



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont/UnB)

**AVALIAÇÃO DA EBSE RH PELA ÓTICA DA TEORIA DA ESCOLHA
RACIONAL**

LEONARDO SILVA MAIA

Brasília-DF, 2023

LEONARDO SILVA MAIA

AVALIAÇÃO DA EBSEH PELA ÓTICA DA TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL

Dissertação elaborada como requisito para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Docente: Professora Doutora Mariana Guerra.

Brasília-DF, 2023

RESUMO

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) é uma empresa estatal federal dependente do Tesouro Nacional que administra os hospitais universitários, prestando serviços no âmbito do Sistema Único de Saúde e de apoio à pesquisa ensino e extensão. Dentre as organizações orientadas a um resultado social, a EBSERH pode ser considerada como uma *Social Enterprise*. Dentre as diversas metodologias disponíveis de avaliação desse tipo de empresa, este estudo utiliza o mapa proposto por Bagnoli e Megali (2011), com o objetivo de entender se a escolha racional que originou na sua criação gerou benefícios. Com base na Teoria da Escolha Racional e considerando o movimento do *New Public Management*, os resultados encontrados apresentam indícios de que a EBSERH possui eficiência, tendo alcançado bons resultados nas dimensões analisadas. Nesse sentido, a aplicação dos indicadores propostos na presente pesquisa para avaliação dessa *Social Enterprise* demonstrou-se pertinente. O estudo é importante na literatura da Teoria da Escolha Racional por analisar um caso prático que envolve uma empresa caracterizada como *Social Enterprise*, sendo esta a dependente do Tesouro Nacional que mais recebe recursos públicos. Outro avanço refere-se a proposta metodológica de aplicação de indicadores e métricas.

Palavras-chave: EBSERH, Teoria da Escolha Racional, Avaliação, *Social Enterprises*

ABSTRACT

The Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) is a federal state company dependent on the National Treasury that manages university hospitals, providing services within the Brazilian National Health System (Sistema Único de Saúde – SUS) and supporting research, teaching and extension. Among the organizations oriented to a social result, EBSERH can be considered as a Social Enterprise. Among the various methodologies available for evaluating this type of company, this study uses the map proposed by Bagnoli and Megali (2011), with the aimed of understanding whether the rational choice that originated in EBSERH creation generated benefits. Based on the Rational Choice Theory and considering the New Public Management movement, the results indicates that EBSERH is efficient, having achieved good results in the analyzed dimensions. In this sense, the application of the indicators proposed in this research for the evaluation of this Social Enterprise proved to be relevant. The study is important in the literature of the Theory of Rational Choice for analyzing a practical case involving a company characterized as a Social Enterprise, which is dependent on the National Treasury that receives the most public funds.

Another advance refers to the methodological proposal for the application of indicators and metrics.

Keywords: EBSEH, Rational Choice Theory, Evaluation, Social Enterprises

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, que sempre foi meu referencial de força, superação e dedicação.

Agradeço à Professora Doutora Mariana Guerra, que ministrou conteúdos que levarei para vida e foi ponto essencial para a conclusão deste trabalho, por meio de sua atenção e apoio fornecido.

Agradeço por fim, à Universidade de Brasília e ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais por ter proporcionado a incrível oportunidade acadêmica do programa de Mestrado.

1. INTRODUÇÃO

No portfólio de estatais brasileiras, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), vinculada ao Ministério da Educação, administra hospitais universitários, sendo, portanto, responsável pela prestação de serviços de saúde, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), além de apoiar ao ensino. Em 2020, a EBSERH recebeu R\$ 7,2 bilhões de reais em subvenções do Tesouro Nacional advindos do Orçamento Fiscal da União, caracterizando-se como a empresa, entre as dependentes, que recebeu o maior volume de recursos (Ministério da Economia, 2022).

É importante salientar que o artigo 173 da Constituição Federal (Brasil, 1988) autoriza o Estado a explorar diretamente uma atividade econômica em duas situações: imperativo de segurança nacional ou o relevante interesse coletivo. As empresas estatais, então, são constituídas vinculadas a um Ministério e possuem, como regra, uma política pública atrelada. A Constituição Federal (Brasil, 1988), ainda, estabelece que toda a Administração Pública obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Não se pretende com a pesquisa discutir a existência de empresas controladas pelo Estado, mas sim parte-se do pressuposto que as empresas estatais devem buscar eficiência.

