouco sobre isso. São esses dois aqui. a letrelinha ficou pequena desse daqui, eu tenho que, depois, até aumentar.

**Entrevistado:** (analizando).

**Pesquisador:** Assim, ele não é da educação não, é um projeto qualquer. É fictício mesmo, só para a gente...

**Entrevistado:** (analizando).

**Pesquisador:** A compreensão, assim, a senhora entende o que que está falando, se está claro.

**Entrevistado:** (analizando). Eu acho que esse aqui é mais completo.

**Pesquisador:** O relatório 2.

**Entrevistado:** Esse aqui te dá mais informações do que este aqui. Mas este aqui é...

**Pesquisador:** A senhora já está familiarizada com esse primeiro.

**Entrevistado:** Familiarizada com esse aqui. Agora, esse aqui, ele te dá uma condição de você ir replanejando, de ir vendo, de fazer...

**Pesquisador:** Uma análise.

**Entrevistado:** ...uma análise maior. Quer dizer, todas essas informações que você tem aqui dos fatores relevantes: o que foi relevante e o que não foi; aonde você pode mudar. Então esse aqui, realmente...

**Pesquisador:** O 2 atenderia melhor para esse tipo de decisão.

**Entrevistado:** Exatamente.

**Pesquisador:** Talvez para mostrar para o gerente. Por exemplo, para mostrar para a secretária talvez esse aqui fosse mais interessante.

**Entrevistado:** É. Mas para o dia a dia, para o gerente, para a gente fazer mesmo esse real acompanhamento em troca... A gente faz muito disso assim, mas você não tem... De cada projeto a gente tem o global, e nos projetos e processos estruturadores. Quer dizer, eu tenho quatro processos e quatro projetos estruturados num programa.

**Pesquisador:** Se a senhora quisesse fazer desse jeito aí teria que pedir alguém para tirar os dados do computador e trabalhar e gerar um relatório desse.

**Entrevistado:** É. E gerar um relatório.

**Pesquisador:** Entendi. É isso. Quero agradecer a participação.

### Transcrição da Entrevista com Gerente de Projeto

**Pesquisador:** Estou entrevistando [...], que é gerente de projeto. Há quanto tempo o senhor trabalha para o serviço público?

**Entrevistado:** Fez 5 anos no último mês de setembro.

**Pesquisador:** E toda essa sua experiência no setor público é no Estado de Minas Gerais?

**Entrevistado:** É. Integralmente no Governo do Estado.

**Pesquisador:** Você poderia falar um pouco da sua carreira profissional no Estado, por onde você passou?

**Entrevistado:** Posso. Claro. Entrei no Estado na área meio, trabalhava na parte administrativa, tinha até uma medida, controle de orçamento naquela época. Então trabalhava na área meio, fiquei na área meio por 2 anos aproximadamente. Quando eu estava muito cansado, a fim de ver resultado do trabalho eu tive a oportunidade de ir para a Copa do Mundo. De cara o primeiro projeto que eu peguei foi a modelagem do Mineirão já com cinco empresas de diretoria, vinte recursos trabalhando num projeto só, vinte para mais. Então foi uma oportunidade gigantesca de aprendizado. De lá para cá várias frente de projeto, mas sempre relacionado ao mesmo assunto, concessão, PPP, gestão de contrato, enfim, projeto de infraestrutura de grande vulto, e estou há 3 anos nessa empreitada.

**Pesquisador:** Talvez, como é recente a sua entrada no Estado, você não consiga fazer um paralelo, mas dentro dessa experiência o senhor consegue perceber ferramentas que são usadas do setor privado e que foram introduzidas no setor público? Se essas ferramentas, elas representam algum ganho de eficiência, de qualidade? Você conseguiu perceber algum tipo dessas ferramentas e essa qualidade?

**Entrevistado:** Já. No próprio Estado Para resultados, a época, quando eu estava na área meio a gente usou alguma dessas ferramentas de custo: a gente usou custeio ABC; usou BSC. A gente introduziu algumas coisas para tentar departamentalizar custos dentro do Estado Para Resultados, que tinha uma ótica bem gerencial, e a gente trabalhou também nos dois anos que eu estive lá na parte de determinar quanto que custa o Estado para Resultados.

