

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Sibele Orsatto

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES NA
TOMADA DE DECISÃO DO MUNICÍPIO DE IOMERÊ - SC**

**Porto Alegre
2019**

Sibele Orsatto

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES NA
TOMADA DE DECISÃO DO MUNICÍPIO DE IOMERÊ - SC**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Co-orientadora: Ana Júlia Possamai

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann
Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato
Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala
Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Orsatto, Sibebe
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: A UTILIZAÇÃO DOS
INDICADORES NA TOMADA DE DECISÃO DO MUNICÍPIO DE
IOMERÊ - SC / Sibebe Orsatto. -- 2019.
22 f.
Orientador: Clezio Saldanha dos Santos.
Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, CURSO DA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA UAB, Porto Alegre, BR-
RS, 2019.
1. Indicadores. 2. Gestão Pública Municipal. 3. Planejamento. I. Saldanha
dos Santos, Clezio, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pela autora.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS
Telefone: 3308-3801
E-mail: eadadm@ufrgs.br

Sibele Orsatto

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES NA
TOMADA DE DECISÃO DO MUNICÍPIO DE IOMERÊ - SC**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em 03 de junho de 2019.

Banca Examinadora

Examinadora: Luciana Pazini Papi

Examinador: Davide Carbonai

Orientador: Clezio Saldanha dos Santos

Coorientadora: Ana Julia Possamai

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a conclusão deste curso, em especial:

A Deus, por todas as oportunidades que recebi até agora e as que ainda vou receber.

Aos meus pais, Waldemar e Lidia, pelo incentivo e apoio constante, pelo exemplo de determinação que representam em minha vida.

Ao meu marido Marcos, pelas mudanças que proporcionou em minha vida desde que chegou.

Ao professor orientador Clezio, pela ajuda disponibilizada para a realização deste trabalho.

A tutora Ana Julia, pela disponibilidade em responder minhas dúvidas durante a confecção do trabalho.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de participar de ensino gratuito e de qualidade.

Enfim a todos que contribuíram direta e indiretamente para finalização deste curso.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi analisar a utilização de indicadores na gestão pública no município de Iomerê - SC. Utilizou a pesquisa descritiva e exploratória, com a utilização de análise documental fornecida pela prefeitura. Concluiu-se que com a utilização dos indicadores na administração pública municipal é possível conhecer a realidade interna e externa, conhecer a opinião da população local e dos servidores públicos, priorizar as áreas que realmente precisam de recursos públicos, além de reduzir custos e evitar investimentos desnecessários. Muitas ferramentas administrativas acabam sendo utilizadas somente pelas empresas privadas, o que acaba dificultando o aprimoramento das atividades do poder público. Embora muitas ferramentas tenham sido criadas para a utilização no setor privado, nada impede que elas sejam adaptadas para o setor público e possam contribuir ainda mais para o bom andamento das atividades. Além dos indicadores podem ser implantadas na gestão pública outras ferramentas que podem contribuir para o desenvolvimento das atividades, como o BSC, que possibilita maior transparência e bons resultados para o setor público.

Palavras-Chave: Indicadores. Poder Público. Planejamento. Gestão Pública.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the use of indicators in public management in the municipality of Iomerê - SC. He used the descriptive and exploratory research, with the use of documentary analysis provided by the city hall. It was concluded that with the use of the indicators in the municipal public administration it is possible to know the internal and external reality, to know the opinion of the local population and public servants, to prioritize the areas that really need public resources, besides reducing costs and avoiding investments unnecessary. Many administrative tools are used only by private companies, which makes it difficult to improve the activities of public power. Although many tools have been created for use in the private sector, nothing prevents them from being adapted to the public sector and can further contribute to the smooth running of the activities. In addition to indicators, other tools that can contribute to the development of activities, such as the BSC, can be implemented in public management, which allow for greater transparency and good results for the public sector.

Keywords: Indicators. Public Power. Planning. Public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BR	Brasil
BSC	Balanced Scorecard
CFA	Conselho Federal de Administração
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DR	Doutor
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGM	Índice de Governança Municipal
LDO	Lei de diretrizes orçamentárias
LOA	Lei orçamentária anual
ONGs	Organizações Não Governamentais
PNB	Produto Nacional Bruto
PPA	Plano Plurianual
PROF	Professor
PROFA	Professora
RCL	Receita Corrente Líquida
RS	Rio Grande do Sul
SIDEMS	Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável
SC	Santa Catarina
TCE	Tribunal de Contas de Santa Catarina
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Dívida Pública Consolidada	19
Imagem 2: Despesas com saúde	20
Imagem 3: Percentual despesa com saúde.....	21
Imagem 4: Despesas com educação	21
Imagem 5: Percentual despesas com educação	21
Imagem 6: Despesas com pessoal	22
Imagem 7: Comparativo despesa com pessoal	23
Imagem 8: Investimento	23
Imagem 9: IGM - Iomerê.....	25
Imagem 10: Mapa Estratégico	28
Imagem 11: BSC com indicadores	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Delimitação do tema	9
1.2	Problema de pesquisa.....	9
1.3	Justificativa	10
1.4	Objetivo geral.....	11
1.5	Objetivos específicos.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	12
3	METODOLOGIA.....	17
3.1	Delineamento da pesquisa.....	17
3.1.1	População	17
3.1.2	Modelo e perfil de pesquisa.....	17
3.2	Tipos de dados.....	18
3.2.1	Técnica para coleta de dados	18
3.2.2	Tratamento de dados.....	18
4	ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1	Indicadores utilizados na gestão pública municipal em Iomerê – SC	19
4.2	Indicadores que podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos em Iomerê – SC.....	24
4.3	Importância da utilização dos indicadores no processo de tomada de decisões da gestão pública municipal em Iomerê - SC.....	26
	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
	APÊNDICE	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema

A utilização dos indicadores na gestão pública municipal é de suma importância para o desenvolvimento das atividades públicas, também para evidenciar as áreas com maiores necessidades de aplicação dos recursos. Os indicadores são uma das ferramentas de feedback dos serviços prestados, pois é através deles que os gestores têm retorno do atendimento realizado a população em geral, podem ser utilizados com os seguintes objetivos:

- Identificação de problemas.
- Nível de satisfação dos usuários.
- Controle de atividades.
- Planejamento de serviços.
- Desenvolver melhorias na gestão pública municipal.
- Evitar o desperdício de materiais.
- Otimização na aplicação de recursos.
- Verificar o desenvolvimento das ações.
- Aperfeiçoamento de funcionários.

Porém vale ressaltar que os indicadores devem retratar a realidade local de maneira adequada, além de utilizar os dados corretos, os gestores devem utilizar os indicadores adequados para cada situação, o principal cuidado com a utilização dos indicadores é evitar que a realidade seja disfarçada, comprometendo a avaliação que é feita, e todo o planejamento realizado. Cabe a equipe adotar os indicadores na sua rotina de trabalho, buscando adotar práticas de melhoria no desenvolvimento do trabalho diário.

Através de ferramentas como esta que o gestor público pode avaliar o nível de satisfação dos usuários, bem como quais são as áreas que necessitam de maior atenção por parte da administração pública municipal, além de poder melhorar os serviços que estão sendo prestados a população local.

1.2 Problema de pesquisa

O uso dos indicadores pode contribuir na gestão pública auxiliando a aplicação dos recursos, cooperar na fase de monitoramento e avaliação, evidenciando a realidade em que

está sendo trabalhada. Atualmente os governantes enfrentam vários desafios, perante o descontentamento de toda a população brasileira, é de extrema importância o controle da gestão observando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Com o principal objetivo de verificar o desempenho da ordem pública, os indicadores revelam a atual situação do ente público, desde que utilizados de maneira adequada. São os indicadores que possibilitam que o gestor público tenha um retorno do andamento de suas atividades. Porém os indicadores a serem analisados devem apresentar algumas propriedades como: utilidade, validade, confiabilidade, disponibilidade, relevância social, cobertura, sensibilidade, especificidade, periodicidade na atualização, dentre outros.