Nesse contexto, dada à dimensão da EBSERH e do volume de recursos dispendidos, dentre os recursos públicos tidos como escassos, propõe-se avaliar a empresa, tendo como suporte a Teoria da Escolha Racional. Além disso, parte-se da perspectiva de que a EBSERH está mais alinhada ao modelo de *Social Enterprises* e assim será tratada no estudo (ver Seção 2.2).

A Teoria da Escolha Racional busca analisar o comportamento de indivíduos, tido como autointeressados (Ward 2002). O conceito de “racional” é definido por Downs et al. (1999) como eficiência e maximização de resultados. A decisão racional é, portanto, uma decisão ótima no sentido econômico, em que o ator busca maximizar seus benefícios, frente aos custos observados, tendo informações e condições necessárias para tomada de decisão. Em sociedade, para Olson (1999), a decisão coletiva nada mais é do que a soma de cálculos entre custos e ganhos de cada um dos integrantes do coletivo. Já em se tratando de *Social Enterprises*, a literatura aponta que por serem empresas fortemente focadas em objetivos sociais e não necessariamente em lucratividade, mas eficiência, a avaliação desse tipo de empresa pode requerer algumas adaptações.

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho é avaliar os possíveis benefícios econômicos gerados pela EBSERH, considerando sua dependência enquanto estatal e sua

característica de *Social Enterprises*. O objetivo específico é aplicar a metodologia de Bagnoli e Megali (2011) e propor indicadores concernentes ao caso da estatal dependente EBSEH.

O estudo é importante na literatura da Teoria da Escolha Racional por analisar um caso prático que envolve uma empresa caracterizada como *Social Enterprise* que fez parte da reforma do aparelho do Estado brasileiro. Além disso, considerando que a metodologia de Bagnoli e Megali (2011) sugere as áreas a serem avaliadas, mas não determina de fato os indicadores de avaliação, estes, então, são desenvolvidos e testados estatisticamente no presente estudo. Ainda, sendo tais indicadores relevantes para o caso EBSEH, observa-se a contribuição do presente estudo para o avanço da metodologia em questão. O trabalho também pode trazer benefícios para gestores públicos e para a sociedade como um todo, dado que trata da EBSEH: a estatal dependente que mais consome recursos públicos.

O trabalho encontra-se estruturado em seis seções. Após esta introdução, a Seção 2 traz uma contextualização sobre a EBSEH e empresas estatais brasileiras. O referencial teórico, apresentado na Seção 3, aborda a *New Public Management* (NPM), movimento racional liberal de reforma do Estado, e diferencia as entidades que são fortemente orientadas para uma função social, as chamadas *Social Enterprises* (SEs), das *Nonprofit Organizations* (NPOs). Apresenta ainda as abordagens de avaliação das SEs e faz-se uma exposição sobre a Teoria da Escolha Racional (TER). Ao final da seção, apresenta-se uma revisão dos estudos anteriores que tratam de avaliação de estatais brasileiras. A Seção 4 traz os procedimentos metodológicos utilizados para a avaliação da EBSEH, na qual se apresentam os indicadores propostos por dimensão de avaliação. Os resultados, bem como as análises, são apresentados na Seção 5, seguida das considerações finais e referências.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. A EBSEERH

Sobre o contexto da criação da EBSEERH, Gomes (2016) menciona o histórico do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, na seara da diminuição do tamanho do Estado. À época, buscavam-se modelos gerenciais voltados ao atendimento do cidadão, diminuindo a visão burocrática da Administração Pública voltada a si mesmo. Barros (2013) comenta que a perspectiva gerencialista foi utilizada nos hospitais universitários, visando mitigar os efeitos da escassez de recursos humanos, materiais e financeiros e integrando os serviços dos hospitais-escola no Sistema Único de Saúde (SUS). As diversas crises, geradas principalmente pela escassez de recursos devido ao aumento de escopo com o atendimento da população em geral, bem como a falta de profissionais devido à baixa regularidade de concursos públicos, culminaram na criação da EBSEERH (Gomes, 2016).

