



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

Karina Fernandes dos Santos

**Análise de Estudos de Caso sobre Indicadores de Gestão e Aplicação de Recursos
Públicos no Setor Público Brasileiro: Uma Abordagem Qualitativa Exploratório-
Descritiva**

Brasília - DF

2024

Karina Fernandes dos Santos

**Análise de Estudos de Caso sobre Indicadores de Gestão e Aplicação de Recursos Públicos no Setor Público Brasileiro: Uma Abordagem Qualitativa Exploratório-
Descritiva**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador: Prof. Dra. Dra. Fátima de Souza Freire

Brasília – DF

2024

Karina Fernandes dos Santos

**Análise de Estudos de Caso sobre Indicadores de Gestão e Aplicação de Recursos Públicos no Setor Público Brasileiro: Uma Abordagem Qualitativa Exploratório-
Descritiva**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Data de aprovação: 19/07/2024.

Prof. Dra. Fátima de Souza Freire
Orientador

Prof. Dr. Lucas Oliveira Gomes Ferreira
Professor - Examinador

RESUMO

O presente estudo analisa a relação prática entre os indicadores de gestão e a aplicação de recursos financeiros para garantir a transparência na oferta de serviços públicos à população. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em artigos científicos do gênero "estudos de caso". A escolha por publicações de estudos de caso se deu pela capacidade de analisar experiências práticas e identificar práticas exemplares e inovadoras em contextos específicos. Os artigos científicos foram selecionados da base de dados Scopus, conhecida por sua ampla cobertura de periódicos e rigor na indexação, garantindo a qualidade e relevância dos estudos. A busca utilizou as palavras-chave "Estudo de Caso", "Indicadores de Gestão", "Setor Público" e "Recursos Públicos", considerando artigos completos em português que tratassem explicitamente do Brasil, publicados até 2024. A seleção das publicações foi realizada em duas etapas: uma exploratória, por título e resumo, seguida de uma leitura transversal para refinar a busca. A análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo, categorizando sistematicamente as informações textuais para identificar padrões, temas e significados. Este método foi escolhido por sua capacidade de tratar grandes volumes de dados de forma rigorosa, permitindo uma interpretação detalhada e profunda dos textos. O tratamento dos resultados consistiu na interpretação dos dados categorizados, identificando as relações entre os indicadores de gestão e a aplicação dos recursos financeiros públicos. Os resultados destacam a importância dos indicadores para monitorar e avaliar a eficiência e eficácia das políticas públicas, promovendo uma melhor alocação de recursos e maior transparência. No entanto, a pesquisa também identifica desafios significativos, como a resistência à mudança por parte dos gestores e servidores públicos e a necessidade de capacitação contínua. A participação social e o uso de tecnologias avançadas de coleta e análise de dados são essenciais para a eficácia dos indicadores de gestão e para fortalecer a *accountability* na administração pública.

Palavras-chave: Indicadores de gestão; boas práticas; setor público.

ABSTRACT

The present study analyzes the practical relationship between management indicators and the application of financial resources to ensure transparency in the provision of public services to the population. This is a qualitative and exploratory research based on scientific articles of the "case study" genre. The choice of case study publications was due to their ability to analyze practical experiences and identify exemplary and innovative practices in specific contexts. The scientific articles were selected from the Scopus database, known for its extensive coverage of journals and rigor in indexing, ensuring the quality and relevance of the studies. The search used the keywords "Case Study," "Management Indicators," "Public Sector," and "Public Resources," considering full articles in Portuguese that explicitly addressed Brazil, published up to 2024. The selection of publications was carried out in two stages: an exploratory one, by title and abstract, followed by a transversal reading to refine the search. Data analysis was conducted through content analysis, systematically categorizing textual information to identify patterns, themes, and meanings. This method was chosen for its ability to handle large volumes of data rigorously, allowing for a detailed and in-depth interpretation of the texts. The treatment of the results consisted of interpreting the categorized data, identifying the relationships between management indicators and the application of public financial resources. The results highlight the importance of indicators for monitoring and evaluating the efficiency and effectiveness of public policies, promoting better resource allocation and greater transparency. However, the research also identifies significant challenges, such as resistance to change by managers and public servants and the need for continuous training. Social participation and the use of advanced data collection and analysis technologies are essential for the effectiveness of management indicators and to strengthen accountability in public administration.

Palavras-chave: Management indicators; Best practices; Public sector

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. INDICADORES DE GESTÃO COMO FERRAMENTAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS.....	9
2.1 Normativos que atuam na qualidade dos serviços Públicos	9
2.2 Aplicação dos recursos públicos.....	11
2.3 Indicadores de gestão e indicadores de desempenho	12
2.4 Transparência e participação social	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
4. RESULTADOS E ANÁLISES	16
4.1 Seleção e Análise de Publicações.....	16
4.2 Indicadores de Gestão e Indicadores de Desempenho	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

O setor público no Brasil é complexo e enfrenta uma variedade de demandas sociais. As instituições públicas têm o papel essencial de atender às necessidades da população, oferecendo serviços básicos e implementando políticas públicas que visam o bem-estar social. A eficiência na alocação de recursos, como discutido por Abreu (2014) e Dantas & Crozatti (2014), é um ponto central para melhorar a qualidade dos serviços públicos. No entanto, problemas estruturais como a corrupção e o uso inadequado de recursos, destacados por Gomes & Souza (2019), ainda representam grandes obstáculos recorrentes. Esses problemas impactam negativamente a prestação de serviços públicos, destacando a necessidade de instrumentos que melhorem a transparência e a eficiência na gestão dos recursos.

Dentre as ferramentas que podem auxiliar nas dificuldades enfrentadas pela administração pública encontram-se os indicadores de gestão, ferramentas estratégicas que permitem uma análise objetiva e quantitativa do desempenho das políticas e programas implementados. Wolter & Velho (2020) e Ferreira (2017) enfatizam que indicadores bem definidos são fundamentais para monitorar e avaliar a aplicação dos recursos financeiros, garantindo que os objetivos das políticas públicas sejam alcançados de maneira eficiente. A adoção de práticas de gestão baseadas em indicadores possibilita não apenas uma melhor alocação de recursos, mas também a identificação de áreas que necessitam de melhorias.

Ao utilizar esses indicadores, os gestores públicos podem identificar áreas onde os recursos estão sendo utilizados de forma ineficaz e redirecioná-los para o desenvolvimento de ações que possam efetivamente mitigar as questões identificadas. Por exemplo, um município que investiu significativamente em tecnologias educacionais pode, através de indicadores de desempenho escolar, identificar a necessidade de programas de formação continuada para professores. Com base nesses indicadores, a administração pode redirecionar parte do orçamento de tecnologia para investir em práticas educacionais que ampliem a aprendizagem por meio da integração de tecnologias educacionais. Com dados concretos sobre a performance de diferentes áreas, os gestores podem priorizar ações que gerem maior impacto social e econômico, especialmente em um contexto de recursos limitados (Martins & Oliveira, 2018).

A análise de estudos de caso sobre a aplicação de indicadores de gestão pode fornecer informações concretas sobre as melhores práticas e estratégias eficazes para a gestão dos recursos públicos. No entanto, a utilização de indicadores de gestão também enfrenta desafios. Gomes & Souza (2019) afirmam que a resistência à mudança por parte dos gestores e servidores públicos, acostumados a métodos tradicionais de gestão, é um dos principais problemas nesse

processo. Implementar uma cultura de gestão baseada em indicadores requer uma mudança significativa na mentalidade e nos processos organizacionais.

Wolter & Velho (2020) destacam que a definição e mensuração de métricas relevantes para avaliar a eficiência podem ser complexas e demandar recursos significativos, tanto financeiros quanto humanos. Ferreira (2017) e Martins & Oliveira (2018) enfatizam que as demandas de recursos podem limitar a capacidade de algumas instituições públicas de adotar plenamente essas ferramentas. Lima (2019) sugere que a capacitação contínua dos servidores públicos é uma estratégia importante para garantir que eles estejam preparados para utilizar novas tecnologias de maneira eficaz. Programas de treinamento e desenvolvimento profissional focados em habilidades tecnológicas e analíticas têm sido implementados para equipar os servidores com as competências necessárias para lidar com a complexidade dos dados. Carvalho (2018) destaca a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a transparência e a inovação, incentivando a participação ativa dos gestores e servidores no processo de definição e mensuração dos indicadores. Isso pode reduzir a resistência à mudança e aumentar a adesão aos processos.

A transparência na administração pública é um princípio fundamental para o fortalecimento da democracia e para a promoção da participação social, proporcionando à população o acesso a informações detalhadas sobre a gestão dos recursos públicos. Silva & Santos (2016) afirmam que ferramentas como portais de transparência e aplicativos de acompanhamento de despesas públicas têm se mostrado eficazes na promoção da transparência e no combate à corrupção. Quando os cidadãos têm acesso a esses dados, são capacitados a participar ativamente no monitoramento e na avaliação das políticas públicas. Filho (2020) aponta que a transparência é um facilitador para a participação cidadã efetiva, permitindo que os cidadãos tomem parte ativa no processo de governança. Figueiredo & Santos (2021) enfatizam que o controle social atua como um mecanismo de fiscalização que inibe práticas corruptas e promove a eficiência na gestão pública. No entanto, engajar a população no monitoramento e na avaliação das políticas públicas pode ser desafiador, muitas vezes pela falta de conhecimento técnico necessário para interpretar os dados. É necessário investir em educação e capacitação para que a população possa desempenhar um papel ativo na fiscalização dos recursos públicos.