De que forma o uso dos indicadores pode contribuir na aplicação dos recursos públicos da gestão pública municipal em Iomerê - SC?

1.3 Justificativa

A escolha do tema do presente trabalho busca enfatizar a importância da utilização dos indicadores na gestão pública municipal, pois na realidade o que ocorre é a falta de uso desse mecanismo que pode contribuir na tomada de decisão dos gestores públicos. A falta de utilização dos indicadores acaba comprometendo toda a gestão pública municipal, no que se refere a:

- Aplicação de recursos.
- Usuários da gestão pública municipal.
- Funcionários públicos.
- Andamento de todo o trabalho que é desenvolvido na esfera pública municipal.

Os indicadores contribuem para verificar o andamento da gestão pública municipal, podendo ser aplicando nas secretarias, porém os indicadores devem ser utilizados de maneira adequada para evidenciar a realidade, portanto o estudo desses indicadores é importante no levantamento da gestão pública municipal. É através deste trabalho que procura demonstrar aos gestores públicos uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões da gestão pública municipal.

Este tema foi escolhido, pois é uma forma de aperfeiçoar a administração pública municipal na utilização dos recursos públicos de maneira adequada e eficiente, proporcionando a população local qualidade de vida, incentivando assim a utilização dos

indicadores na administração pública. Esse município foi escolhido pois é o ambiente de trabalho da autora.

1.4 Objetivo geral

Analisar a utilização de indicadores na gestão pública no município de Iomerê - SC.

1.5 Objetivos específicos

- Conhecer os indicadores que poderão ser utilizados na gestão pública municipal em Iomerê - SC.
- Descrever de que forma os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos em Iomerê - SC.
- Demonstrar a importância da utilização dos indicadores no processo de tomada de decisões da gestão pública municipal em Iomerê - SC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Sobre gestão pública municipal entende-se que são as organizações que têm como objetivo o interesse público municipal podendo ser entidades públicas ou privadas, porém com objetivos relacionados a comunidade em geral, a forma de administrar essas organizações é voltada para os cidadãos locais, a gestão pública municipal compreende as organizações públicas ou privadas, de acordo com Martins (2005),

Gestão pública é o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras. Uma organização pode ser privada ou pública, mas com interesses que afetam toda a comunidade. Por tanto, pode haver “gestão pública” em organizações públicas e privadas, embora seja bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de entes privados. Um exemplo são as Organizações não Governamentais (ONGs), que embora sejam juridicamente entidades privadas, muitas vezes objetivam o bem público ao cuidarem de animais, do meio ambiente, estimularem atividades artísticas.

De acordo com Reis (2015) “Os indicadores possuem características mensuráveis de processos, produtos ou serviços, utilizadas pela organização para acompanhar, avaliar e melhorar o seu desempenho”. Os indicadores têm como principal objetivo contribuir para o planejamento da administração em geral, bem como na avaliação dos serviços que estão sendo prestados pela administração pública. Segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017), “O uso de indicadores tem sido bastante utilizado para subsidiar o acompanhamento das atividades tanto no setor público, quanto no setor privado”. Conforme Garibotti (2018) o uso dos indicadores na gestão pública contribui na avaliação de desempenho,

Um bom exemplo do benefício da avaliação de desempenho é a identificação de causas de uma performance ruim. Além disso, a avaliação indica uma nova perspectiva para o desenvolvimento da gestão. Com a mensuração de resultados é possível monitorar o desempenho dos gestores, diagnosticar falhas e estimular a conquista de objetivos.

De acordo com o Guia Metodológico para Indicadores (2018) "os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto da realidade a respeito qual o Estado decide por uma ação ou a omissão”. Com os indicadores é possível garantir a transparência e eficiência na gestão pública, porém muitos gestores têm dificuldade na aplicação dos indicadores nas atividades desempenhadas no cotidiano, assim para a utilização dos indicadores os objetivos devem estar

bem definidos, contribuindo para melhorar os resultados e o desempenho. O avanço da tecnologia é um grande aliado dos indicadores, facilitando o acesso aos dados de maneira fácil e rápida, contribuindo para que os indicadores possam ser utilizados habitualmente. Segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017), “Há uma vasta gama de dados que são disponibilizados por um ente público, e tais informações são peças chave para que sejam elaborados e/ou utilizados os indicadores em se tratando de verificar o desempenho da aplicabilidade dos recursos públicos”. Os indicadores não se limitam apenas aos processos de avaliação, mas também contribuem para a tomada de decisão dos gestores públicos municipais, demonstrando dessa maneira a importância da utilização dos mesmos na gestão pública municipal. Ainda conforme Garibotti (2018) através dos indicadores é possível garantir a transparência dos dados na gestão pública municipal,

No mundo privado, a competitividade é a palavra de ordem e uma das formas de se tornar e se manter competitivo é através de indicadores de desempenho. Já no setor público, a competitividade não é o fator mais importante, mesmo assim os indicadores são muito úteis. Os órgãos públicos têm a necessidade de medir sua eficiência operacional, avaliar a credibilidade dos serviços prestados, e disponibilizar informações exigidas à partir da lei da transparência, por exemplo. Os indicadores ajudam a monitorar a execução de contratos, identificar desvios sobre operações públicas e, assim como na iniciativa privada, auxiliam os gestores a fazer seus planejamentos.

De acordo com Peter Drucker, o pai da administração moderna, se você não pode medir, não pode gerenciar, evidenciando a importância dos indicadores no processo de gestão, porém os indicadores demonstram a realidade quando utilizados de maneira adequada. Segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017), “através de técnicas apropriadas, tais informações podem proporcionar inferências acerca de como a gestão municipal vem focando suas estratégias e ações”. A gestão pública de um município vai muito além da aplicação de recursos, segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017) “Gerir um município não é apenas aplicar recursos e efetuar gastos em prol da população. Existem aqueles investimentos que são essenciais e devem ser realizados para atender os anseios da sociedade”. Existem vários tipos de indicadores, Reis (2015) cita os principais que são:

- Indicadores Eficiência.
- Indicadores de Eficácia.
- Indicadores de Capacidade.
- Indicadores de Desempenho.
- Indicadores de Produtividade.
- Indicadores de Qualidade.
- Indicadores de Lucratividade.
- Indicadores de Rentabilidade.

- Indicadores de Competitividade.
- Indicadores de Efetividade.
- Indicadores de Valor.

Através dos indicadores são fornecidas informações que contribuem no processo de tomada de decisão da gestão pública municipal, esses indicadores devem fazer parte das ações realizadas na administração pública, os indicadores também podem contribuir na participação da sociedade em geral, avaliando a prestação dos serviços pela esfera pública municipal. Atualmente a gestão pública no Brasil enfrenta graves problemas, muitos casos de corrupção, gerando a escassez de recursos para várias áreas como a previdência social, educação e vários outros, gerando insatisfação por parte dos cidadãos brasileiros, que carecem de serviços de qualidade em várias áreas, em desacordo com a carga tributária que pesa sobre os brasileiros, os governantes podem sanar essas necessidades com a utilização de vários indicadores.

Os indicadores possuem uma frequência de monitoramento, ou seja, compreende o período que será analisado, podem ser diários, mensais, semestrais, anuais, conforme o indicador, variando também pela necessidade de consumo, conforme Garibotti (2018), “Cada indicador tem um objetivo e uma frequência de monitoramento e isso é definido pela natureza do negócio e pela necessidade de consumo de quem analisa”. Portanto o presente trabalho será realizado considerando a gestão pública municipal, evidenciando a importância dos indicadores no processo de tomada de decisão de um município. Cabe ao gestor e sua equipe utilizar os indicadores para compreender a realidade, bem como dar continuidade nas ações desempenhadas com sucesso e alterar as que precisam.