O Relatório de Administração 2021 da EBSEERH (EBSEERH, 2021) informa que a empresa é uma estatal dependente e atua na gestão dos Hospitais Universitários Federais em conjunto com as Instituições Federais de Ensino Superior. A Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011 (Brasil, 2011), que autorizou a criação da EBSEERH, em seu artigo 8º, complementa o objeto da empresa, indicando atividades como a prestação de serviços médicos, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), e o apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, trazendo também as fontes de recursos da empresa, a saber: I - recursos oriundos de dotações consignadas no orçamento da União; II - as receitas decorrentes: a) da prestação de serviços compreendidos em seu objeto; b) da alienação de bens e direitos; c) das aplicações financeiras que realizar; d) dos direitos patrimoniais, tais como aluguéis, foros, dividendos e bonificações; e e) dos acordos e convênios que realizar com entidades nacionais e internacionais; III - doações, legados, subvenções e outros recursos que lhe forem destinados por pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado; e IV - rendas provenientes de outras fontes. No parágrafo único, tem-se ainda que o lucro líquido da EBSEERH será reinvestido para atendimento do objeto social da empresa, excetuadas as parcelas decorrentes da reserva legal e da reserva para contingência (Brasil, 2011).

No que diz respeito à contabilização das receitas, em análise das demonstrações contábeis do período máximo de documentos disponível no sítio eletrônico da EBSEERH, nota-se inconsistência no tratamento contábil das receitas advindas da prestação de serviços no âmbito do SUS, com recursos do Fundo Nacional de Saúde. Nas demonstrações contábeis de 2020 (EBSEERH, 2020), a empresa alterou sua política contábil, que estava sendo aplicada desde 2013, realocando tais receitas para o grupo de “Subvenção do Tesouro Nacional”,

inclusive rerepresentando os números de 2019, para efeito de comparação, justificando tal mudança para conformidade com o CPC 07 - Subvenção e Assistência Governamentais.

Cabe conceituar que, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, 2000), depreende-se que a subvenção para custeio são recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária. Já o CPC 07 informa que não são subvenções governamentais as transações com o governo que não podem ser distinguidas das transações comerciais normais da entidade.

2.2. Empresas estatais brasileiras

O Decreto 8.945/16 (Decreto nº 8.945, 2016) define empresa estatal como “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente à União”. Ainda de acordo com o Decreto, elas se subdividem em sociedades de economia mista, quando há admissão de capital privado na composição, ou empresas públicas, quando 100% do capital é constituído com recursos do setor público. Entre as empresas, há a figura da dependente do Tesouro Nacional que, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, 2000), é aquela que recebe do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária. Ou seja, empresas que não são economicamente viáveis por si só, necessitando de recursos governamentais para manter suas operações e que não possuem um parâmetro de lucratividade.

Conforme mencionado, é importante salientar que o artigo 173 da Constituição Federal (Brasil, 1988) autoriza o Estado a explorar diretamente uma atividade econômica se imperativo de segurança nacional ou se relevante interesse coletivo. A Constituição Federal (Brasil, 1988), ainda, vinculada a tais empresas a obediência aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse âmbito, não se busca com a pesquisa discutir ou questionar a real necessidade da existência de empresas controladas pelo Estado ou um número ideal de quantidade e, sim, parte-se do pressuposto de que as empresas estatais devem buscar a eficiência e melhoria de resultados.

Segundo Miranda e Amaral (2011), houve necessidade de ajustes e reestruturação no setor produtivo de domínio público para dar continuidade à atuação do Estado na economia. Assim passou-se a considerar que as empresas estatais devem ser pautadas na responsabilidade para com seus proprietários, governos e demais interessados. Ainda segundo

os autores, a governança corporativa deve ser um instrumento para a consecução de tais objetivos.