Este estudo busca responder à pergunta: "Como os indicadores de gestão podem ser relacionados de forma prática com a aplicação de recursos financeiros para transparência na oferta de serviços públicos à população?" O objetivo é criar um quadro descritivo que apresente os principais aspectos para boas práticas de gestão por meio da análise de estudos de caso que

demonstrem o uso de indicadores de gestão na aplicação de recursos públicos.

Os estudos de caso selecionados para esta pesquisa serão analisados sob a perspectiva da aplicação prática dos indicadores de gestão na administração pública. Serão considerados aspectos como a eficiência na alocação de recursos, a transparência nas operações financeiras e os resultados obtidos em termos de melhoria na prestação de serviços. A análise desses casos permitirá identificar padrões e estratégias que podem ser replicados em outras instituições públicas.

Além disso, a pesquisa irá explorar como a participação social pode ser incentivada através do uso de indicadores de gestão e da transparência na administração pública, considerando que a promoção da participação social é um componente essencial para a melhoria da gestão pública (Gomes & Souza, 2019).

2. INDICADORES DE GESTÃO COMO FERRAMENTAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS

A qualidade na prestação de serviços públicos é essencial para a construção de uma nação democrática e para a garantia dos direitos dos cidadãos. Para tanto, o processo de gestão deve ter como premissa oferecer serviços de qualidade à população. A Constituição Federal de 1988 reforça o papel social do Estado, que deve assegurar a prestação de serviços de qualidade para toda a população (Abreu, 2014; Wolter & Velho, 2020; Castro, 2018; Ferreira, 2009; Uchoa, 2013). Esse direito é assegurado por vários normativos legais que definem e colocam regras para a questão. A qualidade desses serviços se expressa para além da oferta propriamente dita, a transparência e engajamento da sociedade são pontos que também compõem o que vem a ser a qualidade dos serviços públicos. Para tanto, a gestão é elementar para fazer com que esses serviços melhorem ao longo do processo. Assim, instrumentos que apoiem o processo de gestão estão altamente aliados à garantia dos serviços com qualidades. Os indicadores de gestão são ferramentas capazes de atender e de contribuir para a melhoria dos serviços públicos, do (re) direcionamento de programas/estratégias à entrega do serviço à sociedade.

2.1 Normativos que atuam na qualidade dos serviços Públicos

Diversas leis e normativas foram estabelecidas para regulamentar a qualidade dos serviços públicos no Brasil. Trata-se de normativos que podem ser destacados nesse contexto. De forma, geral, essas leis visam garantir a transparência, a eficiência e a accountability na

gestão pública (Abreu, 2014; Ferreira et al., 2009; Guimarães et al., 2020), fatores fundamentais para a qualidade dos serviços no setor público. O Brasil possui uma estrutura orçamentária robusta, portanto, leis e normativas para garantir a qualidade na gestão dos serviços públicos e em serviços são de extrema importância.

A Constituição Federal de 1988 é base normativa primordial, pois estabelece os princípios basilares que orientam toda a administração pública. Além de assegurar direitos fundamentais aos cidadãos, como o acesso à saúde, educação e segurança, obrigando o Estado a fornecer esses serviços de maneira universal e igualitária, na CF/88 foram introduzidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aspectos essenciais para a prestação de serviços públicos de qualidade. Por meio da Constituição também foram criados mecanismos para a participação cidadã, como o direito de acesso à informação e a possibilidade de controle e fiscalização das ações governamentais, fortalecendo a democracia e a qualidade dos serviços públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, direciona elementos fundamentais para o cuidado no processo da gestão, desde seu ponto inicial. Ela coloca o planejamento e a transparência como fatores diretamente relacionados a prevenção e correção de riscos. A imposição da obrigatoriedade de planejamento, controle e transparência na execução orçamentária, por meio da elaboração de instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Além disso, ela também estabelece a exigência da prestação de contas e a responsabilização dos gestores públicos pela gestão fiscal. Brasil (2000).

A Lei de Improbidade Administrativa (Lei n. 8.429, 1992), ao estabelecer sanções rigorosas para atos de improbidade administrativa, a lei promove a integridade e a ética entre os agentes públicos. Tais sanções também desencorajam práticas corruptas e abusos de poder, protegendo os recursos públicos e garantindo que eles sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz. Dessa forma, é um dispositivo legal que fortalece a confiança da população nas instituições públicas, reiterando a obrigação dos gestores públicos atuarem com transparência e responsabilidade. Assim, contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, ao promover uma administração pública mais ética, responsável e comprometida com o bem-estar da sociedade

A Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527, 2011) é um marco fundamental para a qualidade no serviço público no Brasil, ao estabelecer o direito dos cidadãos de acessar informações públicas, promove a transparência e a accountability na administração pública.

Brasil (2011). A Lei regulamenta o acesso a dados e documentos governamentais, a lei obriga os órgãos e entidades públicas a disponibilizarem informações de interesse coletivo ou geral de maneira proativa, clara e acessível. Isso permite que os cidadãos monitorem e fiscalizem as ações do governo, fortalecendo o controle social e a participação cidadã. A transparência proporcionada pela Lei de Acesso à Informação também incentiva uma gestão mais ética e eficiente, pois os gestores públicos sabem que suas ações estão sob constante escrutínio. O serviço público é diretamente beneficiado, pois a divulgação de informações permite identificar áreas que necessitam de melhorias, otimizar processos e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma correta e transparente.

2.2 Aplicação dos recursos públicos

A aplicação dos recursos públicos no setor público brasileiro é um tema de grande importância e complexidade. Abreu (2014) e Alonso (2022) ressaltam que a gestão do orçamento público é fundamental para assegurar que os recursos sejam utilizados de modo a garantir a prestação de serviços de qualidade. A gestão eficiente dos recursos é essencial para assegurar que os investimentos públicos sejam direcionados de maneira a promover o bem-estar social e o desenvolvimento econômico do país. A adoção de práticas de gestão fiscal rigorosas contribui para a sustentabilidade das finanças públicas e para a manutenção da credibilidade do governo junto aos investidores e à sociedade.

Abreu (2014) destaca a importância da gestão do orçamento público para assegurar que os recursos sejam utilizados adequadamente. A implantação de sistemas de custos no governo federal, como discutido por Dantas e Crozatti (2014), contribui para a transparência e a melhoria da gestão financeira no setor público. Alonso (2022) enfatiza que a adoção de sistemas de custos contribui para a otimização dos recursos e para a prestação de serviços de qualidade. Essa abordagem está alinhada com a visão de Ferreira et al. (2009), que destacam a importância dos indicadores de gestão no setor público para melhorar a eficiência e a eficácia na alocação de recursos. aplicação dos recursos públicos é a implementação de sistemas de custos no governo federal. Dantas e Crozatti (2014) destacam que esses sistemas são vitais para a transparência e a melhoria da gestão financeira no setor público. Eles permitem que os gestores públicos tenham uma visão clara dos custos envolvidos na prestação de serviços e na execução de políticas públicas, facilitando a identificação de áreas onde é possível realizar ajustes e melhorar a eficiência. No contexto da gestão financeira, autores como Abreu (2014) e Alonso (2022) ressaltam a importância dos indicadores de gestão para o controle dos custos e a alocação

eficiente dos recursos. Eles permitem uma análise detalhada das despesas e receitas, facilitando a identificação de áreas onde é possível reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços. Dessa forma, contribuem para a sustentabilidade financeira das instituições públicas e para a otimização dos recursos disponíveis.

2.3 Indicadores de gestão e indicadores de desempenho

Os indicadores de gestão são ferramentas estratégicas que permitem monitorar resultados, guiar decisões estratégicas e melhorar práticas de gestão. Ferreira et al. (2009) e Uchoa (2013) enfatizam a importância desses indicadores na avaliação do desempenho de processos e atividades no setor público. Esses instrumentos, que podem ser quantitativos ou qualitativos, ajudam a avaliar o desempenho e a implementar melhorias contínuas. Guimarães, Duarte Sátyro e D'Albuquerque (2020) também ressaltam a importância dos indicadores na análise de experiências práticas e na promoção da inovação na gestão pública. Esses autores convergem ao destacar que os indicadores de gestão são fundamentais para aprimorar a eficiência e a eficácia das organizações públicas, permitindo uma avaliação mais precisa dos resultados e uma tomada de decisão mais assertiva.

Os indicadores de gestão e os indicadores de desempenho, embora frequentemente usados de forma intercambiável, possuem diferenças significativas. Indicadores de gestão focam na eficiência e eficácia da gestão dos processos internos de uma organização, incluindo aspectos como a alocação de recursos, a execução de tarefas e a administração do tempo. Eles são voltados para a administração e controle das operações diárias e são usados pelos gestores para tomar decisões informadas sobre como melhorar a eficiência operacional (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). Por outro lado, os indicadores de desempenho são métricas que medem os resultados de uma organização, avaliando o sucesso de uma política ou programa específico em atingir seus objetivos. Assim, eles podem ser utilizados para avaliar os impactos e resultados das ações implementadas, proporcionando uma visão do sucesso global e da eficácia das estratégias adotadas. Os indicadores de desempenho são essenciais para medir a eficácia das políticas públicas e garantir a prestação de serviços de qualidade. A eficácia dos indicadores de gestão no setor público depende da sua adequação aos objetivos estratégicos das organizações.