**Pesquisador:** Interessante.

**Entrevistado:** Então foi um trabalho de apanhar, nessa ótica de custo, todos os empreendedores públicos em todas as secretarias que estavam alocados, fazer a parte de custeio, trouxemos variáveis de pós-trabalhistas, execução orçamentária e ajudamos a fazer essa consolidação.

**Pesquisador:** Eu nem sabia disso, dessa proposta aí dentro da administração direta, eu não conhecia não.

**Pesquisador:** Interessante. Depois eu vou 'dar uma olhada'. E, fora a parte mais financeira, o senhor consegue perceber outras ferramentas ou pode citar algum outro tipo de ferramenta também dessa área gerencial.

**Entrevistado:** Tem o *Business Object*. O BO a gente usou ele em alguns momentos, inclusive na hora de fazer o *Value For Money* na concessão administrativa. Não sei se você está 100% por dentro do VFM.

**Pesquisador:** Não, conheço sim.

**Entrevistado:** Usamos para dimensionar quanto custava a dengue naquele momento, quanto que custava dentro da concessão administrativa uma execução pública do negócio comparando a execução privada da concessão.

**Pesquisador:** Interessante.

**Entrevistado:** Então o BO foi muito valioso nesse sentido. A gente até fez algumas análises juntos lá do custo de algumas instituições.

**Pesquisador:** (risos). Desde 2003 o Estado vem trazendo essa proposta de mudança de forma de gestão e tudo. Nesse período que o senhor está no Governo, o senhor consegue perceber dos seus pares, outros gerentes ou do pessoal que está subordinado a você a compreensão dessa nova proposta, das ferramentas, da utilização dessas ferramentas? Assim, existe para você uma cultura de resultados hoje no estado, pelo menos nessa área onde você trabalha com esse pessoal, com seus funcionários?

**Entrevistado:** Sim, mas 'sim' quando a gente fala de ferramentas de uma maneira mais geral. Se a gente está falando da dimensão financeira específica, orçamentária e contábil, menos. Mas eu também acho que existe uma preocupação genérica em termos de custo. As pessoas querem economizar, querem gastar menos e gastar melhor, mas não necessariamente elas se valem de ferramentas hoje disponíveis para atingir esses fins.

**Pesquisador:** Administrativamente, essa questão desses contratos de gestão, da parte indicadores, você percebe que também as pessoas estão envolvidas nisso, entendem como eles funcionam, como eles foram criados, estão ligados a função do trabalho delas, você consegue perceber isso na área onde você atua?

**Entrevistado:** Bem, como você está falando de contrato de gestão. Se a gente está falando do acordo de resultados, certamente, isso não interfere. Minha opinião é que isso não interfere diretamente no dia a dia das pessoas, mesmo porque a maior parte das pessoas que a gente trabalha já tem planos de trabalhos individuais. É outro tipo de contrato de gestão. Nós estamos falando do acordo de resultados. Mas aí sim, porque as metas, elas são pessoais, então as pessoas acabam incorporando aquela meta com objetivos individuais e pessoais. É a forma como ela vai ser vista.

**Pesquisador:** Mas você acha que para essas pessoas gerou algum tipo de incentivo para produção?

**Entrevistado:** Sem dúvida. E eu posso dar até um relato pessoal. Pactuar metas ousadas e buscar metas ousadas faz parte de um trabalho voltado para resultados. Pactuar resultados é entregar resultados, e ser pontuado por isso e ser gratificado por isso. Então mais do que ao a remuneração nós estamos de uma nota e é quase que a forma com que você vai ser visto. Ou seja, o quanto de resultado que eu entreguei no final do dia. Então essas ferramentas, elas são bastante válidas.

**Pesquisador:** Bacana. O senhor considera que a contabilidade pública, hoje, ela te ajuda na tomada de decisão? A contabilidade, de uma forma geral, mas eu falo por ser setor público, te ajuda nas tomadas de decisões específicas do seu projeto?