Tal mudança de perspectiva pode ser justificada pelo movimento *New Public Management*. Segundo Evetts (2009), há um paradoxo nas civilizações ocidentais que exigem governos menores, mais baratos, mais efetivos e ao mesmo tempo prestando melhores serviços públicos e tendo práticas mais profissionais. Para resolver tal problema, os governos fizeram diversos experimentos com diferentes formas de alcançar essas expectativas, sendo o *New Public Management* (NPM) uma das iniciativas, discutido na Seção 3.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. *New Public Management, Social Enterprises e Nonprofit Organizations*

Para Hood (1991), o NPM possui sete doutrinas, a saber: (i) foco na gestão prática e empreendedora, em oposição ao foco burocrático (Clarke e Newman, 1993); (ii) padrões explícitos e medidas de desempenho (Osborne et al., 1995); (iii) ênfase nos controles de saída (Boyne, 1999); (iv) a importância da desagregação e descentralização dos serviços públicos (Pollitt et al., 1998); (v) mudança para a promoção da concorrência na prestação de serviços públicos (Walsh, 1995); (vi) ênfase nos estilos de gestão do setor privado e sua superioridade (Wilcox e Harrow, 1992); e (vii) promoção da disciplina e parcimônia na alocação de recursos (Metcalf e Richards, 1990). Assim, pode-se resumir o NPM como uma iniciativa que busca trazer práticas da gestão privada para a gestão pública, partindo do princípio de que haverá ganhos de eficiência e de gerenciamento de recursos.

No âmbito do NPM, encontram-se entidades que são fortemente orientadas para uma função social, fazendo-se necessário diferenciar as chamadas *Social Enterprises* (SEs) das *Nonprofit Organizations* (NPOs). Doherty, Haugh e Lyon (2014) explicam que as SEs buscam atingir dois objetivos, tendo uma missão dupla de atingir a sustentabilidade financeira e o seu propósito social. Para Di Domenico, Haugh e Tracey (2010), essas empresas emergiram como importantes atores organizacionais, sendo mais orientadas a mercado do que as organizações sem fins lucrativos, porém tentando atender objetivos sociais por meio da venda de mercadorias e/ou prestação de serviços, visando à independência de governos e outros doadores.

As NPO, segundo Carman (2012), são organizações resultantes de falha de governo, falha de mercado ou falha de contrato. Para Miller (1998), NPOs são criadas porque os fundadores estão próximos do problema e a própria proximidade pode gerar novas ideias e soluções que não seriam consideradas por organizações maiores e estabelecidas. Para Frank (2012) e James (2003), os fundadores dessas organizações são, por vezes, motivados ideologicamente e têm uma paixão em torno de uma missão, mas, apesar disso, Block e Rosenberg (2002) dizem que algumas organizações sofrem da chamada “síndrome do fundador”, onde esses exercem muito poder e influência na organização.

Liebschutz (1992) lembra que as iniciativas de NPM e reformas liberais, induziram as NPOs a se tornarem mais alinhadas ao mercado. Sendo assim, pode-se deduzir que tanto o modelo de NPO quanto de SE se aproximaram ao longo dos anos, buscando atender as expectativas da sociedade quanto ao ganho de eficiência e economicidade. Para Billis (1991),

Kerlin (2010), Peattie e Morley (2008) e Young e Salamon (2002), as SEs não são uma nova forma organizacional, mas o produto evolucionário do desenvolvimento das NPOs.

Tem-se ainda que, segundo Weerawardena, McDonald e Mort. (2010), os governos eram tradicionalmente os mantenedores de NPOs, porém o aumento do número de entidades disputando fundos, bem como iniciativas do tipo do *NPM*, diminuíram a disponibilidade de recursos, forçando com que adotassem estratégias em construir operações viáveis e sustentáveis na busca da sua missão social. Assim, houve um incremento da transformação de NPOs em SEs, na expectativa de atingir a missão social sob a ótica de sustentabilidade financeira, envolvendo engajamento no desenvolvimento de atividades de mercado enquadradas em sua missão social, diminuindo riscos econômicos, assegurando autonomia financeira, reestruturando a governança corporativa e a difundindo inovações (Liang & Peng, 2019). Rahdari, Sepasi e Moradi (2016) corroboram, afirmando que as SEs possuem uma maior capacidade de independência econômica e podem promover um maior desenvolvimento sustentável global do que as NPOs.