A utilização adequada dos recursos na gestão pública municipal é imprescindível para o bom andamento da máquina pública, assim os indicadores podem demonstrar as necessidades de um município. Segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017) “Os indicadores de gestão pública atuam como uma forma eficaz, sendo muito e frequentemente utilizada para avaliar o desempenho financeiro, social e ambiental quanto aos gastos de um órgão público”. Os indicadores podem evidenciar a realidade de um país, estados, municípios, bairros, segundo Jannuzzi (2012),

A elaboração de um diagnóstico da realidade social vivenciada por famílias de uma comunidade, bairro, município ou estado é certamente uma tarefa bastante complexa, especialmente quando se requer que tal realidade seja representada por um conjunto de medidas quantitativas ou indicadores sociais.

Os indicadores quando utilizados de maneira correta ajudam a evidenciar o andamento do trabalho que está sendo feito, contribuindo para que o gestor possa ter um

retorno de como está a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados, também possibilitam evidenciar o diagnóstico do local desejado. No que se refere a aplicação de recursos, os indicadores demonstram quais áreas necessitam de maior atenção por parte da gestão pública. Ainda de acordo com o autor Jannuzzi (2012) os indicadores contribuem para realizar um diagnóstico socioeconômico,

Mostrar a potencialidade do uso dos indicadores na elaboração de diagnósticos socioeconômicos e para formulação de programas públicos, sem descuidar de evidenciar suas limitações na “representação” da realidade social, são as discussões apresentadas a seguir.

Atualmente a sociedade em geral exige atendimento de qualidade, contribuindo para que isso aconteça o poder de fiscalização também aumentou, com a ajuda de vários órgãos que possuem função fiscalizadora e reguladora. Segundo Cora, Carvalho e Sousa (2017) “Com a análise dos indicadores é possível avaliar, comprovar gastos e fiscalizar se a entidade realmente aplicou e gerenciou as finanças respeitando as normas previstas em Leis”, facilitando assim o controle da máquina pública. Os indicadores começaram a ser utilizados na administração pública devido ao aprimoramento do controle social do Estado Brasileiro, conforme Jannuzzi (2012),

Esse interesse crescente pelo uso de indicadores na Administração Pública também está relacionado ao aprimoramento do controle social do Estado Brasileiro nos últimos 20 anos. A mídia, os sindicatos, a sociedade civil e os conselhos municipais de políticas setoriais passaram a ter maior poder de fiscalização do gasto público e a exigir o uso mais eficiente, eficaz e efetivo do mesmo, com reorganização das atividades de planejamento em bases mais técnicas.

Conforme Drucker o que pode ser mensurável pode ser gerenciado, logo os indicadores são uma ferramenta que contribuem no processo de tomada de decisão, também auxiliam para verificar o andamento da gestão pública municipal. Porém vale ressaltar que os indicadores também possuem certas limitações, segundo Reis “Um indicador não diz o que fazer para melhorar, ele apenas oferece relações numéricas que refletem a situação atual”, conforme o Guia Metodológico para Indicadores, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão as principais limitações são:

- Medição interfere na realidade a ser medida.
- Parcimônia e confiança são necessárias.
- Não se deve subestimar o custo da medição.
- Medição não constitui um fim em si mesmo.
- Indicadores são representações imperfeitas e transitórias.

- Indicador e a dimensão de interesse não se confundem.

Segundo Coura, Carvalho e Sousa (2017) “O uso de indicadores tem sido bastante utilizado para subsidiar o acompanhamento das atividades tanto no setor público, quanto no setor privado”. Utilizando os indicadores de maneira adequada fica evidente a forma como a gestão municipal está sendo gerida, é o que comenta os autores Cora, Carvalho e Sousa (2017) “Através de técnicas apropriadas, tais informações podem proporcionar inferências acerca de como a gestão municipal vem focando suas estratégias e ações”. Portanto os indicadores apesar das suas limitações podem ser utilizados na gestão pública municipal, essas limitações devem ser consideradas quando se utiliza os indicadores, pois a realidade pode ser alterada devido a esses fatores. Cora, Carvalho e Sousa (2017) “Em outras palavras permite ao gestor e a sua equipe tomar decisões gerenciais “mais acertadas” aos anseios da população proporcionando conseqüentemente melhores benefícios sociais para o cidadão”. Por fim vale ressaltar que os indicadores podem ser utilizados como ferramenta de avaliação que podem contribuir para melhorar a realidade dos municípios em geral, possibilitando o acompanhamento da evolução dos gastos públicos, bem como os recursos que foram arrecadados ou recebidos pelos municípios, permitindo que os recursos sejam utilizados em benefício da população local, atendendo suas necessidades.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Com a pesquisa exploratória busca-se compreender o tema do presente trabalho, já a pesquisa bibliográfica tem como objetivo principal o entendimento do assunto através de citações. Segundo Moretti (2018) “o estudo exploratório é caracterizado por ter um processo de pesquisa flexível e não estruturado. Ele faz a análise de dados primários, considerando uma amostra pequena, em uma abordagem geralmente qualitativa”.

O presente trabalho será elaborado a partir de análise documental em arquivos públicos, em documentos escritos e na internet, uma vez que o estudo se refere a gestão pública municipal, segundo Tadeu (2016) “a pesquisa documental é elaborada pela busca de informações em documentos (histórico, institucional, associativo, oficial) que não receberam nenhum tratamento científico/analítico”, também foi feita revisão bibliográfica, pesquisa de campo com a finalidade de contextualizar a problemática da falta de uso dos indicadores pelos gestores públicos, também serão abordadas as pesquisas qualitativa e exploratória.

3.1.1 População

Os dados foram coletados junto aos responsáveis pela contabilidade da Prefeitura de Iomerê – SC, cujo responsável atual é o contador do município, funcionário efetivo municipal, pois este profissional responde pela elaboração do PPA, LDO e LOA no município, cabendo a ele as decisões sobre recursos públicos e também a utilização dos indicadores nesse processo, portanto esse profissional está envolvido diretamente na locação de recursos.

3.1.2 Modelo e perfil de pesquisa

A abordagem será feita através da pesquisa qualitativa, que apresenta os resultados através de análise, os dados do questionário aplicado com o contador do município serão analisados e irão evidenciar a realidade do local estudado. O cenário abordado no presente trabalho é a gestão pública municipal, evidenciando principalmente o município de Iomerê - SC.

3.2 Tipos de dados

Dados primários: questionário aplicado com o contador da Prefeitura.

Dados secundários: documentos oficiais da Prefeitura para subsidiar análises dos dados e informações utilizados.

3.2.1 Técnica para coleta de dados

Os dados foram coletados através de pesquisa em livros, documentários, reportagens e artigos.

Além disso foi elaborado um questionário (apêndice) e aplicado em fevereiro de 2019, contribuindo para a análise do trabalho, demonstrando a utilização dos indicadores no processo de tomada de decisão de gestão pública municipal.

3.2.2 Tratamento de dados

A pesquisa de campo irá contribuir com o trabalho, pois é através dessa pesquisa que são feitas interpretações, análises, observação de fatos que estão relacionados a pesquisa dos indicadores na gestão pública municipal, este tipo de pesquisa também compreende as informações que retratam a realidade, também procura observar como determinadas situações ocorrem, de acordo com Moretti (2018),

A pesquisa de campo costuma ser muito útil para estudar indivíduos, comunidades, grupos e instituições. A partir de um trabalho de observação, ela permite compreender os aspectos determinantes para uma realidade. O procedimento caminha lado a lado com o levantamento teórico. Portanto, antes de ir à campo, é muito importante buscar fontes de pesquisa que contextualizem a investigação.