**Entrevistado:** Não. Não porque essa informação gerencial, ela não é uma variável de decisão no setor público, assim, de maneira geral. Então ela não é orientadora de decisão, mas não por isso ela deixa de ser considerada na hora dos processos decisórios administrativos. Então não é que eu tenho um relatório para me subsidiar uma decisão, mas a variável custo é uma variável que entra nas equações, na fórmula decisória, mas não de uma maneira estruturada.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** É quase que... Eu tive a oportunidade de dar um exemplo aqui, eu estou hoje com o pleito legítimo de um fornecedor, para estender o contrato dele ao que foi dado na licitação, no início do contrato nós negociamos uma redução de 850 mil reais. Hoje nós estamos discutindo acrescentar um valor, que é o valor devido, é um valor justo a ser acrescentado, mas eu vou fazer um processo de negociação para economizar algum dinheiro para o Estado. É balizado em alguma coisa? Claro. Eu vou olhar um pouco a estrutura de custo dele, eu sei quantas pessoas estão em campo. Então eu uso algumas dimensões de custo que em alguns momentos até eu mesmo desenvolvo, e não subsidiado por relatórios gerenciais já existentes.

**Pesquisador:** Produzidos pelo setor público.

**Entrevistado:** Produzidos pelo setor público. Exatamente.

**Pesquisador:** Antes de eu perguntar pelos relatórios gerenciais eu quero aproveitar para continuar, você está falando de custos. Você está falando que às vezes você cria até uma forma de análise, um modelo para esse acompanhamento. Você acredita que essa informação de custo, ela é relevante, de alguma forma, para o setor público? Seria interessante outros projetos terem e no seu projeto ter isso mais detalhado? Como que você vê isso?

**Entrevistado:** Com grande risco de cair numa rotina, numa burocracia desnecessária, em alguns momentos pode ser válido. Eu não sei hoje avaliar o quanto isso agrega valor em termos de relação custo-benefício, porque, certamente, recursos serão alocados, pessoas serão destinadas para cumprir com essa finalidade. O quanto que isso pode contribuir ainda é uma incógnita para mim. Porque vamos falar, talvez nesses processos gerenciais aí, se eu pudesse demandar a produção desses relatórios, eu demandaria, sei lá, umas dez vezes por ano. Estou dando um chute.

**Pesquisador:** Certo.

**Entrevistado:** E aí eu não sei a periodicidade que isso vai ser produzido, se a informação que vai estar contida nesses relatórios é, de fato, a informação que o gerente precisa para tomar decisão.

**Pesquisador:** Então, talvez o custo para produzir gere benefício suficiente para cumprir seu papel, NE?

**Entrevistado:** A gente tem carência de recurso também na administração. Como a gente sempre fala de grandes vultos, ou seja, minha carteira, hoje, se eu somar o investimento que está sendo feito pelo privado, mas é um projeto da minha competência ele soma um bilhão de reais. E, vamos lá a gente falou agora a pouco que eu tenho 3 anos de Governo de Estado. 3 anos de frente em um projeto de Governo de Estado e que gerente na iniciativa privada que gerencia uma carteira de um bilhão de reais com três anos de experiência. Isso não existe. Então nós estamos falando de grandes vultos. Se a gente está falando de grandes vultos, vamos falar que o trabalho de uma pessoa para gerar relatório para esse tipo de tomada de decisão, ele pode valer a pena. Mas, de repente, se essa pessoa tivesse alocado em outra frente de trabalho, talvez ela gerasse mais valor para o setor público do que necessariamente a produção do relatório. Ela se paga. Ela provavelmente se pagará, mas talvez ela não esteja no melhor lugar que ela poderia estar gerando valor.

**Pesquisador:** Mas você consegue ver, hoje, no seu projeto alguma utilidade dessa informação? No seu projeto específico.

**Entrevistado:** Sem dúvida. Sem dúvida. Principalmente se a gente extrapolar... Enfim. Agora, vamos lá. Que tipo de relatório que é? Então se eu começar... Porque o meu processo é de negociação com fornecedores, são pessoas que estão disponibilizando infraestrutura, se eu conseguir entrar nos relatórios contábeis dessas empresas, que são na maioria SA's, e ver um pouco... Por exemplo, na questão do Mineirão, a estrutura de custos dela, qual que é o investimento que ela está fazendo numa obra de modernização, que é uma obra que tem um *capex* estimado pelo setor público, se eu consigo ter essa dimensão de custo por parte do privado, eu sei até onde eu posso ir no processo negocial.