Ainda que existam certos sobreamentos e dúvidas em relação aos enquadramentos entre SEs e NPOs, Doherty, Haugh e Lyon (2014) comentam que as SEs não se encaixam perfeitamente em nenhuma categoria convencional de empresas privadas, públicas ou NPOs, sendo uma forma de companhia híbrida. Além disso, McKayy, Moro, Teasdale e Clifford (2015) afirmam que as NPOs estão cada vez mais dependendo em atividades de mercado lucrativas e autores como Suykens, De Rynck e Verschuere (2019) abordam que as NPOs, que se utilizam da lógica de mercado, também podem ser categorizadas como organizações híbridas.

Assim, é razoável considerar que as SEs seriam o próximo estágio das NPOs, ou seja, organizações que foram desenvolvendo níveis de governança compatíveis com empresas, dado iniciativas como o *NPM* e a racionalização e escassez de recursos, tornando-as mais orientadas à sustentabilidade financeira e as obrigando a adotarem níveis de governança compatíveis. Ambos os tipos de entidades possuem uma orientação forte a uma missão social, porém o nível de complexidade e exigências tende a ser maior nas SEs.

3.2. Avaliação de *Social Enterprises*

Considerando que SEs são fortemente focadas em objetivos sociais, a avaliação desse tipo de empresa pode requerer algumas adaptações. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) definem o empreendedorismo social como o empreendedorismo orientado a criação de valor social. Stevens, Moray e Bruneel (2014), porém, encontraram poucas definições do que seria

o valor social, mas identificaram duas correntes de pensamento que podem auxiliar na avaliação deste objeto. A primeira é a abordagem pragmática, que especifica o valor social em seu contexto de pesquisa. A segunda é a abordagem genérica, suportada pela ideia de Seelos e Mair (2005), em que o termo “social” pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas.

Arena, Azzone e Bengo (2015) apresentam alguns métodos de avaliação propostos na literatura sobre SE, a saber: adaptações do *Balanced Scorecard* (BSC); os modelos de *performance management system* (i) de contingência e (ii) com visões de diferentes *stakeholders*; e *Social Return on Investment* (SROI). Segundo tais autores, os sistemas de avaliação de desempenho podem ser definidos como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações, as quais, mais recentemente, evoluíram para além das fronteiras da empresa, integrando o impacto das atividades da entidade em um conjunto maior de *stakeholders*. Esta tendência levou à integração de indicadores pertinentes aos desempenhos ambientais e sociais nos relatórios corporativos (Bititci et al., 2011).

O modelo original de *Balanced Scorecard* (BSC) foi proposto por Kaplan e Norton (1992), permitindo os executivos olharem seus negócios sob quatro diferentes perspectivas: clientes, perspectiva interna, de inovação e aprendizagem, e financeira, respectivamente. Ao longo dos anos e com o aumento do uso da ferramenta, adaptações ao modelo original foram sugeridas, inclusive para aplicação às SEs. Os próprios Kaplan e Norton (2001) propuseram a aplicação do BSC para NPOs e organizações governamentais, devido às dificuldades que essas tinham com a perspectiva financeira, já que esse não é o objetivo primário dessas. Os autores propõem a melhoria contínua dos processos existentes para o pensamento estratégico sobre quais processos e atividades são mais importantes para cumprir a missão, bem como a definição mais ampla de “clientes”, sendo possível considerar a sociedade como integrante dessa dimensão.

Somers (2005), em seu estudo aplicado em SEs do Reino Unido, avaliou que as ferramentas de medição de desempenho focadas em qualidade e impacto se concentravam em resultados externos e não em análises internas da organização, porém, como grande parte do valor criado pelas SEs ocorre internamente, essa contribuição por diversas vezes era ignorada. Assim, o autor propôs um modelo que de *Social Enterprise Balanced Scorecard* (SEBC), adicionando ao modelo de Kaplan e Norton três mudanças: uma camada em que os objetivos sociais estão acima das perspectivas econômicas, esta última alterada para ter maior enfoque na sustentabilidade financeira, abarcando indicadores de crescimento da receita, redução de

custo, custos com *advocacy* e engajamento dos *stakeholders* e, por fim, a perspectiva de clientes é expandida para capturar um maior número de atores.