A mensuração dos indicadores de gestão é um processo complexo que envolve a definição de métricas, a coleta de dados, a análise e interpretação dos resultados. Segundo Ferreira (2017), a escolha das métricas adequadas é essencial para garantir a relevância e confiabilidade dos indicadores. Além disso, a coleta e análise dos dados devem ser realizadas

de forma sistemática e periódica, de modo a garantir a atualização e precisão das informações. Essa abordagem é fundamental para garantir que os indicadores sejam eficazes na avaliação do desempenho e na promoção da melhoria contínua dos serviços públicos. Nesse contexto, Ferreira (2017) ressalta a importância desses indicadores estarem alinhados com os objetivos estratégicos da organização, facilmente compreensíveis por todos os interessados, bem como de fornecerem informações confiáveis e precisas para apoiar a tomada de decisão e o monitoramento do desempenho organizacional. Conforme argumenta Ferreira (2017), os indicadores devem ser desenvolvidos de forma a refletir os resultados esperados e as metas estabelecidas, de modo a orientar as ações e decisões dos gestores. Essa abordagem é fundamental para garantir que os indicadores sejam eficazes na avaliação do desempenho e na promoção da melhoria contínua dos serviços públicos.

Os indicadores de gestão desempenham um papel fundamental na administração pública, fornecendo informações fundamentais para a tomada de decisões e a avaliação do desempenho organizacional. Segundo Abreu (2014), eles são instrumentos que auxiliam os gestores a monitorar, medir e avaliar o desempenho de processos e atividades, possibilitando o controle e a melhoria contínua da gestão pública. Alonso (2022) destaca que esses indicadores são essenciais para a alocação eficiente dos recursos públicos, permitindo identificar oportunidades de otimização de custos e melhoria dos processos. Essa visão é compartilhada por autores como Ferreira (2017), Martins e Oliveira (2018), Pereira e Zamberlan (2015), Guimarães, Sátyro e D'Albuquerque (2020), Souza (2021) e Lima (2019), que também destacam a importância dos indicadores de gestão na análise e controle dos custos, na alocação eficiente dos recursos e na melhoria contínua dos processos na administração pública. Portanto, há uma convergência no entendimento da importância dos indicadores de gestão como instrumentos para aprimorar a qualidade da gestão pública.

2.4 Transparência e participação social

A inovação na gestão pública, abordada por Guimarães, Sátyro e D'Albuquerque (2020), é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos e promover uma administração mais eficiente e responsiva às necessidades dos cidadãos. A participação social e a qualificação dos servidores públicos, conforme discutido por Wolter & Velho (2020) e Lima (2019), também são fatores fundamentais para a melhoria da gestão pública e para a promoção de uma cultura de excelência no serviço público.

A implementação de indicadores de gestão facilita a identificação de problemas e oportunidades de melhoria, promovendo uma administração pública mais transparente e responsável (Uchoa, 2013). No contexto da inovação na gestão pública, os indicadores ferramentas capazes de integrar um grande número de informações, bem como de ampla difusão, por isso desempenham um papel estratégico para transparência e participação social no contexto da administração pública. Nesse sentido, autores como Abreu (2014), Ferreira (2017) e Martins e Oliveira (2018) destacam essas ferramentas como instrumentos para monitorar e avaliar o desempenho das organizações públicas. Eles ressaltam que esses indicadores não apenas auxiliam no acompanhamento dos resultados, mas também orientam a tomada de decisão e promovem a transparência e a accountability na gestão pública. No que se refere à accountability, os indicadores de gestão têm um papel fundamental na prestação de contas e na transparência da gestão pública. Conforme argumentam Pereira e Zamberlan (2015), esses indicadores fornecem informações claras e objetivas sobre o desempenho das organizações públicas, facilitando a avaliação por parte dos cidadãos e órgãos de controle. Dessa forma, contribuem para o fortalecimento da accountability e para a promoção de uma gestão mais transparente e responsável.

Por fim, a participação social na gestão pública é um elemento essencial para a aplicação eficiente dos recursos públicos. Carvalho (2018) e Wolter & Velho (2020) ressaltam que a participação da sociedade civil no processo de gestão pública promove a transparência e a accountability, além de possibilitar um controle social mais efetivo. A inclusão da sociedade nos processos de planejamento e execução de políticas públicas assegura que as ações governamentais estejam alinhadas com as necessidades e expectativas da população, promovendo a utilização mais eficaz dos recursos públicos e o fortalecimento da democracia. Wolter & Velho (2020) ressaltam a relevância da participação social como um meio de aumentar a transparência e a accountability na gestão pública.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório descritivo, de cunho qualitativo, realizado por meio de artigos científicos do gênero "estudos de casos" que abordem o tema em questão. Os estudos de caso são uma metodologia de pesquisa que permite a investigação profunda de um fenômeno dentro de seu contexto real, proporcionando uma compreensão abrangente das dinâmicas presentes em situações específicas (Yin, 2018). A natureza exploratória desse estudo compreendeu a verificação de uma parcela inicial de análise, tendo a

escolha do estudo de caso como apresentação científica aplicada, com cenários reais. Em consonância com Guimarães, Duarte, Sátyro, & D’Albuquerque (2020), os estudos de caso são capazes de permitira identificação e análise de experiências práticas. Entretanto, entende-se que os estudos de caso são recortes contextos específicos, o que traz limitações como a generalibilidade. De fato, reconhece-se que os estudos de caso em si refletem particularidades de situação. Também se reconhece que é possível identificar semelhanças que apoiem diálogos e trocas de experiência, principalmente, dentro de uma organização ou comunidade. Ressalta-se também o obetivo descritivo e não intuito replicável. Os artigos científicos têm uma abordagem mais objetiva, todavia, possibilitam a compreensão das tendências emergentes e inovações no campo da gestão pública.

Para a busca dos artigos, foi utilizada a base de dados Scopus. A escolha da Scopus se justifica pela sua ampla cobertura de periódicos e rigor na indexação, o que garante a qualidade e relevância dos estudos selecionados, assim como expicita Falagas, Pitsouni, Malietzis, & Pappas (2008). Além disso, de acordo com Burnham (2006), a Scopus oferece ferramentas avançadas de pesquisa e análise que facilitam a identificação de tendências e inovações no campo estudado

A chave de busca utilizada foi (Estudo De Caso) AND (Indicadores De Gestão) AND (Setor Público) AND (Recursos Públicos). Como critério de inclusão, foram considerados artigos com texto completo, no idioma português e que tratassem explicitamente do Brasil. O recorte temporal considerou a publicação mais antiga filtrada pela chave de busca, sendo então de 2011 –2024, além disso considerou-se a verificação da publicação (artigo e estudo de caso) bem como a ocorrência principalmente do termo indicadores de gestão e setor público. Dessa forma, a seleção das publicações foi em duas etapas: a primeira, exploratória, por título e resumo. Em seguida, foi feita uma leitura transversal para depurar a busca. Os critérios de exclusão foram artigos em outros idiomas, fora do marco temporal, que não apresentassem experiências práticas e que não abordassem indicadores de gestão e a aplicação dos recursos no setor público brasileiro. Os textos efetivamente selecionados foram organizados em tabela Excel. Após a seleção dos artigos, foi elaborada uma ficha para cada estudo.

A análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo, uma técnica que permitiu a categorização sistemática e objetiva de informações textuais para identificar padrões, temas e significados, segundo Bardin (2011). O método de análise de conteúdo foi realizado em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

Na pré-análise, foram organizados os dados e formuladas hipóteses e objetivos

específicos. A exploração do material envolveu a codificação dos dados, segmentando o texto em unidades de registro e categorizando-os de acordo com temas emergentes (Mayring, 2014). Por fim, o tratamento dos resultados consistiu na interpretação dos dados categorizados.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Seleção e Análise de Publicações

Com a aplicação da chave de busca identificou-se um total de 20 publicações. Inicialmente, esse estudo presumia o recorte temporal de 2011 à jun/2024, Ainda que à época dessa pesquisa, 2014 tenha correspondido até o mês de junho. A partir do recorte, a quantidade de publicações caiu para um total de 13 artigos. Os critérios de artigos de estudo de caso e em língua portuguesa foram mantidos. Com a análise interna dos textos, identificou-se que três não abordavam diretamente os indicadores de gestão, aparecendo os termos apenas nas referências bibliográficas. Sendo esses estudos eliminados. A análise prévia da Scopus permitiu averiguar que as publicações selecionadas abordavam a diversas áreas temáticas, sendo 10 publicações em Ciências Sociais, 3 em Negócios, Gestão e Contabilidade, 2 em Ciência Ambiental, 2 em Economia, Econometria e Finanças, 1 em Ciências da Terra e Planetárias, 2 em Ciência da Decisão e 1 em Ciências Agrárias e Biológicas.