**Pesquisador:** Mas a contabilidade pública, ela não vai produzir esse tipo de informação.

**Entrevistado:** Não vai.

**Pesquisador:** Se você quiser, você vai ter que produzir. Mas o que ela vai produzir é o seu. Por exemplo, quanto que custaria essa obra pelo DEOP? E aí qual que é o custo dessa obra pelo DEOP? Isso você teria. Provavelmente vai ter a partir do ano que vem.

**Entrevistado:** Então nós estamos falando num (passo prévio?), aí é um pouco daquilo que a gente falou no início do VFM. Talvez até para subsidiar esse tipo de decisão, vamos fazer com investimento privado ou vamos fazer com investimento público?

**Pesquisador:** No seu caso, ela encaixaria nesse tipo de decisão, né?

**Entrevistado:** Perfeitamente. Para as concessões, perfeitamente, porque isso é um requisito para se fazer uma PPP. Então, sim. Mas, enfim. A gente está falando que a contabilidade pública não vai entrar nesse nível, mas, certamente, dentro das concessões, que é um pouco da minha área, existe uma demanda muito forte para que se entenda as estruturas dos privados, que são as SPE's, toda estrutura contábil dela está alicerçada dentro de um modelo de negócio com a administração, ou seja, ela não fatura nada que está fora disso, e que talvez entender

um pouco disso vai ser fundamental para auxiliar os gestores na gestão de projeto de longo prazo e de complexos, que são os PPP's.

**Pesquisador:** Interessante essa visão. Agora, hoje, voltando para a realidade, que tipo de relatório de acompanhamento o senhor recebe hoje do Estado? Que tipo de informação que o Estado te subsidia?

**Entrevistado:** Vamos lá. O principal que a gente tem é relatório de execução orçamentária: o quanto que estava previsto para aquela frente de trabalho, com os cronogramas e desembolsos que nós temos para as frentes de projeto, o quanto está executando, o empenhado e liquidado.

**Pesquisador:** E você acha que a sua compreensão dessa informação é clara e essa informação é relevante, de alguma forma?

**Entrevistado:** É. Acho que essa informação, ela tem o seu lugar. E que é uma informação produzida muito sobre demanda. Acho que nós estamos falando aqui também de estabelecer rotinas e padrões para documentos contábeis. Então essa informação hoje para mim é válida sob demanda. Ou seja, se eu recebesse esse relatório semanal, certamente ia ser um monte de papel que eu não iria ver e ia ver só quando me interessasse.

**Pesquisador:** Não existe essa frequência, né? Você sempre faz essa demanda quando você precisa de alguma informação desse nível?

**Entrevistado:** Isso. E, normalmente, por frente de projeto. Não é nada muito agregado, é sempre “Fiscalizador, como é que está? Verificador independente, como é que está?”. E aí a informação vem.

**Pesquisador:** Entendo. Outro ponto é o seguinte: você acredita que os gestores, hoje, eles tem uma flexibilidade maior para tomada de decisão ou eles ainda são amarrados para isso? Existe uma definição prévia ou ele tem alguma liberdade na sua definição: “Ah, o orçamento eu vou alocar com isso”, ou, “Vou fazer ou não. Quero aplicar em outro lugar”. Como você vê essa responsabilidade, essa flexibilidade na tomada de decisão do gestor?

**Entrevistado:** Então vou fazer um recorte né. Se não existe isso na nossa secretaria, certamente não vai existir em lugar nenhum do Estado. Então é bom a gente ter esse parêntese, porque eu não vejo estrutura mais matricial no Governo do Estado, hoje, do que dentro da nossa secretaria. A gente tem a estrutura hierarquizada, mas numa secretaria voltada para o projeto. A gente tem projeto, programa, subprojeto, ação, e as caixinhas muito bem organizadas. Nesse lugar, e, considerando inclusive um *gap* de liderança que a gente teve, ou seja, são quatro ou cinco meses em transição de secretariado e gerente de programa, certamente existe uma flexibilidade muito grande, muito grande de tomada de decisão. Inclusive, a decisão que eu falava agora a pouco de aditar ou não aditar um contrato, ela é uma decisão que é minha e é uma negociação que eu vou fazer.