Bull (2007) propõe cinco perspectivas diferenciadas para avaliação: (i) a linha de fundo múltiplo, que substitui a dimensão financeira, focando em uma abordagem que busca estratégias que proporcionem benefícios sociais ou ambientais; (ii) organização de aprendizado, que explora o capital social e o conhecimento das organizações; (iii) ambiente dos *stakeholders*, que substitui a visão de clientes, incluindo além destes, a sociedade, doadores, a comunidade, dentre outros; (iv) atividades internas, que deixa de focar apenas nos processos internos e deixa aberto para as atividades internas de forma geral, preocupando-se com práticas de trabalho, estruturas e sistemas de organizações; e (v) visão, que reúne aspectos dentro da ferramenta em uma visão para um negócio.

Já nos modelos de *performance management system*, no modelo de contingência, para Bagnoli e Megali (2011), as SEs devem implementar um sistema de controle de gestão multidimensional, considerando um mapa de indicadores e instrumentos de medição chamado de “sucesso”. A modelagem de contingência em questão refere-se às características específicas (isto é, fatores contingenciais) que devem ser consideradas na avaliação de cada SE.

A metodologia de Bagnoli e Megali (2011), utilizada como referência no presente estudo, possui três dimensões de controle. A primeira refere-se ao desempenho financeiro, que trata dos esforços da empresa em garantir o equilíbrio financeiro. Segundo Bagnoli e Megali (2011), a busca pelo equilíbrio econômico das SEs ao longo do tempo depende da capacidade de gestão de caixa, isto é, localizar e implantar os recursos financeiros necessários. A complexa dinâmica de captação de recursos atrelada a não distribuição de dividendos, amplia o desafio de obtenção de equilíbrio financeiro por partes dessas empresas.

A segunda dimensão de controle centra-se na eficácia social, que é a capacidade da SE de atingir metas e implementar estratégias usando recursos de maneira socialmente responsável. SEs são organizações – empresas – que visam fornecer serviços sociais, mas podem realizar essa tarefa apenas se puderem garantir sua viabilidade financeira (Arena et al. 2009). Por fim, tem-se a legitimidade institucional, dimensão de controle que verifica se a SE tem respeitado suas “regras” autoimpostas, tais como estatuto, missão, programa de ação, e as normas legais aplicáveis à sua fórmula institucional.

Apesar da relevância na avaliação de SEs, a metodologia proposta por Bagnoli e Megali (2011) não define os indicadores a serem utilizados em cada dimensão no modelo de

contingência. No presente estudo, a operacionalização da metodologia de Bagnoli e Megali (2011) é definida na Seção 4.

Ainda sobre os métodos de avaliação propostos na literatura, segundo Arena, Azzone e Bengo (2015), em *performance management system* com visões de diferentes *stakeholders*, Neely et al. (2002) propõem uma estrutura chamada prisma de performance, que busca esclarecer a complexidade dos relacionamentos de uma organização com seus *stakeholders* em um contexto operacional específico. A metodologia fornece uma estrutura que direciona a atenção a diferentes dimensões de desempenho que respondem aos diferentes interesses dos *stakeholders* das SEs. Simmons (2003) também foca na mesma perspectiva, porém com maior ênfase nas dimensões de desempenho consideradas mais relevantes pelos principais *stakeholders*.

Por fim, tem-se o *Social Return on Investment* (SROI), que é uma metodologia amplamente utilizada para avaliação de SEs, baseada na ideia de atribuir valores monetários a resultados ambientais e sociais (NEF, 2007). A abordagem possui quatro dimensões: a primeira é o envolvimento dos *stakeholders*; a segunda é a materialidade, na qual se analisam as áreas determinadas como importantes pelos *stakeholders*; a terceira é o mapa de impacto que define a cadeia de causa e efeito desde as entradas até as saídas, resultados e impactos; e a quarta o cálculo do “peso morto”, que é a proporção de resultados que teriam ocorrido independentemente da organização.