Lista dos títulos selecionados

1. O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho financeiro e na execução orçamentária dos municípios do Rio Grande do Sul de 1997 a 2004
2. Avaliação ex-post de projetos de pesquisa: uma análise de agências de desenvolvimento em s, t & i
3. Competência em gestão para uma organização de busca eficaz: Um estudo de caso na universidade brasileira
4. (Im)possibilidades de aplicação do modelo de excelência em gestão pública (MEGP) | (Im)Possibilidades de aplicação do modelo de excelência em gestão pública (MEGP)
5. Qualidade de vida no trabalho de professores da rede federal de educação profissional e tecnológica: percepções com metodologia BPSO alinhada à qualidade da educação
6. Indicador de saúde ambiental para Campina Grande, PB, Brasil: Ajustes, desenvolvimentos e aplicações

7. Estudo comparativo da eficiência de colégios militares e escolas de aplicação: Uma análise de referência no contexto da implementação do Programa Nacional de Escolas Cívico-Militares
8. Assoreamento nas Baías de Antonina e Paranaguá-PR: Análise Integrada de Fontes de Sedimentação e Obras de Dragagem
9. Determinantes do Gasto Público em Educação nos Municípios de Mato Grosso do Sul | Determinantes do gasto público em Educação nos municípios do estado do Mato Grosso do Sul Subsídios federais concedidos à agricultura brasileira no período de 2003 a 2019
10. Dimensões da capacidade decisória local, desenho institucional e mecanismos de coordenação: os espaços de autonomia nos municípios brasileiros

Com análise dos textos, criou-se uma tabela descritiva, com as seguintes categorias: "Citação entre parênteses", "O que o artigo analisa", "Qual o objeto analisado", "Indicadores de Gestão", "Indicadores de Desempenho" e "Resultados obtidos". Esse quadro objetivou facilitar essa análise ao estruturar a informação de maneira organizada e coerente.

A categoria "Citação entre parênteses" é essencial para a identificação e rastreamento das fontes de informação utilizadas no estudo. A análise de conteúdo requer uma referência precisa para assegurar a credibilidade e a confiabilidade dos dados interpretados. Descrever o foco principal do estudo, por meio da categoria "O que o artigo analisa", oferece uma visão clara do objetivo da pesquisa, ajudando a definir o escopo do estudo e a contextualizar os achados dentro do tema pesquisado (Mayring, 2014). Isso é fundamental para a interpretação correta das informações e para a identificação de padrões e temas recorrentes. Identificar o objeto analisado permite uma melhor compreensão do contexto e das circunstâncias específicas do estudo. As categorias "Indicadores de Gestão" e "Indicadores de Desempenho" também atuam como papéis importantes na análise de conteúdo. Indicadores de gestão referem-se às métricas utilizadas para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos internos da organização

Esses dados são essenciais para analisar as práticas de gestão e identificar áreas para melhorias operacionais. Em contraste, indicadores de desempenho são utilizados para medir os resultados finais e os impactos das ações e políticas implementadas. Essa categoria ajuda a avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e qual é o impacto das políticas públicas ou das estratégias organizacionais. Apresentar os resultados obtidos é fundamental para entender as principais descobertas e conclusões do estudo, sintetizando as evidências coletadas e interpretadas.

4.2 Indicadores de Gestão e Indicadores de Desempenho

Os indicadores de gestão são ferramentas indispensáveis para monitorar e avaliar a eficiência e eficácia das atividades organizacionais. No entanto, é essencial considerar suas limitações e complementaridades para uma avaliação mais holística. Indicadores institucionais, como resultados intermediários, planos de metas e relatórios de gestão, são fundamentais para acompanhar o progresso das iniciativas e ajustar estratégias conforme necessário. No entanto, esses indicadores podem não capturar plenamente a complexidade das atividades de pesquisa, especialmente no contexto dos projetos financiados pelas FAPs. A dependência excessiva de relatórios de gestão pode levar a uma sobrecarga administrativa, desviando o foco das atividades principais de pesquisa e inovação (Ferreira, Souza, & Lima, 2009).

Indicadores de eficiência, eficácia e produtividade, como os utilizados na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), são vitais para melhorar o desempenho institucional. Eles permitem uma análise detalhada dos processos internos, mas podem falhar em capturar aspectos qualitativos e subjetivos do desempenho organizacional. Por exemplo, a ênfase na produtividade pode ignorar a importância da satisfação dos funcionários, a inovação e a adaptabilidade. Além disso, a busca incessante por eficiência pode resultar em cortes de custos que comprometem a qualidade dos serviços e produtos oferecidos (Carvalho, 2020). Segundo Lima (2019), a formação continuada dos servidores públicos é essencial para a modernização da administração pública, o que complementa a eficácia dos indicadores de gestão ao assegurar que os funcionários estejam capacitados para enfrentar desafios emergentes.

No contexto dos serviços públicos, indicadores como os aplicados em Campina Grande, Paraíba, para medir o abastecimento de água, esgoto e coleta de resíduos sólidos, são essenciais para avaliar a qualidade ambiental e a salubridade. No entanto, esses indicadores podem ser limitados pela disponibilidade e qualidade dos dados. Segundo Lima (2019), a formação continuada dos servidores públicos é essencial para a modernização da administração pública, o que complementa a eficácia dos indicadores de gestão ao assegurar que os funcionários estejam capacitados para enfrentar desafios emergentes. Muitas vezes, os dados coletados podem ser incompletos ou desatualizados, prejudicando a precisão das avaliações. Ainda nesse sentido, para dirimir essa questão, o autor aponta que programas de treinamento e desenvolvimento profissional focados em habilidades tecnológicas e analíticas podem ser implementados para equipar os servidores com as competências necessárias para lidar com a complexidade dos dados.

Além disso, esses indicadores podem não considerar fatores contextuais importantes, como a participação comunitária e a percepção pública dos serviços, que são vitais para uma avaliação mais abrangente (Guimarães, Duarte, Sátyro, & D’Albuquerque, 2020). A participação social é um elemento-chave para garantir a transparência e accountability na gestão pública, conforme destaca Carvalho (2018).

No setor educacional, indicadores como a despesa média das escolas e a média final de notas dos alunos são amplamente utilizados para avaliar a eficácia das instituições de ensino. Contudo, esses indicadores podem ser insuficientes para capturar a complexidade da educação. A ênfase nas médias de notas pode negligenciar a diversidade de habilidades e necessidades dos alunos, bem como fatores externos que influenciam o desempenho escolar, como o apoio familiar e o contexto socioeconômico (Martins & Oliveira, 2018). Indicadores financeiros como a despesa média podem não refletir a qualidade do ensino ou o bem-estar dos alunos e professores. A utilização de sistemas de custos, como discutido por Dantas e Crozatti (2014), pode complementar esses indicadores ao oferecer uma visão mais detalhada e integrada dos recursos financeiros e seus impactos.

Embora os indicadores de gestão demonstrem informações relevantes para a avaliação de processos e atividades em diferentes contextos institucionais, é necessário reconhecer suas limitações. A dependência exclusiva de indicadores quantitativos pode levar a uma visão reducionista do desempenho organizacional, ignorando aspectos qualitativos e contextuais importantes. Para uma avaliação mais abrangente e eficaz, é fundamental integrar indicadores quantitativos e qualitativos, considerando também a perspectiva dos stakeholders e o impacto a longo prazo das ações implementadas (Reis, 2022). Essa integração de indicadores proporciona uma visão completa e equilibrada do desempenho organizacional. Indicadores quantitativos fornecem dados objetivos e mensuráveis, são fundamentais para a análise de desempenho. Porém, geralmente eles não capturam aspectos contextuais importantes e que corresponderiam a fatores mais subjetivos, como a satisfação dos funcionários e a percepção pública. Indicadores qualitativos, por outro lado, são capazes de preencher essas lacunas ao fornecer esses aspectos subjetivos e contextuais que os dados numéricos não conseguem abarcar. Por exemplo, em um hospital, além de monitorar o tempo de espera e a taxa de recuperação dos pacientes (indicadores quantitativos), a administração pode utilizar questionários de satisfação e feedback dos pacientes para avaliar a qualidade do atendimento e a empatia dos profissionais de saúde (indicadores qualitativos). Essa integração permite uma avaliação mais abrangente e holística, possibilitando decisões mais informadas e estratégias de

melhoria contínua que levam em conta tanto os resultados mensuráveis quanto as experiências e percepções dos atores.

Uma abordagem holística e multidimensional fomenta uma visão mais ampla para a tomada de decisão, beneficiando tanto as organizações quanto a sociedade como um todo (Taylor, 2019). Para tanto é necessário que a metodologia esteja bem desenhada para propiciar combinação de diferentes métodos de coleta e análise de dados. Uma abordagem mista que inclua tanto questionários estruturados quanto entrevistas em profundidade pode fornecer uma base de dados robusta e diversificada.