Portanto os resultados apresentados têm como objetivo principal demonstrar a importância da utilização dos indicadores na gestão pública municipal. Espera-se que este trabalho possa contribuir para que os indicadores tenham maior utilização na gestão pública municipal, visando contribuir para a tomada de decisão dos gestores, bem como cooperar na aplicação de recursos de maneira eficiente.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Indicadores utilizados na gestão pública municipal em Iomerê – SC

Com relação aos indicadores utilizados na gestão pública municipal de Iomerê – SC, podem ser citados os seguintes:

Dívida Consolidada: compreende as obrigações financeiras contraídas pelo ente da federação. Este indicador contribui para a gestão pública municipal, pois evidencia o valor total das obrigações financeiras da instituição em vários anos. De acordo com o Manual de Demonstrativos Fiscais, da Secretaria do Tesouro Nacional (2019),

Dívida Consolidada ou Fundada, para fins do disposto na LRF, corresponde ao montante total das obrigações financeiras, apurado sem duplicidade (excluídas obrigações entre órgãos da administração direta e entre estes e as entidades da administração indireta).

No ano de 2018 a dívida consolidada do município de Iomerê atingiu os seguintes valores de acordo com o site do TCE,

Imagem 1: Dívida Pública Consolidada

Período	RCL do Município no exercício	Limite da Dívida Consolidada Líquida - 120% da RCL	Montante da DCL no exercício	DCL em relação à RCL
1º Quadrimestre	17.283.744,50	20.740.493,40	0,00	0,00
2º Quadrimestre	17.507.173,67	21.008.608,40	0,00	0,00
3º Quadrimestre	18.166.571,93	21.799.886,32	0,00	0,00

Fonte: TCE (2019).

Importante destacar que os valores devem ser sem duplicidade, pois se houver duplicidade o valor do indicador não reflete a realidade do local. Segundo o Manual de Demonstrativos Fiscais, da Secretaria do Tesouro Nacional (2019), são incluídos os valores no indicador,

- a) pela emissão de títulos públicos, para amortização em prazo superior a 12 (doze) meses (dívida mobiliária);
- b) em virtude de leis, contratos (dívida contratual), convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a 12 (doze) meses;
- c) pela realização de operações de crédito que, embora de prazo inferior a 12 (doze) meses, tenham constado como receitas no orçamento.
- d) com os precatórios judiciais emitidos a partir de 5 de maio de 2000 e não pagos durante a execução do orçamento em que houverem sido incluídos;
- e) pela realização de operações equiparadas a operações de crédito pela LRF, para amortização em prazo superior a 12 (doze) meses.

Receita Corrente Líquida: utilizado para vários outros indicadores, de acordo com Wesmey (2018),

A RCL logicamente é composta por receitas correntes e compreende somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes. São também computados no cálculo da receita corrente líquida os valores pagos e recebidos em decorrência da Lei Kandir (Lei Complementar nº 87/1996) e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Este indicador auxilia a gestão pública municipal, pois é composto pelas receitas:

- Tributárias.
- Contribuições.
- Patrimoniais.
- Industriais.
- Agropecuárias.
- Serviços.
- Transferência Corrente.

Segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal,

IV - receita corrente líquida: somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos:

a) na União, os valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional ou legal, e as contribuições mencionadas na alínea a do inciso I e no inciso II do art. 195, e no art. 239 da Constituição;

b) nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

c) na União, nos Estados e nos Municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no § 9º do art. 201 da Constituição.

Despesa em Saúde: tem como objetivo principal conferir o percentual gasto com saúde, não podendo ser inferior a 15% da aplicação dos recursos mínimos em ações e serviços de saúde.

Imagem 2: Despesas com saúde

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolução Anual
Tipo Componente														Valor em R\$
Atenção Básica														4.074.872,20
Alimentação e Nutrição														127.054,29
TOTAL DA DESPESA COM SAÚDE														4.201.926,49

Fonte: TCE (2019).

As despesas com saúde no ano de 2018 segundo o site do TCE, atingiram os seguintes percentuais,

Imagem 3: Percentual despesa com saúde

GASTOS COM SAÚDE - MUNICÍPIO DE IOMERÊ ?													
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Componente		Valor		Percentual da Receita com Impostos									
Total das Despesas para efeito de Cálculo		2.925.808,61		17,83									
Valor Mínimo de 15% das Receitas com Impostos		2.460.867,95		15,00									
Valor acima/abaixo do Limite		464.940,66		2,83									

Fonte: TCE (2019).

No ano de 2018 a gestão pública municipal respeitou ao mínimo constitucional que é de 15%.

Despesa em educação: deve atender ao percentual previsto em legislação para os recursos que devem ser aplicados na área da educação, o percentual é de 25%.

Imagem 4: Despesas com educação

DESPESAS COM EDUCAÇÃO - MUNICÍPIO DE IOMERÊ - 2018 ?														
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolução Anual
Tipo Componente		Valor em R\$												
Ensino Fundamental		4.100.741,42												
Ensino Médio		180.000,00												
Ensino Superior		180.000,00												
Educação Infantil		598.556,12												
Educação Especial		24.112,33												
TOTAL DA DESPESA COM EDUCAÇÃO		5.083.409,87												

Fonte: TCE (2019).

Segundo o site do TCE, as despesas com educação no ano de 2018, a gestão pública municipal atingiu os seguintes percentuais,

Imagem 5: Percentual despesas com educação

GASTOS COM EDUCAÇÃO - MUNICÍPIO DE IOMERÊ ?													
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Componente		Valor		Percentual da Receita com Impostos									
Total das Despesas para efeito de Cálculo		5.485.581,00		32,26									
Valor Mínimo de 25% das Receitas com Impostos		4.251.204,28		25,00									
Valor acima/abaixo do Limite		1.234.376,73		7,26									

Fonte: TCE (2019).

Despesa com pessoal: deve obedecer ao limite que pode ser gasto com pessoal, que é de 51,30% da receita corrente líquida dos municípios.

Segundo a lei municipal nº 924 de 12 de setembro de 2018,

Art. 10 - Na execução do orçamento, verificado que o comportamento da receita poderá afetar o cumprimento das metas estabelecidas, os Poderes Legislativo e Executivo, de forma proporcional as suas dotações, adotarão o mecanismo da limitação de empenhos no montante necessário, para as seguintes despesas abaixo:
 I - eliminação de possíveis vantagens concedidas a servidores;
 II - eliminação de despesas com horas extras;
 III - redução dos gastos com combustíveis para a frota de veículos dos setores de transportes, obras, serviços públicos e agricultura;
 IV - redução dos investimentos programados;
 V - redução de contratos, auxílios, contribuições e subvenções;
 VI - demissão de ocupantes de cargos comissionados.

Se as despesas com pessoal ultrapassarem o limite permitido, podem ser adotadas algumas medidas para reduzir essas despesas. De acordo com a Lei municipal 924 de 12 de setembro de 2018,

Art. 33 - O Executivo Municipal, se necessário, adotará as seguintes medidas para reduzir as despesas com pessoal caso elas ultrapassem os limites estabelecidos na Lei Complementar nº. 101, de 04 de Maio de 2000:
 I - eliminação das despesas com serviços extraordinários;
 II - eliminação de vantagens concedidas a servidores;
 III - exoneração de servidores ocupantes de cargo em comissão;
 IV - demissão de servidores admitidos em caráter temporário;
 V - Disponibilidade de servidores estáveis.

Segundo o site do TCE, no ano de 2018 as despesas com pessoal,

Imagem 6: Despesas com pessoal

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolução Anual
Tipo Componente														Valor em R\$
Executivo														8.339.254,70
Legislativo														365.748,91
TOTAL DA DESPESA COM PESSOAL														8.705.003,61

Fonte: TCE (2019).

No ano de 2018 a gestão pública municipal atingiu 45,90% respeitando o máximo constitucional.