**Pesquisador:** A escolha é sua.

**Entrevistado:** A escolha é minha. E aí, com os fornecedores que eu gerencio, (eu gosto mais de falar que a gente gerencia, eu gosto de falar que a gente tem parceria, porque o meu modelo de atuação com todos os fornecedores é de parceria), por exemplo, temos um contrato onde a gente acabou de fazer um processo de negociação em que a gente incluiu algumas coisas no escopo dela sem estarem previstas, coisas que vão demandar vários HH, vários recursos por parte deles numa relação parceria. Ou seja, não aditei contrato em custo para que isso fosse incluído. Então eu gosto de falar que a gente tem parceria. Nesse lugar eu tenho muita liberdade de inovar, criar, de propor novas soluções.

**Pesquisador:** Agora, então, já que você percebe essa flexibilidade, a questão do orçamento. Como que é essa negociação do orçamento? Esse orçamento vem pré-determinado e a partir dele que você faz a distribuição ou existe a possibilidade de pleito, de negociação, de ampliação desse orçamento? Como que isso tem acontecido nesse projeto que você está?

**Entrevistado:** Vamos ser francos. Assim, tem várias questões aí.

**Pesquisador:** Sim.

**Entrevistado:** Primeiro, é o contexto orçamentário do Governo do Estado, que nesse ano é um contexto de corte e isso limita muito o desenvolvimento de projetos, até aqueles que são moratórios para a realização dos objetivos do Estado, que já estão lá atrás, ou seja. O que não é imprescindível hoje está sem recurso. A lógica é mais ou menos essa. Mas olhando outra ótica. Vamos esquecer que o estado não tem dinheiro. Vamos pensar que o estado tem dinheiro para caramba. Não existe uma preocupação de custo com o projeto, existe uma preocupação muito mais com o objeto dele do que quanto que ele vai custar. Então, sempre que eu começo um projeto, eu

começo com um cronograma, eu olho muito bem a dimensão de prazo, eu olho muito bem os requisitos de qualidade que nós vamos terminar para entrega daquela frente de trabalho, e muito ‘pouco’ de quanto que esse projeto vai custar, muito mesmo.

**Pesquisador:** Não tem uma análise de custo-benefício, *a priori*, para decidir essas coisas.

**Entrevistado:** Não, não tem. E se tem, ela é muito mais ‘quali’ do que ‘quanti’. Ou seja, isso aqui deve custar mais ou menos x milhões; “Ah, está bom. Vamos embora”.

**Pesquisador:** Dá para fazer.

**Entrevistado:** Dá para fazer. Ou seja, a secretaria tem um orçamento de 100 milhões: “Beleza. Entra aí. Vamos embora”. Certamente não é uma dimensão que é tratada da forma que deveria.

**Pesquisador:** Entendi. Com essa preocupação.

**Entrevistado:** Preocupação e trazer indicadores de qualidade de custo, indicadores de qualidade de projeto incluindo a dimensão de custo.

**Pesquisador:** Então, nesse caso, não há nem o que se falar da questão da disponibilidade da informação, né. Como se não tem muita demanda ou muita preocupação com esse tipo de... A informação que está disponível ou não, isso gera pouco conflito.

**Entrevistado:** É verdade.

**Pesquisador:** Você acredita, assim, toda vez que você demandou, a informação estava disponível ou não? Gerou muito trabalho para...

**Entrevistado:** Estava. Estava talvez não no formato que eu queria, mas a informação estava disponível.

**Pesquisador:** Teria que ser até trabalhado essa informação antes, né?

**Entrevistado:** É. Mas nós estamos falando de coisas pequenas. Ou seja, o importante é que eu consiga ver a informação. Pode não está no melhor padrão de relatório que eu faria, mas se a informação está lá, vamos combinar que é o importante.

**Pesquisador:** E aí, outra...

**Entrevistado:** Só porque você falou que essa informação... Se isso não é uma variável, a informação disponível não é tão importante assim. Mais ou menos, porque num cenário de escassez de recurso, que é o que a gente vive, essa análise é obrigatória. A gente está falando na escassez de priorização, diferente de um cenário de fartos recursos onde eu não tenho que escolher, é o que eu consigo executar, o que é um dos maiores problemas da administração, não é dinheiro, é execução. Dinheiro sobra no orçamento.

**Pesquisador:** Produtividade.

**Entrevistado:** Esse ano é um pouquinho diferente, mas não é a regra que a gente vive no Governo Federal, principalmente.