3.3. A Teoria da Escolha Racional

Segundo Ward (2002), a Teoria da Escolha Racional (TER) surge entre as décadas de 50 e 60 nos Estados Unidos com o objetivo de analisar o comportamento dos indivíduos por meio de um método empírico e explicar o que faz com que os indivíduos tomem determinadas ações. Primeiramente é necessário definir a que se refere o termo “racional” da teoria. Segundo Zey (1998), a expressão escolha racional é frequentemente usada de forma intercambiável com “teoria da escolha”, “neoclassicismo” e “teoria da utilidade esperada” ou, ainda, “utilitarismo” (Zafirovski, 1999). Derivado da economia, é uma teoria normativa que explica a ação humana intencional (Hoque, 2018).

Ainda em uma perspectiva econômica, para Downs et al. (1999), o homem racional não é a designação do indivíduo cujo processo de pensamento é feito por proposições lógicas, ou sem preconceitos, sem emoções envolvidas, mas simplesmente ao homem que caminha em direção a suas metas, com suas informações, utilizando o mínimo possível de recursos

escassos por unidade de produto. Assim, tal racionalidade tem seu conceito intimamente ligado ao de eficiência.

Nesse sentido, a Teoria, segundo Baert (1990), busca explicar o comportamento social e político, pressupondo que as pessoas agem racionalmente e que buscam maximizar seus resultados em suas escolhas. Para Olsen (1999), a decisão do coletivo nada mais é do que a soma de cálculos entre custos e ganhos de cada um dos integrantes do coletivo. Assim, tem-se que a Escolha Racional é a soma das escolhas individuais, que buscam maximizar as satisfações pessoais, unificadas em uma escolha em prol de uma coletividade.

A TER, entretanto, não é uma corrente uniforme, como Herfeld (2018) comenta, sendo possível identificar diversidade, especialmente quando considerado usos históricos e os usos contemporâneos da teoria, em diferentes contextos econômicos, sendo que as diferentes variantes são conceitualmente e metodologicamente distintas. Apesar disso, segundo Hoque (2018), trabalhos que se concentram no “resultado” econômico ao invés dos processos psicológicos que sustentam as decisões são relevantes à Teoria.

Assim, a avaliação da EBSERH é interessante à TER por se tratar de uma empresa estatal, criada por relevante interesse coletivo. Nesse sentido, como escolha coletiva, à priori, entende-se que a criação da EBSERH atende aos critérios econômicos racionais. Entretanto, resta a avaliação empírica da eficiência da empresa para caracterização do resultado econômico de tal decisão racional, dado se tratar de uma estatal dependente, isto é, não economicamente viável por si só, necessitando de recursos governamentais para manter suas operações.

A identificação da EBSERH como SE também é relevante para discussão da TER. Conforme mencionado, no âmbito do NPM, movimento racional liberal de reforma do Estado, a evolução das SEs destaca tais empresas como mais orientadas a mercado do que as organizações sem fins lucrativos, mas que também atendem a objetivos sociais (Di Domenico, Haugh e Tracey, 2010). Nesse sentido, a complexidade do caso da EBSERH, que busca alcançar objetivos sociais e eficiência financeira, ainda que dependente do Estado, adiciona relevância e interesse à discussão.

Considerando o modelo proposto por Bagnoli e Megali (2011), tem-se que o controle de uma estatal, focado em resultados, está contido na avaliação da efetividade social da empresa. Isso porque, na visão dos autores, a geração de impactos econômico-financeiros por parte de uma SE, em que a empresa contribuisse para obtenção de “despesas evitadas”, poderia ser identificado como um benefício gerado pela empresa para a comunidade interessada (Bagnoli e Megali, 2011, p. 158).

3.4. Outros anteriores

Dentre estudos recentes na área de avaliação de empresas estatais, destacam-se: Zhu et al. (2016), Mbo & Adjasi (2017), Kim et al. (2018), Parlagutan Pulungan et al. (2019), Lindermüller et al. (2020), Phi et al. (2020), Abang'a et al. (2021), Dong et al. (2021), Li & Zhang (2021), Massarutto et al. (2021), Matuszak & Kabaciński (2021) e Jiao (2022). O marco temporal da publicação da chamada Lei das Estatais, Lei nº 13.303, de 30 de junho 2016, foi determinante para seleção dos trabalhos. Tal Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios brasileiros, representando grande inovação e mudança no cenário de avaliação de tais empresas. Em que pese tal marco temporal (brasileiro), como se observa, a revisão da literatura aborda trabalhos brasileiros e internacionais, considerados relevantes na temática de avaliação desse tipo de empresa.