Imagem 7: Comparativo despesa com pessoal

PODER EXECUTIVO						
Período	RCL do Município - últimos 12 meses	Despesa com Pessoal - Limite máximo (54%)	Despesa com pessoal realizada	Percentual da RCL	Diferença entre o limite e a despesa realizada	Percentual aplicado a menor/maior
1º Quadrimestre	17.283.744,50	9.333.222,03	8.119.277,53	46,98	-1.213.944,50	-7,02
2º Quadrimestre	17.507.173,67	9.453.873,78	8.478.106,77	48,43	-975.767,01	-5,57
3º Quadrimestre	18.166.571,93	9.809.948,84	8.339.254,70	45,90	-1.470.694,14	-8,10

PODER LEGISLATIVO						
Período	RCL do Município - últimos 12 meses	Despesa com Pessoal - Limite máximo (6%)	Despesa com pessoal realizada	Percentual da RCL	Diferença entre o limite e a despesa realizada	Percentual aplicado a menor/maior
1º Quadrimestre	17.283.744,50	1.037.024,67	378.613,46	2,19	-658.411,21	-3,81
2º Quadrimestre	17.507.173,67	1.050.430,42	361.356,53	2,06	-689.073,89	-3,94
3º Quadrimestre	18.166.571,93	1.089.994,32	365.748,91	2,01	-724.245,41	-3,99

Fonte: TCE (2019).

Atualmente o poder executivo conta com 113 servidores efetivos, 20 servidores comissionados, 02 empregos públicos e 01 agente político. Já o poder legislativo possui 01 servidor comissionado e 21 agentes políticos.

Investimentos: deve obedecer a lei de responsabilidade fiscal, para não comprometer as despesas correntes atuais e futuros. De acordo com a imagem abaixo os investimentos do município em saúde e educação ultrapassam a meta, em educação o valor foi de R\$ 1817,55 e na saúde foi de R\$ 1404,23, esses valores são referentes ao ano de 2018.

Imagem 8: Investimento



Fonte: IGM/CFA (2019).

Além de contribuir para que os departamentos da gestão pública observem os resultados de suas ações, como por exemplo, o percentual de matrículas escolares realizados em determinado ano, ou o percentual de pessoas vacinadas em determinado ano.

4.2 Indicadores que podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos em Iomerê – SC

Além dos indicadores que já são utilizados, podem ser incluídos os seguintes:

Indicadores de Desempenho: são utilizados para demonstrar o andamento dos objetivos da instituição, de acordo com o site Endeavor (2018),

Indicadores estratégicos: eles auxiliam na orientação de como a empresa se encontra com relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Eles indicam e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser.

Podem ser citados como exemplo de indicadores de desempenho: indicador de produtividade, satisfação da população com relação a determinadas ações, capacitação dos servidores, nível de satisfação dos servidores.

Indicadores de capacidade: utilizados para medir a resposta de um processo, segundo o site Endeavor (2018),

Os indicadores de capacidade: eles medem a capacidade de resposta de um processo. Podemos citar como indicadores de capacidade a quantidade de produtos que uma máquina consegue embalar durante um determinado período de tempo.

Alguns exemplos de indicadores de capacidade: número de atendimento por mês, quantidade de medicamentos dispensados.

Indicadores Sociais: são utilizados para evidenciar a situação social dos cidadãos que residem no município, esses indicadores podem ser utilizados para evidenciar quais são as necessidades básicas da população local, demonstrando em que áreas a gestão pública deve concentrar esforços, alguns exemplos de indicadores são:

Mortalidade infantil: evidencia o número de óbitos infantis em determinado ano.

Desemprego: demonstra o nível de desemprego no município.

Escolaridade da população: comprova a escolaridade dos cidadãos do município.

Abastecimento de água: demonstra como é o abastecimento das residências no município.

Frequência escolar: mede a frequência dos alunos na escola.

Condições de moradia: reflete os tipos de moradias, como por exemplo tipo de acesso ao domicílio, revestimento interno da moradia.

Cobertura de vacinação em várias faixas etárias: demonstra a vacinação da população local.

Indicadores Socioeconômicos: evidenciam as condições da localidade estudada.

Desenvolvimento da Educação Básica: busca medir a qualidade da educação, nesse indicador são utilizadas informações como: a frequência escolar e as médias de desempenho nas avaliações.

Desenvolvimento Humano Municipal: é composto por indicadores que medem a longevidade, educação e renda da população municipal.

Índice de Desenvolvimento Humano: é o mesmo indicador que o desenvolvimento humano municipal, porém pode ser utilizado nos estados e na federação também.

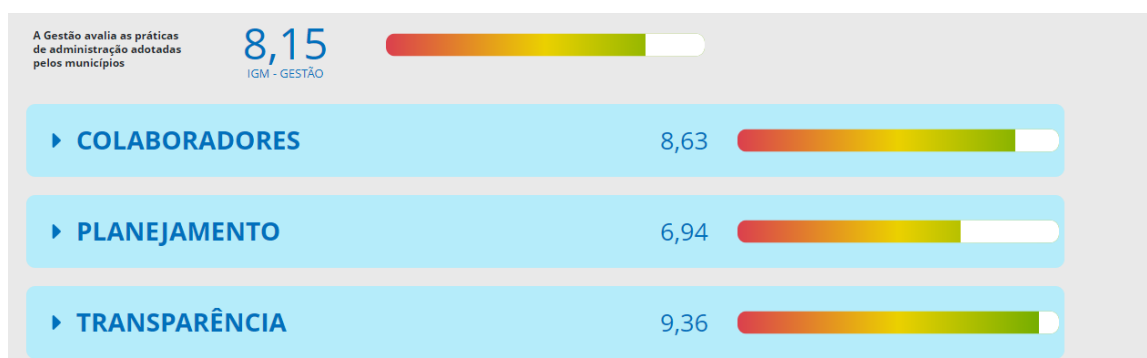
Renda per capita: mede o grau de desenvolvimento da população, pode ser utilizado em âmbito municipal, estadual e federal. De acordo com Francisco,

A renda per capita é um dos indicadores socioeconômicos que avaliam o grau de desenvolvimento econômico de um determinado lugar. A média é obtida através da divisão do Produto Nacional Bruto (PNB) pelo número total de habitantes.

A utilização dos indicadores na gestão pública municipal tem como objetivo principal contribuir na aplicação dos recursos públicos de maneira adequada, possibilitando melhorar os resultados com os menores custos. De acordo o Índice CFA de Governança Municipal que foi lançado em 2016 e que avalia os municípios a partir de três dimensões: Finanças, Gestão e Desempenho, além disso engloba várias áreas, como saúde, educação, habitação, recursos humanos, transparência, violência, entre outros.

Conforme imagem abaixo é possível verificar os índices de Iomerê.

Imagem 9: IGM - Iomerê



Fonte: IGM/CFA (2019).

Além de contribuir para que os departamentos da gestão pública observem os resultados de suas ações, como por exemplo, o percentual de matrículas escolares realizados em determinado ano, ou o percentual de pessoas vacinadas em determinado ano.

Muitos desses indicadores são coletados através do IBGE e da gestão pública municipal, acabam auxiliando no controle de metas e observação dos percentuais que devem ser seguidos pela gestão pública municipal.

4.3 Importância da utilização dos indicadores no processo de tomada de decisões da gestão pública municipal em Iomerê - SC

Os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos, pois é através deles que é feito o controle de gastos, é possível ainda exercer um controle sobre a tomada de decisão dos gestores, que devem aplicar os recursos em prol de benefícios para a população em geral.

A importância dos indicadores na gestão pública municipal consiste na utilização de ferramentas de controle de gastos públicos, utilizando com o objetivo de limitar gastos com a folha de pagamento, ou estipulando valores mínimos que devem ser aplicados na área de saúde e educação. Os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos na gestão pública municipal. Com o objetivo de integrar as instituições representativas da sociedade formando uma rede que contribua para a produção, crítica e análise de dados indicadores foi criado o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável, os grupos temáticos da Rede Sidems são:

- Saúde.
- Cultura.
- Assistência Social.
- Habitação.
- Meio Ambiente.
- Segurança Pública.
- Agropecuário.
- Economia.
- Gestão Pública.
- Educação.