**Pesquisador:** Exatamente.

**Entrevistado:** No Governo Federal, principalmente. Então, para fins de priorização eu acho muito importante a informação disponível.

**Pesquisador:** Para escolha, né?

**Entrevistado:** É.

**Pesquisador:** Você acredita que nesse caso ela é tempestiva? Ela está à disposição quando demandada?

**Entrevistado:** Sim, agora, depende onde, esse é o grande problema. Porque os gerentes não trabalham com a dimensão de custo muito apurada, os gerentes. O que se faz muito nas secretarias é um SPGF. Se tem uma pessoa que é responsável por trabalhar as informações, então ele sabe mais do orçamento do projeto do que o gerente do projeto, e aí ele passa a ser recurso de todos os gerentes no que tange a questão de orçamento. Aí quando a gente tem essa pessoa e ela é boa de serviço, a informação está disponível.

**Pesquisador:** Entendi.

**Entrevistado:** É isso. É isso que nós estamos falando.

**Pesquisador:** Como que o senhor avalia o seu conhecimento de finanças públicas, de orçamento público, de contabilidade pública hoje? Você acredita que... Uma outra coisa, o seu conhecimento, ele foi gerado a partir da sua vontade ou você recebeu algum tipo de treinamento para assumir o cargo de gerente nesse tipo de informação?

**Entrevistado:** Não, foi totalmente empírico. Eu busquei apostila de orçamento público, eu busquei os próprios documentos oficiais, que é aparte de classificação de despesa, classificação orçamentária. E nem foi quando eu era gerente, foi nesses dois anos que a gente falou, no início da minha carreira no setor público que era quando eu estava na área meio. Então como eu ajudava a ordenar pagamento, empenhar despesa, então eu tive que ter os conhecimentos básicos do que cada um desses atos administrativos significa. Então foi muito nesse sentido. Como eu fiz o Curso de Administração, você não aprende nada de contabilidade pública, é administração de empresa, mas no Direito eu fiz Direito Financeiro. Lá você tem os conceitos básicos também do orçamento público.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Então eu tive highlights naquele momento do que era, do ponto de vista jurídico, cada um daqueles atos.

**Pesquisador:** Mas para ocupar o cargo de gerente não teve um treinamento, uma capacitação por parte do Estado não?

**Entrevistado:** Não, não. Não mesmo. Só em GP. O único treinamento que você recebe é em GP e mesmo assim é aquele treinamento de dois dias.

**Pesquisador:** Mais superficial.

**Entrevistado:** Bem superficial.

**Pesquisador:** A partir do orçamento, o senhor chegou a comentar que tenta fazer isso antes, mas se tem uma restrição orçamentária você faz a reconstrução desse orçamento que está disponível para você? Essa informação de quanto está disponível, ela chega tempestivamente ou só chega depois que o projeto já andou demais e você gastou demais? Como que você percebe essa questão da disponibilidade do orçamento e desse controle que você tem que fazer de acompanhamento?

**Entrevistado:** É ruim. É muito ruim. Nesse lugar é ruim, mesmo porque a gente discutia também da centralização orçamentária. Quem decide o quanto que se corta em cada um dos lugares é a Secretaria de Planejamento. Estava dando exemplo agora a pouco do fiscalizador, esse mesmo contrato, ele é um contrato que tem dois meses e onde não se fez pagamento, e um cronograma de pagamento desse projeto estava estabelecido desde novembro do ano passado. É mês a mês com todos os produtos, previsão, etc. Nesse lugar é muito ruim. E quem define, a nível de secretaria, o que se corta são normalmente o secretário e as figuras que estão ali no topo político da coisa, da decisão. Os agentes políticos é quem decidem.

**Pesquisador:** Você não vê uma participação do gestor nessa tomada de decisão não?

**Entrevistado:** Tem, mas é claro que a decisão final é dessa autoridade. Então não existe: “Ah, no seu projeto vamos cortar 30%, ou, vamos fazer um corte igualitário entre gerentes”. Não. Acaba sendo que é prioridade da secretaria, e aí a figura do gerente fica um pouco enfraquecida. Se ele não gerencia o orçamento, ele não gerencia... Sem dinheiro quem faz alguma coisa? Ninguém.