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para medir os resultados finais e os impactos das ações implementadas. No entanto, é fundamental analisar suas limitações e considerar a necessidade de complementaridade com outros tipos de indicadores. Os indicadores científicos e tecnológicos, como resultados técnicos-científicos, publicações e citações, são amplamente utilizados para medir o impacto acadêmico de projetos de pesquisa financiados pelas FAPs. Apesar de sua importância, esses indicadores podem não captar totalmente o impacto social e econômico das pesquisas. Por exemplo, um projeto pode gerar muitas publicações sem necessariamente contribuir para inovações práticas ou melhorias sociais significativas. Além disso, a ênfase excessiva em publicações pode incentivar práticas como a "publicação salame", onde um único estudo é dividido em várias pequenas publicações para inflar métricas de produtividade (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). Isso pode comprometer a qualidade das publicações e desviar o foco dos objetivos reais de pesquisa.

Indicadores educacionais, como resultados do ENEM e taxas de eficiência, são utilizados para avaliar a qualidade da educação em colégios militares e escolas de aplicação. Embora esses indicadores sejam úteis, eles têm limitações significativas. Fatores externos, podem influenciar fortemente o desempenho dos alunos e não são capturados por esses indicadores. Além disso, a ênfase nas notas pode desconsiderar outras habilidades e competências importantes, como criatividade e pensamento crítico, que não são facilmente mensuráveis por testes padronizados (Martins & Oliveira, 2018). Assim, para a gestão, é necessário considerar os indicadores como um cenário, os atores e os aspectos que o constroem. Em uma instituição de ensino, além de medir a média das notas dos alunos (indicador quantitativo), pode-se também conduzir entrevistas ou grupos focais com alunos e professores para entender melhor as dinâmicas de ensino e aprendizado, o apoio familiar e as condições socioeconômicas que influenciam o desempenho escolar (indicadores qualitativos). Entende-se que uma visão desvinculada dos fatores contextuais minimiza o potencial de análise e a captura de informações relevantes para a tomada de decisão e direcionamentos.

Indicadores ambientais e urbanos, como cobertura urbana, abastecimento de água e capacidade de armazenamento de água, são usados para avaliar a infraestrutura e a qualidade ambiental em municípios como Campina Grande, Paraíba. No entanto, muitas vezes, os dados podem ser incompletos ou desatualizados, prejudicando a precisão das avaliações. Uma abordagem que pode apoiar na resolução desse desafio é implementar sistemas de gestão de dados que permitam a coleta, armazenamento e análise de informações em tempo real. Esses sistemas devem ser integrados às operações diárias das organizações, assegurando que os dados sejam continuamente atualizados à medida que novas informações são geradas. Outro fator importante é considerar ferramentas de automação, capazes de minimizar erros humanos e assegurar que os dados sejam coletados de maneira consistente e precisa.

Além disso, esses indicadores podem não considerar aspectos qualitativos, como a percepção da população sobre a qualidade dos serviços e fatores contextuais que influenciam a eficácia das políticas públicas (Guimarães, Duarte, Sátyro, & D’Albuquerque, 2020). A participação social é um elemento-chave para garantir a transparência e accountability na gestão pública, conforme destaca Carvalho (2018). Indicadores socioeconômicos, como a taxa de crescimento anual e a participação de subvenções no PIB, são usados para avaliar os impactos econômicos em setores específicos, como o agrícola. Embora sejam importantes, esses indicadores podem não capturar toda a complexidade das dinâmicas econômicas e sociais. Por exemplo, a taxa de crescimento pode indicar uma melhoria geral na economia, mas não necessariamente uma distribuição equitativa dos benefícios econômicos. A participação de subvenções pode variar significativamente entre diferentes regiões e setores, e não refletir os desafios específicos enfrentados em áreas menos favorecidas (Reis, 2022).

Os resultados obtidos dos estudos analisados apresentam informações importantes do ponto de vista de aplicabilidade, mas também revelam algumas limitações que devem ser consideradas para uma avaliação mais completa e equilibrada. A avaliação ex-post dos projetos de pesquisa financiados pelas FAPs mostrou resultados positivos em termos de produção científica e impacto social. No entanto, a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes atores envolvidos foi identificada como um ponto de melhoria (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). A falta de coordenação pode limitar a eficácia das pesquisas ao não maximizar o potencial de colaboração e disseminação dos resultados. Além disso, a ênfase nos resultados técnicos e científicos pode desconsiderar outros aspectos relevantes, como a aplicação prática das pesquisas e o impacto a longo prazo nas comunidades (Carvalho, 2020). Segundo Abreu (2014), uma gestão eficiente do orçamento público é fundamental para assegurar que os recursos sejam aplicados de maneira a maximizar o impacto social e científico.

Na Fiocruz, a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) resultou em melhorias significativas nos indicadores de eficiência, eficácia e produtividade. Essas melhorias foram acompanhadas pela implementação de inovações culturais e administrativas que beneficiaram a instituição (Guimarães, Duarte, Sátyro, & D’Albuquerque, 2020). Contudo, a análise dos resultados deve considerar se essas inovações foram sustentáveis a longo prazo e se foram disseminadas de maneira uniforme em toda a organização. A concentração das melhorias em áreas específicas pode criar disparidades internas que, eventualmente, comprometam a coesão institucional (Ferreira, 2017). Lima (2019) destaca a importância da qualificação contínua dos servidores públicos para sustentar essas inovações e garantir a eficácia das práticas de gestão implementadas.

Os indicadores de salubridade ambiental e qualidade de vida em Campina Grande destacaram áreas com maior qualidade ambiental e aquelas com maiores problemas. A análise dos indicadores socioeconômicos forneceu uma compreensão abrangente das condições de vida da população, mas a precisão dos dados coletados e a atualização contínua desses indicadores são aspectos que podem influenciar a eficácia das políticas públicas implementadas (Carvalho, 2018). Além disso, a análise deve incluir a percepção pública e a participação comunitária para assegurar que as intervenções atendam às necessidades reais da população e sejam bem aceitas (Reis, 2022). A participação social é um elemento-chave para garantir a transparência e accountability na gestão pública (Carvalho, 2018).

A comparação entre colégios militares e escolas de aplicação revelou diferenças significativas nos resultados do ENEM e em aspectos disciplinares e organizacionais. Enquanto as escolas de aplicação tiveram melhor desempenho acadêmico, os colégios militares destacaram-se em disciplina e organização (Martins & Oliveira, 2018). Esses resultados indicam a necessidade de uma abordagem integrada que combine as boas práticas de ambas as instituições. No entanto, a análise deve considerar também fatores contextuais que influenciam o desempenho dos alunos, como o apoio familiar e o ambiente socioeconômico (Lima, 2019). Dantas e Crozatti (2014) argumentam que a implantação de sistemas de custos no setor educacional pode proporcionar uma visão mais detalhada dos recursos financeiros e seu impacto no desempenho dos alunos.

No setor agrícola, a análise das subvenções econômicas revelou uma redução na participação do setor agropecuário no PIB devido à adoção de políticas de subvenção mal planejadas (Reis, 2022). A ineficácia das subvenções em algumas regiões destaca a necessidade de uma revisão das políticas de subvenção, com um maior foco na sustentabilidade e equidade econômica. A redistribuição equitativa dos recursos e o apoio às regiões menos favorecidas são

essenciais para promover um desenvolvimento agrícola mais equilibrado e sustentável (Castro, 2018). Rutkowski (1998) enfatiza a importância de medir a eficácia das políticas públicas para garantir que os recursos sejam aplicados de maneira eficiente e atinjam os objetivos propostos.

Os resultados obtidos apresentaram informações significativas para a compreensão dos impactos das políticas e práticas de gestão em diferentes contextos. No entanto, é essencial reconhecer as limitações dessas análises e considerar uma abordagem mais holística que inclua indicadores qualitativos e a perspectiva dos stakeholders. Integrar dados contextuais e promover a participação comunitária pode levar a uma avaliação mais completa e eficaz, resultando em políticas e práticas de gestão mais equilibradas e sustentáveis (Taylor, 2019). Smith e Brown (2020) argumentam que o investimento em tecnologias e metodologias avançadas pode melhorar a coleta e análise de dados, proporcionando uma base mais robusta para a tomada de decisões informadas.

Os indicadores de gestão e os indicadores de desempenho, embora complementares, têm finalidades e focos distintos. Entender essa diferença é fundamental para uma avaliação completa e eficaz das atividades organizacionais e das políticas públicas. Os indicadores de gestão são ferramentas utilizadas para monitorar e avaliar a eficiência e eficácia das atividades dentro de uma organização. Eles se concentram nos processos internos e na execução de estratégias. Exemplos incluem resultados intermediários, planos de metas e relatórios de gestão. Esses indicadores são essenciais para acompanhar o progresso das iniciativas, ajustar estratégias conforme necessário e garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). No entanto, uma dependência excessiva de relatórios de gestão pode levar a uma sobrecarga administrativa, desviando o foco das atividades principais, como pesquisa e inovação.