A administração pública pode adotar ferramentas que auxiliam nas ações e na utilização dos indicadores no processo de tomada de decisão da gestão pública municipal, como o Balanced Scorecard, de acordo com Paulillo (2018),

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Para que os entes públicos possam utilizar o BSC, alguns ajustes devem ser feitos, pois essa ferramenta foi feita para utilização em organizações com fins lucrativos. Esse modelo criado por Robert Kaplan e David Norton, nos anos 90, pode ser modificado com base na realidade da administração pública local, que visa atender aos objetivos da coletividade em geral, bem como deve obedecer aos orçamentos e leis. De acordo com Junior (2010),

A evolução do desempenho da gestão pública está no centro das preocupações dos tomadores de decisão das instituições governamentais, a todos os níveis da gestão nacional, regional e local. A necessidade de otimizar os níveis de eficiência e eficácia na utilização dos recursos, e construir e fortalecer os mecanismos de transparência e accountability dos cidadãos e dos interesses da ação pública, são os fundamentos básicos que levam os governos a enfatizar o desenvolvimento de sistemas de medição e indicadores de desempenho nas instituições públicas. Uma das metodologias utilizadas para fazer isso é o chamado Balanced Scorecard (BSC).

O BSC na administração pública contribui para o planejamento das ações, bem como prioriza a utilização dos indicadores como fonte para avaliar o retorno das atividades que são realizadas, e aquelas que precisam ser implantadas. Segundo Soares, Bahia e Pena (2014), o BSC “É uma metodologia da gestão de desempenho, utilizando todos os recursos existentes para a otimização da organização, sendo de grande valia para a tomada de decisão”. Ainda de acordo com Soares, Bahia e Pena (2014),

Enfim, o BSC integra indicadores financeiros e não financeiros em um sistema gerencial equilibrado ou, balanceado, como o próprio nome sugere, onde a alta-gerência pode administrar o desempenho das estratégias no curto e no longo prazo. Para a Gestão Pública o enfrentamento dinâmico e complexo dos ambientes turbulentos do meio das organizações de Estado, faz-se necessária desde sempre o planejamento de estratégias competitivas, mesmo em meios que isso aparentemente não conta, mas que está intrínseco ao ambiente, feio e conduzido por pessoas. O balanced ScoreCard é uma alternativa que cada vez mais vem conquistando os Gestores em organizações de todos os ramos. Assim, o BSC é uma ferramenta capaz de contribuir com a alta-performance na condução do gerenciamento da estratégia das organizações públicas.

Portanto através do BSC, os indicadores podem contribuir no processo de tomada de decisão da gestão pública municipal, incluindo medidas a médio e longo prazo, além do BSC outras ferramentas podem contribuir no processo de tomada de decisão da gestão pública, desde que com as devidas alterações que possibilitem a aplicação no setor público.

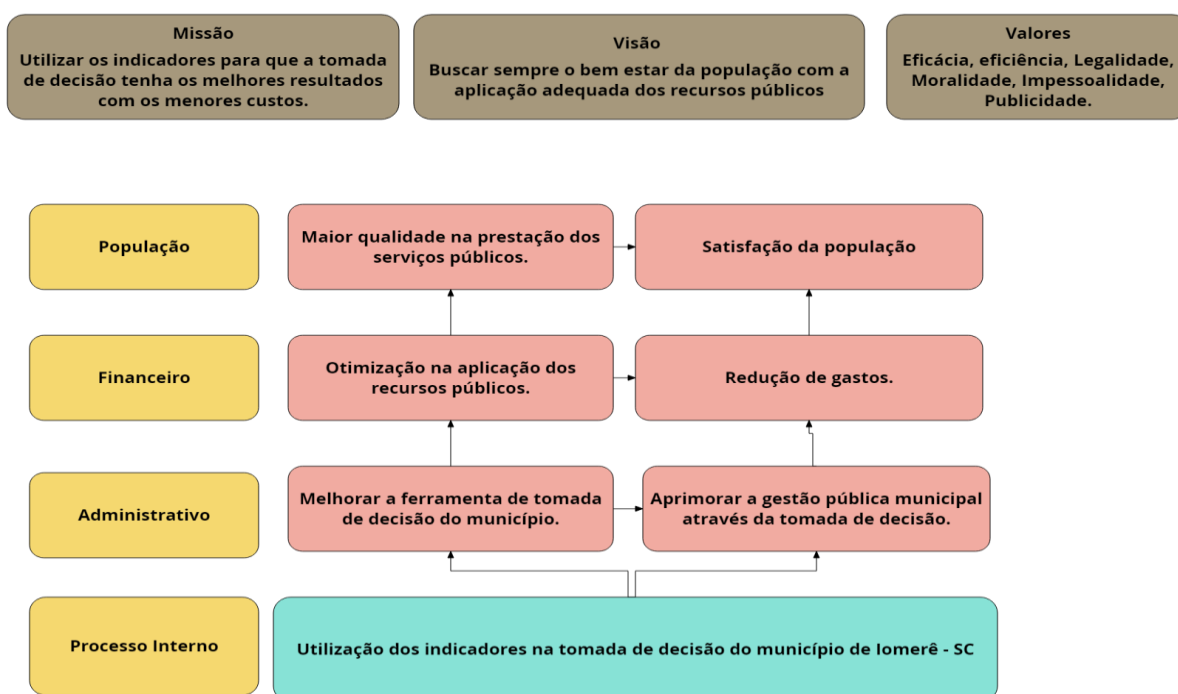
Os indicadores que podem ser utilizados no BSC são:

Indicadores de desempenho: verificam o andamento das ações, possibilitando constatar a opinião da população em geral, podem ser medidos através de pesquisas com a população local sobre as políticas públicas ou ações desenvolvidas.

Indicadores Financeiros: através desses indicadores é possível demonstrar a situação financeira da gestão pública municipal, podem ser medidos de acordo com os valores financeiros da gestão pública.

Indicadores Sociais: demonstram quais áreas a gestão pública municipal deve priorizar os recursos públicos, podem ser medidos através de dados da população, como saúde, educação, segurança, infraestrutura.

Imagem 10: Mapa Estratégico



Fonte: A autora (2019).

Com a utilização do BSC é possível utilizar os indicadores para ter um gerenciamento da gestão pública nos processos internos, bem como na aplicação dos recursos públicos.

Antes da utilização dos indicadores no BSC de Iomerê, os gestores públicos devem conhecer a ferramenta que vai ser aplicada na gestão pública municipal, o ambiente interno também deve estar preparado para as mudanças que vão ser feitas. De acordo com Soares, Bahia e Pena (2014),

Na atual sociedade do conhecimento, marcada por globalização, qualquer organização - empresa, serviço público ou organização com ou sem fins lucrativos - para ter sucesso e destacar-se, tem que ter estratégias claras e precisas, saber comunicá-las e ser capaz de obter o alinhamento de todos os seus setores e colaboradores com essas estratégias. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia com grande capacidade de suportar e acelerar processos de comunicação e avaliação da execução estratégica, integrando de forma coerente todos os recursos disponíveis na organização na busca de resultados. A aplicação eficiente do BSC e sua adaptação à gestão pública permite aferir e valorizar os atributos distintos das organizações, testar e conferir consistência às orientações estratégicas, reformular os processos, promover o alinhamento dos atores críticos e, finalmente, medir os resultados para possibilitar a tomada de decisões com oportunidade.

A utilização dos indicadores no BSC de Iomerê irá ser feita através das informações disponíveis no sistema interno da administração pública, bem como dados populacionais que são coletados pelos servidores, posteriormente no setor administrativo melhorar a ferramenta de tomada de decisão do município e aprimora a gestão pública através da tomada de decisão para aplicação dos recursos públicos. No setor financeiro tem a otimização na aplicação dos recursos públicos e redução de gastos desnecessários, possibilita também a aplicação de recursos em áreas que necessitam, quanto aos usuários tem a satisfação da população e maior qualidade dos serviços prestados.