**Pesquisador:** Você acredita que mais informação, talvez essa disponibilização de informação de custo ou disponibilidade orçamentária, essa tempestividade, você acredita que isso mudaria a forma como você toma decisão para o seu projeto, para a gestão do seu projeto ou acha que esse tipo de informação agregaria pouco? Como que o senhor vê?

**Entrevistado:** Nós estamos falando talvez de trabalhar melhor um risco, um grande risco de impacto altíssimo em termo de projeto. Então se essa informação é tempestiva, é um risco mapeado e é um risco que é antecipado, sem dúvida que ela pode ser trabalhada de uma maneira melhor, do que eu avisar para o fornecedor, depois de ele ter emitido a nota fiscal, que ele não vai receber. Isso gera até um ambiente que dificulta a gestão dos contratos. Hoje, nesse mesmo espírito de parceria, eu tenho muito mais dificuldade para pedir para ele ser parceiro meu.

**Pesquisador:** Com certeza.

**Entrevistado:** Porque como é que ele é parceiro sendo que eu não estou dando o ganha pão dele? Do gente do lado de lá o projeto dele está vermelho, está no negativo porque eu não paguei e não avisei. Então sem dúvida como uma ferramenta de mitigação de riscos essa informação é muito válida, no mínimo.

## PRÉ-EXPERIMENTO

**Pesquisador:** A gente está caminhando para o final. Eu vou te apresentar dois relatórios e eu queria que você fizesse uma análise um pouco da compreensão deles: se a compreensão dos dois relatórios é tranquila para você; se as informações que estão ali você consegue interpretar. E, pensando como um gerente de projetos, qual deles seria mais interessante para tomada de decisão para realocação de recursos e tudo. E qualquer impressão que você tiver de melhoria, sugestão eu queria que você pudesse falar um pouco sobre isso. esse relatório 1 é o primeiro e o outro é o relatório 2. Você ‘dá uma olhada’ e se puder falar alguma coisa sobre eles.

**Entrevistado:** Para começar, eu nunca gostei dessas metas físicas de PPAG. 1 de 2, 1 de 3, isso não fala absolutamente nada.

**Pesquisador:** Falta uma caracterização aí.

**Entrevistado:** Totalmente. Totalmente. Nunca falou absolutamente nada.

**Pesquisador:** Você está falando no caso do relatório 1?

**Entrevistado:** Sim. SIGPLAN. (analisando). Você tem os indicadores de execução aqui, percentuais. Realizado sobre programado, realizado sobre a meta anual mais LOA e mais créditos.

**Pesquisador:** (risos).

**Entrevistado:** Uma bela de uma miscelânea. E aí, realizado sobre programado. Programação anual PPAG e programação de janeiro a junho. É bem misturado aqui esse relatório.

**Pesquisador:** O entendimento você acredita que é tranquilo? Pelo menos essas informações aí para você não tem dificuldade?

**Entrevistado:** Sim, sim. Nenhuma. Eu estou falando de execução em relação ao que foi planejado em vários cenários, né?

**Pesquisador:** Certo.

**Entrevistado:** Esse aqui vai bem mal, esse relatório. A execução. Mas, beleza. De compreensão nenhum problema, mas, certamente...

**Pesquisador:** Para tomar uma decisão alocação de recursos, de aplicação?

**Entrevistado:** Até que sim. Porque, na verdade, a gente tem projetos aqui de infraestrutura, estruturação operacional e custeio do programa. Então tem coisa que a gente não tira. Nós estamos falando, por exemplo, do custeio do programa, apesar de a execução orçamentária aqui está em zero, é impossível de cortar recuso aqui. você pode até enxugar em algumas frentes, mas aonde, com base nisso aqui eu não consigo te falar. O que é custeio do programa? Alguma coisa ia ter que está explodido aqui dentro para você falar: “Corta em viagem, corta em diária”.

**Pesquisador:** Precisaria de um detalhamento maior, né?

**Entrevistado:** Sim. Não dá para tomar decisão nisso aqui. Mas uma informação que tem aqui e que é importante para tomada de decisão é onde está se gastando menos é onde você tem que cortar, porque você está vendo uma baixa capacidade de execução. É claro que você tem que ver a informação ‘quali’, mas a ‘quanti’ já está te falando assim: “Esse cara aqui não vai dar conta...”