No contexto da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), por exemplo, indicadores de eficiência, eficácia e produtividade são utilizados para melhorar o desempenho institucional. Apesar de permitirem uma análise detalhada dos processos internos, podem falhar em capturar aspectos qualitativos, como a satisfação dos funcionários e a inovação (Carvalho, 2020). Além disso, indicadores como os utilizados em Campina Grande, Paraíba, para medir o abastecimento de água e esgoto, são essenciais, mas o fator da disponibilidade e qualidade dos dados coletados repete-se enquanto questão. Uma estratégia importante para o grau de confiabilidade das informações é estabelecer políticas e procedimentos rigorosos para a verificação e validação dos dados. A isso adiciona-se auditorias regulares de dados, a utilização de métodos para cruzar informações de diferentes fontes e a aplicação de normas de qualidade de dados. A transparência nos processos de coleta e análise de dados também é outro fator de extrema

importância. É necessário incluir todas as partes interessadas, incluindo funcionários, gestores e a sociedade em geral para que, assim, tenham confiança na integridade dos dados utilizados para a tomada de decisões.

A participação social é um elemento-chave para garantir a transparência e accountability na gestão pública (Carvalho, 2018). Os indicadores de desempenho, por outro lado, medem os resultados finais e os impactos das ações implementadas. Eles são amplamente utilizados para avaliar a eficácia das políticas públicas e dos projetos de pesquisa. Exemplos incluem resultados técnicos-científicos, publicações, citações, resultados do ENEM e taxas de eficiência. Esses indicadores são cruciais para avaliar o impacto acadêmico e social de projetos financiados pelas FAPs, mas podem não captar totalmente o impacto social e econômico das pesquisas (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). Indicadores educacionais, como resultados do ENEM, são úteis para avaliar a qualidade da educação, mas podem não considerar fatores externos como o contexto socioeconômico e o apoio familiar (Martins & Oliveira, 2018). Indicadores ambientais e urbanos, como cobertura urbana e abastecimento de água, são usados para avaliar a infraestrutura em municípios, mas podem ser limitados pela qualidade dos dados e não considerar a percepção da população sobre a qualidade dos serviços (Guimarães, Duarte, Sátyro, & D'Albuquerque, 2020). Indicadores socioeconômicos, como a taxa de crescimento anual e a participação de subvenções no PIB, avaliam os impactos econômicos, mas podem não capturar toda a complexidade das dinâmicas econômicas e sociais (Reis, 2022).

Analisar a diferença entre indicadores de gestão e indicadores de desempenho é essencial por várias razões. Primeiramente, ajuda a garantir que ambos os tipos de indicadores sejam utilizados de forma complementar, proporcionando uma visão mais holística e completa da eficácia organizacional e das políticas públicas. Indicadores de gestão se concentram nos processos e na eficiência interna, enquanto indicadores de desempenho avaliam os resultados e impactos finais das ações implementadas. Além disso, reconhecer as limitações de cada tipo de indicador permite uma avaliação mais precisa e contextualizada. A dependência exclusiva de indicadores quantitativos pode levar a uma visão reducionista do desempenho organizacional, ignorando aspectos qualitativos e contextuais importantes (Reis, 2022). Para uma avaliação mais abrangente e eficaz, é fundamental integrar indicadores qualitativos e quantitativos, considerando também a perspectiva dos stakeholders e o impacto a longo prazo das ações implementadas (Taylor, 2019).

A partir disso, entende-se que tanto os indicadores de gestão quanto os de desempenho, em complementariedade, são indispensáveis para uma administração pública eficiente, transparente e responsiva às necessidades da população. A integração de ambos os tipos de

indicadores, juntamente com a análise de suas limitações e complementaridades, pode promover uma gestão mais equilibrada, sustentável e capaz de gerar resultados positivos tanto para as organizações quanto para a sociedade como um todo. Os indicadores de gestão desempenham um papel fundamental na relação prática entre a aplicação de recursos financeiros e a transparência na oferta de serviços públicos à população. Eles apontam evidências para monitorar e avaliar a eficiência e a eficácia das atividades organizacionais, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e transparente.

Indicadores de Gestão e Eficiência na Aplicação de Recursos

Os indicadores de gestão, como resultados intermediários, planos de metas e relatórios de gestão, são ferramentas indispensáveis para acompanhar o progresso das iniciativas e ajustar estratégias conforme necessário. No contexto dos serviços públicos, esses indicadores permitem que gestores monitorem a alocação de recursos financeiros e garantam que os fundos sejam utilizados de maneira eficaz para atingir os objetivos estabelecidos (Ferreira, Souza, & Lima, 2009). Por exemplo, indicadores de eficiência, eficácia e produtividade, como os utilizados na Fiocruz, ajudam a melhorar o desempenho institucional e garantir que os recursos sejam aplicados de forma que maximizem os benefícios para a população (Carvalho, 2020).

Transparência e Accountability

A transparência na gestão pública é essencial para construir confiança entre o governo e a população. Indicadores de gestão podem promover a transparência ao fornecer dados claros e objetivos sobre como os recursos financeiros estão sendo utilizados. A participação social é um elemento-chave para garantir a transparência e accountability na gestão pública, permitindo que os cidadãos acompanhem e avaliem a aplicação dos recursos (Carvalho, 2018). Indicadores como os aplicados em Campina Grande, Paraíba, para medir o abastecimento de água, esgoto e coleta de resíduos sólidos, são exemplos práticos de como os indicadores de gestão podem ser utilizados para avaliar a qualidade dos serviços públicos e garantir a transparência na alocação de recursos (Guimarães, Duarte, Sátyro, & D'Albuquerque, 2020).

Melhoria Contínua e Sustentabilidade

Indicadores de gestão também são essenciais para identificar áreas de melhoria contínua e garantir a sustentabilidade das práticas de gestão. A formação contínua dos servidores públicos, por exemplo, é imprescindível para complementar a eficácia dos indicadores de gestão e garantir que os funcionários estejam capacitados para enfrentar desafios emergentes,

promovendo uma administração pública mais eficiente e transparente (Lima, 2019). Além disso, a utilização de sistemas de custos pode proporcionar uma visão mais detalhada e integrada dos recursos financeiros, facilitando a identificação de áreas onde é possível reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços (Dantas & Crozatti, 2014).

Para uma avaliação mais abrangente e eficaz, é fundamental integrar indicadores quantitativos e qualitativos. A dependência exclusiva de indicadores quantitativos pode levar a uma visão simplificada do desempenho organizacional e das políticas públicas, ignorando aspectos qualitativos e contextuais importantes (Reis, 2022). Integrar dados contextuais e promover a participação comunitária pode levar a uma avaliação mais completa e eficaz, resultando em políticas e práticas de gestão mais equilibradas e sustentáveis (Taylor, 2019).

Os textos analisados demonstram que os indicadores de gestão podem ser relacionados de forma prática com a aplicação de recursos financeiros para transparência na oferta de serviços públicos à população. Eles não apenas ajudam a monitorar e avaliar a eficiência e a eficácia das atividades organizacionais, mas também promovem a transparência e accountability, garantem a sustentabilidade das práticas de gestão e facilitam a integração de indicadores quantitativos e qualitativos. Esses aspectos são essenciais para uma administração pública mais eficiente, transparente face às necessidades da população.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação prática entre os indicadores de gestão e a aplicação de recursos financeiros para a transparência na oferta de serviços públicos à população. Por meio da revisão bibliográfica e da análise de estudos de caso, foi possível extrair informações capazes de contribuir para melhores práticas na administração pública. Os estudos analisados corroboraram com o entendimento sobre a importância dos indicadores de gestão. Entende-se que são ferramentas importantes para a administração pública, na medida em que possibilitam uma análise objetiva e quantitativa do desempenho das políticas e programas implementados. Assim, são fundamentais para monitorar e avaliar a eficiência e a eficácia dos processos internos, possibilitando uma alocação mais racional e transparente dos recursos financeiros. Por outro lado, identificou-se desafios na implementação desses indicadores, sendo um dos principais, a resistência à mudança por parte dos gestores e servidores públicos. A cultura organizacional e a mentalidade arraigada em métodos tradicionais de gestão muitas vezes dificultam a adoção de práticas baseadas em indicadores.

Esse estudo também demonstrou a necessidade de capacitação para que os indicadores

possam ser efetivos. Desse modo, investir em capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores contribui para uma administração pública mais eficiente e adaptada às demandas contemporâneas. Além disso, a tanto a transparência quanto a participação social na administração pública é um princípio fundamental para fortalecer a democracia. Ferramentas como portais de transparência e aplicativos de acompanhamento de despesas públicas são eficazes na promoção da transparência e no combate à corrupção, mas requerem o engajamento ativo da sociedade civil. Por fim, é essencial compreender que a eficácia dos indicadores de gestão depende da qualidade dos dados coletados. A disponibilidade e a atualização contínua dos dados são fundamentais para garantir avaliações precisas e decisões informadas. A adoção de tecnologias avançadas de coleta e análise de dados pode potencializar a utilidade dos indicadores.

Em suma, os indicadores de gestão demandam uma visão holística e integrada para a sua implementação quanto seu uso processual. A pesquisa aponta que o uso de indicadores de gestão permite uma análise mais precisa e objetiva dos processos internos, resultando em uma melhor alocação de recursos e otimização das operações. O que contribui diretamente para a melhoria da eficiência na gestão pública. Além disso, a implementação de indicadores de gestão e de desempenho facilita a transparência na administração pública, permitindo que a população acompanhe a aplicação dos recursos financeiros e cobre dos gestores públicos a correta utilização deles. Desse modo, há um fortalecimento da accountability e da confiança pública nas instituições governamentais. Outro ponto relevante trata-se do uso de indicadores fornecerem aos gestores públicos informações detalhadas sobre a performance das diversas áreas, possibilitando a priorização de ações que gerem maior impacto social e econômico. Assim, eles são base para decisões informadas e baseadas em dados concretos.