Na gestão pública um dos maiores problemas é a mudança dos governantes e com eles as políticas públicas implantadas, que são alteradas conforme a mudança dos governantes é feita, assim a população não é mais o objetivo da gestão pública municipal, pois as ações desenvolvidas pela administração pública devem atender aos cidadãos locais, priorizando as necessidades destes na aplicação dos recursos públicos, assim o BSC integra a gestão pública municipal como uma ferramenta de contribuição na tomada de decisão do poder público, auxiliando no gerenciamento das ações, direcionando os recursos públicos de maneira adequada, para que as áreas necessitadas sejam atendidas.

De acordo com Soares, Bahia e Pena (2014),

As diversas mudanças dos sucessivos governos ao longo das décadas, e seu modo de partir de uma perspectiva institucional e endógena de poder, propuseram mudanças na administração pública, com o objetivo de buscar índices maiores de racionalidade e eficácia de resultados. Muitas mudanças foram realizadas com alterações e criação

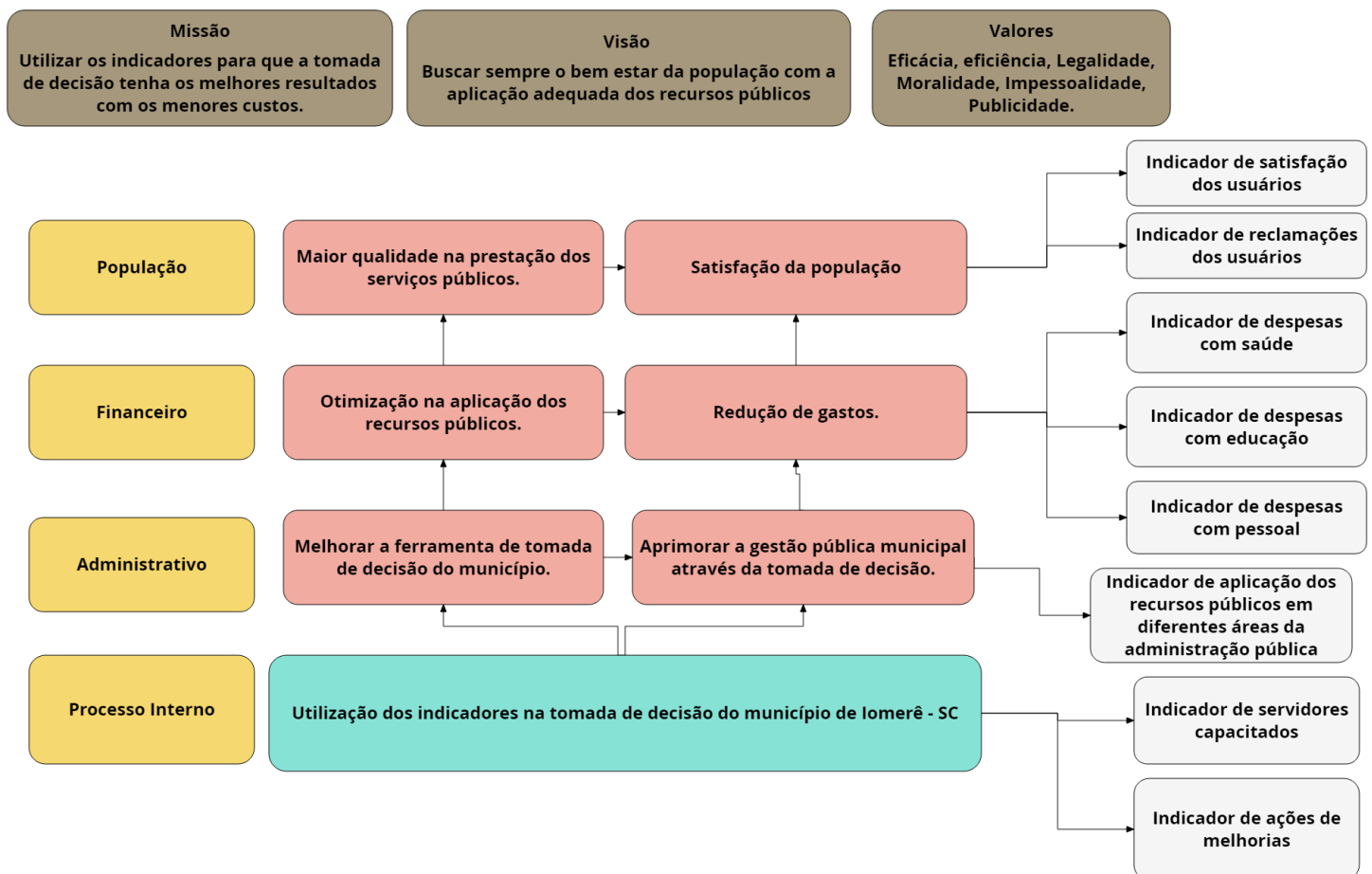
de leis com o objetivo de aperfeiçoar os serviços e eliminar sérias disfunções burocráticas existentes. Em meio a esta situação, quanto as mudanças acontecem e a sociedade busca seu papel como fiscalizadores da administração pública, é muito comum encontrar desvios administrativos que precisam ser corrigidos, não apenas por via da representação política e seus instrumentos de ação, mais por meio de outros mecanismos internos e externos da administração, evitando desperdício e garantindo maior satisfação dos clientes.

Portanto as ações que são implantadas no município quando tem bons resultados deveriam ser mantidas pelos futuros governantes, buscando o aprimoramento das ações sempre, uma vez que o objetivo principal da gestão pública municipal é a população local.

A gestão pública municipal deve buscar sempre o aperfeiçoamento dos servidores para que as ações realizadas tenham impactos positivos para a população local, contribuindo para o desenvolvimento do município e dos cidadãos locais.

O BSC com os indicadores pode ser observado na imagem abaixo.

Imagem 11: BSC com indicadores



Fonte: A autora (2019).

Os focos de atuação são:

Processo Interno: Na utilização dos indicadores na tomada de decisão do município os principais indicadores utilizados são:

- Indicador de ações de melhorias: contribui para demonstrar as ações que foram feitas na gestão pública municipal e seus pontos positivos.
- Indicador de servidores capacitados: Evidencia a capacitação para os servidores públicos, principalmente os efetivos, pois é através destes que as ações desempenhadas na gestão pública municipal terão continuidade.

Administrativo: Para melhorar a ferramenta de tomada de decisão do município e aprimorar a gestão pública municipal são utilizados os seguintes indicadores:

- Indicador de aplicação de recursos públicos em diferentes áreas da administração pública: demonstra os recursos aplicados nas secretarias municipais, possibilitando evidenciar quais áreas necessitam de maior atenção por parte do poder público.

Financeiro: para reduzir os gastos e otimizar a aplicação de recursos públicos, podem ser utilizados indicadores como:

- Indicador de despesas com saúde: ajuda a controlar as despesas na área da saúde para obedecer ao limite necessário na área.
- Indicador de despesas educação: contribui no controle dos gastos na área da educação e também a obedecer ao limite.
- Indicador de despesas com pessoal: obedecer ao limite máximo permitido para gastos com pessoal.

População: com o objetivo de verificar a satisfação da população e melhorar os atendimentos prestados, os indicadores que podem ser utilizados são:

- Indicador de satisfação do usuário: possibilita ao usuário demonstrar a satisfação com os serviços prestados pela gestão pública municipal.
- Indicador de reclamações/sugestões: permite que os usuários deixem suas opiniões sobre os serviços prestados, bem como sugestões para melhorias.

CONCLUSÃO

A importância do trabalho para a gestão pública municipal é contribuir na utilização dos indicadores nas ações do poder público, bem como a adoção de ferramentas que auxiliam o processo de tomada de decisão, verificando de que maneira a utilização dos indicadores na gestão pública municipal podem contribuir para o bom desenvolvimento das atividades públicas no município de Iomerê - SC.

Com este trabalho foi possível conhecer os principais indicadores que poderão ser utilizados na gestão pública municipal em Iomerê – SC. Além disso, pôde-se descrever de que forma os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação de recursos públicos em Iomerê – SC. Os indicadores podem ser utilizados com a frequência semanal, mensal, trimestral, ou anual, também podem ser utilizados de maneira online, podendo ainda incluir metas, contudo essas características podem ser alteradas pela gestão pública municipal, adotando as opções adequadas.