**Pesquisador:** “Presta atenção aqui”.

**Entrevistado:** “Essa frente de projeto não vai dar conta de gastar o que você está achando que vai”.

**Pesquisador:** E somada mais essa informação aí, você acha que seria possível ou ainda falta alguma coisa?

**Entrevistado:** Atualizado em 11/08. Você tem uma dimensão temporal aqui acumulada anualmente.

**Pesquisador:** A compreensão também disso aí é tranquilo?

**Entrevistado:** Tranquilo. Onde a gente está falando que a despesa está empenhada, ela está empenhada, você não vai mexer nela mais. Conta aprovada, mas descentralizada. Não, esse relatório aqui também está bem confuso.

**Pesquisador:** Confuso? E bem resumido talvez também a informação.

**Entrevistado:** Eu tenho dificuldade de ver o que está sobrando em termo de orçamento aqui. Ou seja, do total, o que já foi executado, o que já foi executado, o que já foi empenhado.

**Pesquisador:** E o que vai gastar, talvez.

**Entrevistado:** O que vai gastar e quando né, não tem também. O que está previsto em termos de gasto aqui, você não tem aqui. você tem um acumulado de 11/08.

**Pesquisador:** Ok. Em relação ao outro, o que você acha?

**Entrevistado:** Comparando os dois?

**Pesquisador:** Não. Na verdade, isso aqui é um relatório só. Ele é um relatório só. Somando essas informações mesmo assim você acredita que falta alguma coisa.

**Entrevistado:** Que falta alguma coisa.

**Pesquisador:** No relatório 1. Então 'dá uma olhada' no relatório 2 e, comparando com este relatório aqui, se ele é diferenciado, e ele agrega mais alguma coisa ou não.

**Entrevistado:** Sem dúvida. Aqui nós estamos falando a língua gerencial.

**Pesquisador:** Tem mais detalhe?

**Entrevistado:** Não é... A formação esta mais apresentável. Para entender isso aqui eu não preciso saber praticamente nada. Esse sumário aqui, eu não preciso entender administração pública para ler ele.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Disponível, quando você fala que um dinheiro está disponível, você já está falando que o que não está disponível ou ele foi empenhado ou ele foi executado, ele foi liquidado, ou ele foi...

**Pesquisador:** Cortado.

**Entrevistado:** Um monte de outras coisas que o gerente não necessariamente precisa saber o status.

**Pesquisador:** Ok.

**Entrevistado:** Então, assim, é uma informação mais clara para nível gerencial. Percentual de execução bem mais simples. Aqui ficou bem melhor. Eu gosto dessa informação. Custeio do programa... Fatos relevantes tem uma discricção 'quali' né, que também é bom. *For dummies*, é à prova de idiota.

**Pesquisador:** (risos).

**Entrevistado:** Agora tem um detalhe. Para quem gosta de um detalhe, não precisa do detalhe. Encanação, aquisição do Projeto Engenharia, fiscalizador, obra um, obra dois, (palavra incompreensível). Das infraestruturas das unidades 82 milhões aqui. 67 milhões liquidada, 82 milhões empenhados. Execução a ser paga pela Fazenda e CEMIG. Bem, aqui sim, aqui sim eu consigo cortar com muito mais precisão. É um pouco do que a gente tinha falado sem ver esse relatório: eventos, clips, diárias, rateio (palavra incompreensível), material de consumo, serviço da PRODEMGE. Aqui eu consigo ver onde é que está, até fazer um *pareto* disso aqui, o que for mais relevante e tentar atacar onde a gente pode atacar.

**Pesquisador:** Ok. Então acho que é um pouco isso que eu precisava saber, um pouco dessa análise. Com o relatório 2, então, você acredita que seria mais apropriado para um gestor tomar as decisões necessárias do seu programa?

**Entrevistado:** Sim. E eu sinto falta de uma coisa, de um gráfico.

**Pesquisador:** Ah! De um gráfico. Ok. Para poder simplificar a informação.

**Entrevistado:** Porque nem todos os gerentes... Algumas pessoas, elas leem melhor gráficos do que tabelas.

**Pesquisador:** Ok. É uma boa observação. Então, Rodrigo, muito obrigado. Era isso.