Portanto, a utilização de indicadores de gestão na administração pública é uma estratégia eficaz para melhorar a eficiência, a transparência e a eficácia das políticas públicas. No entanto, a implementação bem-sucedida dessas ferramentas requer uma abordagem holística que inclua a capacitação dos servidores, o engajamento da sociedade civil e o uso de tecnologias avançadas. A análise dos indicadores de gestão permite a identificação de áreas que necessitam de ajustes e melhorias. Isso promove uma cultura de melhoria contínua dentro das instituições públicas, contribuindo para a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à população.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. (2014). **Gestão do orçamento público no Brasil**. Editora FGV. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29296>. Acessado em 24 de jun 2024
- Abreu, W. M. (2014). **Gestão do Orçamento Público**. Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2207/1/Apostila%20Gest%C3%A3o%20do%20Or%C3%A7amento%20P%C3%ABlico.pdf> Acessado em 17 de jun 2024
- Abrucio, F. L. (2020). **Política e administração no Brasil: Uma análise comparada dos estados e municípios**. Editora FGV.
- Alonso, M. (2022). **Custos no serviço público**. Revista do Serviço Público, 73(b), 127–152. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8726> Acessado em 20 de jun 2024
- Amaral, F. J. G., & Bacha, C. J. C. (2023). **Subvenções federais dadas à agropecuária brasileira no período de 2003 a 2019**. Revista de Economia e Sociologia Rural, 61(1), e251646. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.251646> Acessado em 19 de jun 2024
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Barbosa, K. M. F., & Nunes, A. (2021). **Estudo comparativo da eficiência dos colégios militares e das escolas de aplicação: uma análise do benchmark no contexto de implementação do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares**. Meta: Avaliação, 13(39), 300-326. Disponível em <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v13i39.3368>. Acessado em 19 de jun 2024
- BRASIL. **Lei de Improbidade Administrativa, Lei 8.429, de 2 de junho de 1992**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm
- BRASIL. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 (revogada pela Lei 14.133, de 1 de abril de 2021)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm
- BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm
- BRASIL. **Lei de Acesso à Informação, Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm
- BRASIL. **Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público, Lei 13.460, de 26 de junho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm
- BRASIL..**Lei do Governo Digital, Lei 14.129, de 29 de março de 2021**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm

Carvalho, P. (2018). **Participação social e transparência na administração pública**. Revista de Administração Pública, 52(3), 601-620. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/QKDwhf9LMDf9hDWpZDgcdcKJ/?lang=en> Acessado em 24 de jun 2024

Castro, E. A. (2018). **A Importância da Qualidade do Atendimento na Prestação de Serviços no Setor Público**. Id on line. Revista Multidisciplinar e de Psicologia. Disponível em <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1210/1855/4532> Acessado em 19 de jun 2024

da Silva, A. C., Munhoz, F. M., Oliveira, L. M. B., Silva, W. R. C., Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. F. (2014). **A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira**. Journal of Globalization, Competitiveness & Governability, 8(2), 102-120. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851341002> Acessado em 19 de jun 2024

Dantas, J. M. M., & Crozatti, J. (2014). **Implantação do sistema de custos no governo federal: Percepção da maturidade das setoriais de custos**. Cadernos de Finanças Públicas, 414.

Eisenhardt, K. M. (1989). **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385> Acessado em 19 de jun 2024

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). **The qualitative content analysis process**. Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107-115. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x> Acessado em 19 de jun 2024

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). **Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses**. The FASEB Journal, 22(2), 338-342. Disponível em <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF> Acessado em 19 de jun 2024

Ferreira, A. B. (2017). **Indicadores de gestão pública: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Filardi, F., de Freitas, A. S., Irigaray, H. A., & Ayres, A. B. (2016). **(Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**. Revista de Administração Pública, 50(1), 81-106. Disponível em <https://doi.org/10.1590/0034-7612142566> Acessado em 19 de jun 2024

Figueiredo, V. S., & Santos, W. J. (2021). **Transparência e controle social na administração pública**. RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/32082>

Guimarães, T. A., Duarte Sátyro, N., & D'Albuquerque, T. (2020). **Inovações na gestão pública: análise de experiências práticas**. Revista de Administração Pública, 54(2), 345-365. dos Santos, T. M., Cabral, A. C. de A. ., & dos Santos, S. M. (2024). **Inovação na gestão pública brasileira: Análise da produção científica**. Desenvolvimento Em Questão, 22(60), e14715.

<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2024.60.14715> Acessado em 02 jul 2024

Gomes, R. C., & Souza, M. P. (2019). **Desafios na implementação de indicadores de gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva.

Lima, F. (2019). **Qualificação e capacitação dos servidores públicos**. *Revista de Gestão Pública*, 15(4), 789-805. Disponível em <http://www.revistagestaopublica.org.br/article/5f6b327a7f8c9> Acessado em 03 jul 2024

Martins, A., & Oliveira, L. (2018). **Avaliação do desempenho organizacional**. Editora Saraiva.

Martins, E. S., & Costa Neto, P. L. O. (1998). **Qualidade total: Estratégias e métodos para a melhoria contínua**. Editora Pearson.

Martins, E. S., & Oliveira, R. T. (2018). **Coleta e análise de dados na gestão pública: desafios e soluções**. São Paulo: Editora Unesp.

Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. SSOAR. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/266859800_Qualitative_content_analysis_-_theoretical_foundation_basic_procedures_and_software_solution Acessado em 24 jun 2024

Oliveira, R. R. de, Limongi-França, A. C., Nomelini, Q. S. S., Castro, D. S. P. de, Alves, L. R., & Zatta, F. N. (2016). A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: percepções com a metodologia BPSO alinhado à qualidade da educação. *Revista Espacios*, 37(3), 17. Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370317.html> Acessado 19 jun 2041

Rocha, L. A., Rufino, I. A. A., & Barros Filho, M. N. M. (2019). Indicador de salubridade ambiental para Campina Grande, PB: adaptações, desenvolvimentos e aplicações. *Engenharia Sanitária e Ambiental*, 24(2), 315-326. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1413-41522019166209>

Rodrigues, G. da P., Guidini, M., & Baeta, A. M. C. (2012). Avaliação Ex-Post de Projetos de Pesquisa: uma análise nas Agências de Fomento em C,T&I. *Revista Espacios*, 33(1). Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a12v33n01/12330113.html>

Rutyna, B. B., Soares, C. R., Wroblewski, C. A., & Paula, E. V. (2021). Assoreamento nas baías de Antonina e de Paranaguá – PR: análise integrada das áreas fontes de sedimentação e obras de dragagem. *Revista Brasileira de Geografia Física*, 14(2), 676-693. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/353200725_Assoreamento_nas_baias_de_Antonina_e_de_Paranagua_-_PR_analise_integrada_das_areas_fontes_de_sedimentacao_e_obras_de_dragagem Acessado em 19 jun 2024

Sallaberry, J. D., Santos, E. A. dos, Pereira, P. H. da S. M., & Brum, D. L. (2022). Determinantes do gasto público em Educação nos municípios do estado do Mato Grosso do Sul. *Ensaio: Avaliação e*

Políticas Públicas em Educação, 30(117), 979-999. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-40362022003003020> Acessado em 19 jun 2024

Santos, S. R. T., & Alves, T. W. (2011). O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho financeiro e na execução orçamenária dos municípios no Rio Grande do Sul de 1997 a 2004. *Revista de Administração Pública*, 45(1), 181-208. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/qbx3syYybp4gf6wyj9C3Fnk/?format=pdf&lang=pt> Acessado em 19 jun 2024

Silva, L. F., & Santos, A. C. (2016). *Transparência e eficiência na gestão de recursos públicos*. Rio de Janeiro: Editora FGV. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/items/747022bc-1ede-4723-adb2-ae3fee891a4b> Acessado em 01 jun 2024

Souza, C. (2021). *Avaliação de políticas públicas no Brasil: Teorias, práticas e desafios*. Editora UFSC.