Embora as dificuldades ocorridas na coleta de informações, como por exemplo, não ter acesso as informações sobre metas e investimentos programados, pôde-se demonstrar a importância da utilização dos indicadores no processo de tomada de decisões da gestão pública municipal em Iomerê – SC.

Assim os principais indicadores utilizados na gestão pública municipal de Iomerê – SC são:

- Dívida Consolidada.
- Receita Corrente Líquida.
- Aplicação em saúde.
- Aplicação em educação.
- Gastos com pessoal.

Podem ser utilizados outros como:

- Indicadores de desempenho: servem para verificar o andamento dos procedimentos internos da gestão pública municipal, como por exemplo, satisfação da população com relação a determinadas ações, capacitação dos servidores, nível de satisfação dos servidores.

- Indicadores Sociais: através desses indicadores é possível observar a realidade do local, evidenciando as áreas com maiores dificuldades e necessidade de ações, alguns

exemplos de indicadores sociais são: mortalidade infantil, desemprego, escolaridade da população, abastecimento de água, frequência escolar.

- Indicadores Socioeconômicos: demonstra o perfil da população local.

Assim os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação dos recursos públicos, pois garantem o cumprimento dos limites previstos na legislação, bem como estipular os gastos e controlando a tomada de decisão dos gestores.

Os indicadores são considerados imprescindíveis para a gestão pública municipal, pois contribuem no controle de gastos, investimentos, demonstrando o nível de endividamento, utilizando os indicadores em concordância com as políticas públicas, aos objetivos e metas do município, no entanto os indicadores podem ser utilizados em conjunto com outras ferramentas, como o BSC, indicadores socioeconômicos que podem ser citados são: desenvolvimento da educação básica, desenvolvimento humano, renda per capita.

O BSC com uma versão adaptada para a administração pública está sendo utilizada pelos entes públicos, contribuindo no processo de tomada de decisão, auxiliando na prestação de serviços de qualidade a população em geral, no Brasil esta ferramenta já é utilizada por entidades públicas.

O BSC está relacionado aos indicadores no que se refere aos resultados que são almejados, a união dessas duas ferramentas no processo de tomada de decisão da gestão pública municipal pode contribuir na aplicação de recursos públicos, além de outros benefícios para a população em geral.

O impacto do trabalho na atual conjuntura da prefeitura será na utilização de outros indicadores, além dos que já são utilizados, aplicação de recursos públicos em áreas necessitadas, compreender a importância sobre a opinião da população no modo em que os governantes estão conduzindo a gestão pública municipal, reduzir custos desnecessários, compreender a importância dos servidores estarem atualizados e capacitados e incluir ações na administração pública através de planejamento das atividades.

Podem ser realizados posteriormente investimentos em outras áreas como segurança, educação, saúde, ação social, administração, infraestrutura, agricultura, além de criar programas diferenciados para a população local com os recursos disponíveis, implantação de projetos novos em diversas áreas, implantação de programas novos para a população em geral, controle e aprimoramento dos programas que estão sendo realizados na gestão pública municipal, enfim ações de melhoria para a gestão pública municipal em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Luiza. **BSC Balanced Scorecard: aprenda as melhores práticas para implantar na sua empresa!**. Disponível em:

<<https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 10 abr. 2019.

COURA, José Eduardo Lacerda; CARVALHO, José Ribamar Marques de; SOUSA, Alecvan de França. **Indicadores Sociais na Gestão Pública: uma análise nos maiores municípios da Paraíba**. 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0565-578-indicadores-socias-de-gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2018.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **Renda per capita**. Disponível em:

<<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/renda-per-capita.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GARIBOTTI, Alessandro. **Indicadores de desempenho auxiliam a gestão pública?**. 2018.

Disponível em: <<http://www.e-gestaopublica.com.br/por-que-adotar-indicadores-de-desempenho-na-gestao-publica/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

GESTÃO, Ministério do Planejamento e Gestão. **Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília, 2012. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

GESTÃO, Ministério do Planejamento e Gestão. **Guia Metodológico para Indicadores**.

Brasília. 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual/guia_indicadores_ppa.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2018.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. 1999. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511999000200002>. Acesso em: 08 mar. 2019.

IGM/CFA. Disponível em: <igm.cfa.org.br/dimensão/MTAwMjQ=/Mg==#dimension2_2>.

Acesso em: 14 jun. 2019.

IGM/CFA. Disponível em: <igm.cfa.org.br/dimensão/MTAwMjQ=/MQ==>.

Acesso em: 17 jun. 2019.

IOMERÊ. **Lei 924, de 12 de setembro de 2018**. Disponível em:

<<https://cviomere.sc.gov.br/projeto-de-lei-n-924-de-12-de-setembro-de-2018.html>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. 2012.

Disponível em:

<https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/2400979/mod_resource/content/1/JANNUZZI%2C%

20P.%20M.%20Indicadores%20Socioeconomicos%20na%20Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20-%202012.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2018.

JUNIOR, Uzias Ferreira Adorno. **O Balanced Scorecard na administração pública**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-balanced-scorecard-na-administracao-publica/47134/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

MARTINS, Manoel. **O que é gestão pública e administração pública**. 2005. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MORETTI, Isabella. **Metodologia de Pesquisa do TCC: Conheça os tipos e veja como definir**. 2018. Disponível em: <<https://viacarreira.com/metodologia-de-pesquisa-do-tcc-110040/>>. Acesso em: 11 set. 2018.

NACIONAL, Tesouro. **Manual de Demonstrativos Fiscais**. 2019. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/663733/CPU_MDF+9%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+-+Vers%C3%A3o+3+-+18.12.2018+-+com+capa/e0b5b068-3538-4b1a-a6d2-a0b7d9da0f33>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PAULILLO, Gustavo. **Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar**. 2018. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

PERIARD, Gustavo. **O que é o Balanced Scorecard? (parte I)**. 2007. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-balanced-scorecard-parte-i/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

REIS, Carlos. **Tipos de Indicadores**. 2015. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/gutoratti/tipos-de-indicadores-51582350>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SOARES, José Robeiro; BAHIA, Pablo Queiroz; PENA, Heriberto Wagner Amanajás. 2014. **Balanced Scorecard: a aplicação na gestão pública**. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/balance.html>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

TADEU, Fabio. **O Conceito de Pesquisa Documental**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/FabioTadeu2/o-conceito-de-pesquisa-documental-70072157>>. Acesso em: 11 set. 2018.

TCE. Disponível em: <http://portaldocidadao.tce.sc.gov.br/home.php>. Acesso em: 10 abr. 2019.

VELOSO, João Francisco Alves; MONASTERIO, Leonardo Monteiro; VIEIRA, Roberta da Silva; MIRANDA, Rogério Boueri. **Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_gestaomunicipal.pdf>. Acesso em: 04 set. 2018.

WESMEY. **Receita Corrente Líquida (RCL): Composição e Apuração**. 2018. Disponível em: <<https://contabilidadepublica.com/receita-corrente-liquida-rcl/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

5 Indicadores de desempenho para medir seu sucesso. 2018. Disponível em:
<<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: 08
abr. 2019.

APÊNDICE

Este questionário tem como objetivo principal fundamentar a pesquisa realizada para o trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública da UFRGS.

Sibele Orsatto

sibeleorsatto@hotmail.com

1) São utilizados indicadores na tomada de decisão e acompanhamento das atividades da gestão pública municipal?

() Não () Sim, quais _____

2) Qual a importância da utilização dos indicadores na gestão pública municipal?

3) De que forma os indicadores podem ser utilizados para melhorar a aplicação dos recursos públicos gestão pública municipal?

4) Existem dificuldades na utilização dos indicadores?

() Não () Sim, quais _____

5) Os indicadores utilizados são suficientes?

() Sim () Não

6) Existem outros indicadores que podem ser utilizados?

() Não () Sim, quais _____