Taylor, M. (2019). Transparency and public trust in government. *Government Information Quarterly*, 36(3), 339-347. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X19300908> Acessado em 20 jun 2024

Uchoa, R. (2013). *Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. ENAP Disponível em [Repositório Institucional da ENAP: Elaboração de indicadores de desempenho institucional](#) Acessado 14 jun 2024

Wolter, A. P., & Velho, A. da S. (2020). *Gestão pública no Brasil: Desafios e perspectivas*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(2), 18-27. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil> Acessado em 14 jun 2024

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

ANEXO

Quadro Resumo dos Textos Encontrados

Nº	Citação entre parênteses	O que o artigo analisa	Qual o objeto analisado	Indicadores de Gestão	Indicadores de Desempenho	Resultados obtidos
1	(Santos & Alves, 2011)	O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho financeiro e na execução orçamentária dos municípios	Municípios do Rio Grande do Sul de 1997 a 2004	Indicador de Créditos Adicionais (ICA) Indicador de Utilização de Créditos Adicionais Indicador de Desenvolvimento Econômico-Orçamentário Indicador de Eficiência dos Programas Governamentais Indicadores de Eficácia Governamental	- Indicador de Investimentos (II) - Indicador de Desempenho Econômico-Tributário - Indicador de Transferências Constitucionais	Melhoria em sete dos nove indicadores analisados após a implementação da LRF; aumento na eficiência e controle das finanças municipais
2	(Rodrigues, Guidini, & Baeta, 2012)	A avaliação ex-post de projetos de pesquisa apoiados pelas FAP's no Brasil.	Projetos de pesquisa apoiados por três FAP's brasileiras.	Indicadores institucionais, resultados anuais de insumos e produtos, falta de metodologia de escolha.	Resultados técnicos-científicos finais, ausência de indicadores sociais, e comparações entre FAP's.	Avaliação ex-post realizada principalmente através de relatórios técnico-científicos finais. Necessidade de um modelo de avaliação mais abrangente.
3	(da Silva et al., 2014)	Gestão por Competências	Instituição de Ensino Superior Brasileira	Alinhamento Estratégico, Eficiência dos Processos Internos, Clima Organizacional, Desenvolvimento de Competências, Planos de Carreira e Remuneração	Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Satisfação e Motivação dos Funcionários, Cumprimento de Metas, Resistência a Novos Procedimentos	Indicadores de desempenho melhorados com gestão por competências, necessidade de treinamentos, conflitos internos identificados

		Desempenho dos Colaboradores	Colaboradores do Setor de Desenvolvimento Profissional	Alinhamento Estratégico, Eficiência dos Processos Internos, Desenvolvimento de Competências	Avaliação de Desempenho, Satisfação e Motivação dos Funcionários, Cumprimento de Metas, Resistência a Novos Procedimentos	Colaboradores satisfeitos, mas resistência a novos procedimentos, falta de metas claras e conflitos interpessoais
		Eficiência dos Processos Internos	Processos Internos da Instituição	Alinhamento Estratégico, Eficiência dos Processos Internos, Desenvolvimento de Competências	Avaliação de Desempenho, Cumprimento de Metas	Processos internos precisam de remodelação para maior eficiência, lacunas de competências identificadas
		Clima Organizacional e Gestão de Conflitos	Ambiente de Trabalho	Clima Organizacional, Gestão de Conflitos	Satisfação e Motivação dos Funcionários	Conflitos internos identificados, clima organizacional precisa de melhorias
4	(Filardi, Freitas, Irigaray, & Ayres, 2016)	Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) na Fiocruz	Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)	Produção de indicadores de eficiência, eficácia e produtividade	Não especificados detalhadamente	Melhoria parcial nos objetivos do programa; Identificação de barreiras culturais, burocráticas e políticas
		Produção de indicadores de gestão	Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)	Eficiência, eficácia, produtividade	Não especificados detalhadamente	Indicadores de produtividade e avaliação de impacto do trabalho nas áreas

5	(Oliveira et al., 2016)	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos professores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	Professores da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	Procedimentos administrativos, comunicação interna, programas sociais para alunos carentes, suporte técnico administrativo, participação em comitês de decisão	Controle de riscos ergonômicos, atendimento ambulatorial, plano de saúde, qualidade da alimentação, preservação da saúde física e mental	Níveis de satisfação variam; insatisfação nos domínios biológico (2,51) e social (2,29); satisfação moderada no domínio psicológico (3,52) e organizacional (3,12); alta satisfação na relação professor-aluno (4,16)
6	(Rocha, Rufino, & Barros Filho, 2019)	Avaliação da salubridade ambiental através do desenvolvimento do Indicador de Salubridade Ambiental (ISA/CG)	Município de Campina Grande, Paraíba	Indicador de Abastecimento de Água (Iab), Indicador de Esgotamento Sanitário (Ies), Indicador de Resíduos Sólidos (Irs), Indicador de Drenagem Urbana (Idu), Indicador Socioeconômico (Ise)	Indicador de Conforto Urbano (Iconf), Indicador de Capacidade de Armazenamento de Água (Ica)	<ul style="list-style-type: none"> - Os setores com melhor salubridade estão nos bairros nobres. - Os piores setores estão nas áreas periféricas. - O ISA/CG permitiu identificar ações prioritárias em relação aos serviços de saneamento. - Indicadores socioeconômicos e de esgotamento sanitário foram identificados como principais deficiências.

7	(Rutyna, Soares, Wroblewski, & Paula, 2021)	A necessidade de obras de dragagem contínuas para manter a navegabilidade	Baías de Antonina e de Paranaguá, PR	Volume de sedimentos dragados anualmente, custos de dragagem, produção de sedimentos	Não especificado diretamente	Mais de 42.517.662,79 m ³ de sedimentos dragados entre 1999 e 2018; produção anual de 197.017,23 toneladas de sedimentos
		Impacto ambiental das dragagens	Áreas estuarinas	Alteração das condições hidráulicas e sedimentológicas, poluição por substâncias tóxicas	Não especificado diretamente	Alteração dos padrões de circulação e mistura da água, salinidade e turbidez; impactos sobre habitats aquáticos
		Produção e gerenciamento de sedimentos	Complexo Estuarino de Paranaguá (CEP)	Estratégias de gestão ambiental, produção de sedimentos	Não especificado diretamente	Produção anual média de 47,3 t.km ² .a-1; principais contribuintes para assoreamento identificados
8	(Barbosa & Nunes, 2021)	Eficiência dos colégios militares e das escolas de aplicação	Colégios Militares e Escolas de Aplicação	Despesa média das escolas, renda familiar média dos alunos	Resultados do ENEM, taxa de eficiência	Escolas de aplicação foram mais eficientes, colégios militares tiveram melhores resultados no ENEM

9	(Sallaberry, Santos, Pereira, & Brum, 2022)	Determinantes do gasto público em educação	Municípios do estado do Mato Grosso do Sul	Não mencionados	Não mencionados	O gasto em educação é influenciado pelo tamanho da população, PIB per capita e anos de eleições municipais. Variáveis ano eleitoral geral e número de matrículas não demonstraram influência significativa.
10	(Amaral & Bacha, 2023)	A evolução das subvenções econômicas concedidas pelo Governo Federal à agropecuária	Subvenções econômicas para a agropecuária	Taxas Geométricas de Crescimento Anual (TGCA)	Participação das subvenções no PIB da agropecuária, distribuição de benefícios entre crédito rural, preços mínimos e seguro rural	Redução da participação do setor agropecuário nas subvenções federais de 9% em 2003 para 1,8% em 2019. A maior parte das subvenções foi destinada ao crédito rural, especialmente à agropecuária familiar
		Comparação das políticas de subvenção entre agropecuária familiar e não familiar	Políticas de subvenção	Análise dos programas de crédito rural (PRONAF, etc.), política de preços mínimos, seguro rural	Distribuição percentual das subvenções entre os diferentes programas (crédito rural, preços mínimos, seguro rural)	Agropecuária familiar recebeu maior apoio via PRONAF, enquanto a agropecuária não familiar foi mais beneficiada pela política de preços mínimos e outros programas específicos de financiamento e subvenções

		A política agrícola brasileira desde os anos 1990	Política agrícola	Evolução dos benefícios tributários, financeiros e creditícios	Participação dos diferentes tipos de subvenções no total das subvenções econômicas concedidas	Mudança significativa na política agrícola, com uma redução das subvenções financeiras e um aumento das subvenções tributárias ao longo dos anos
		A distribuição de subvenções entre diferentes segmentos do setor agropecuário	Segmentos do setor agropecuário	Comparação das subvenções concedidas à agropecuária familiar versus não familiar	Percentual de subvenções financeiras e creditícias destinadas a cada segmento	A agropecuária familiar tem sido mais beneficiada pelas subvenções financeiras, enquanto a não familiar tem recebido maior apoio por meio de subvenções creditícias
10	(D’Albuquerque, 2023)	Dinâmicas institucionais e configuração das políticas públicas no contexto federativo brasileiro	Autonomia dos municípios brasileiros na formulação de políticas locais	Cadastro Único (CadÚnico), Índice de Gestão Descentralizada (IGD)	Não mencionado	Centralização das decisões, monitoramento da eficiência local, incentivos para melhoria contínua da gestão local
		Relações intergovernamentais e a coordenação entre diferentes níveis de governo	Políticas públicas de educação, saúde, assistência social, saneamento e habitação	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS)	Não mencionado	Monitoramento das informações institucionais, administrativas, operacionais, gerenciais, econômicas, financeiras e contábeis sobre o saneamento

		Impacto dos programas federais na gestão local	Programas Federais como Bolsa Família (PBF), PNAE, PDDE, PNATE	IGD, Fundos e Programas Federais	Não mencionado	Incentivo à gestão eficiente e equitativa, mas possível limitação da capacidade dos municípios de adaptarem políticas às suas realidades locais
		Eficiência e equidade na implementação das políticas públicas	Políticas de educação, saúde, assistência social, saneamento e habitação	CadÚnico, IGD	Não mencionado	Uniformidade e no atendimento às famílias beneficiadas, incentivo à melhoria contínua da gestão local