Dong et al. (2021) propuseram uma estrutura de análise de estatais com foco na capacidade de desenvolvimento sustentável de alta qualidade. Jiao (2022), por sua vez, demonstra a construção de um modelo usando rede neural difusa, dando ênfase para a capacidade de autoaprendizagem da rede neural para reduzir o impacto de fatores subjetivos nos resultados da avaliação. O foco do autor está na avaliação de desempenho empresarial “inteligente”.

Massarutto et al. (2021) desenvolvem uma estrutura conceitual para avaliar sistematicamente o desempenho de estatais em uma região da Itália em relação à sua capacidade de atingir os objetivos políticos. Propõem considerá-las como organizações maximizadoras de resultados, em vez de maximizadoras de lucros. Abordagem dos autores envolve um diálogo interativo entre avaliadores, formuladores de políticas e gerentes para fornecer melhores resultados de avaliação. Kim et al. (2018), por sua vez, buscam entender se as estatais coreanas possuem alteração na performance em períodos de eleição.

Mais próximo de uma discussão econômica, tem-se a pesquisa de Lindermüller et al. (2020), que se refere a um experimento com várias dimensões de desempenho para alocação de um orçamento de uma estatal. Os resultados demonstram que o grupo empresarial concentra sua atenção nas informações financeiras e de desempenho do cliente. Parlagutan Pulungan et al. (2019), diferentemente, utilizam a abordagem de avaliação baseado nas ações (títulos públicos), utilizando índices que podem medir o risco de queda de tais títulos.

Dentre as diversas dimensões de análise, Matuszak & Kabaciński (2021), por sua vez, consideram o desempenho financeiro em relação a objetivos não comerciais. Phi et al. (2020) comparam a performance de estatais e empresas privadas, mas pela ótica da solvência e da

lucratividade. Li & Zhang (2021) avaliaram o impacto do monitoramento externo do governo no desempenho de empresas estatais, usando a variação na força do monitoramento decorrente de uma mudança de política nacional e localização geográfica das empresas na China. Abang'a et al. (2021) avaliam o papel da governança corporativa na performance econômica das empresas no Quênia. Mbo & Adjasi (2017) investigaram e examinaram evidências empíricas sobre fatores que influenciam o desempenho econômico de estatais. Zhu et al. (2016) avaliaram se práticas de responsabilidade social corporativa impactam na melhoria de desempenho financeiro e social.

Assim, percebe-se que outros estudos que buscaram avaliar empresas estatais, geralmente tratam da performance financeira. Dentre aqueles que buscam avaliar algum aspecto social, nenhum dos trabalhos revisados avança para a categorização de estatais, seja como *Social Enterprises* ou outro tipo de qualificação. Ademais, não são propostas metodologias específicas que pudessem compreender a especificidades desse tipo de empresa - estatal. Nesse sentido, o presente estudo avança na literatura científica sobre avaliação de estatais, contribuindo para o entendimento de temática em discussão e propondo novas formas de se avaliar empresas estatais com características semelhantes à EBSEH. Como parte da contribuição, têm-se também a proposição de indicadores e parâmetros para a metodologia de Bagnoli e Megali (2011).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no trabalho centra-se na aplicação do “mapa de indicadores” de Bagnoli e Megali (2011), que pressupõe a elaboração de indicadores nas dimensões (i) performance econômico-financeira, (ii) eficácia social e (iii) legitimidade institucional. Como mencionado, Bagnoli e Megali (2011) não definem os indicadores de cada dimensão, porém fornece diretrizes que são importantes para a avaliação. Assim, o presente estudo, a partir de tais diretrizes, propõe indicadores (ver Quadro 1), validados estatisticamente (ver Apêndice), a fim de operacionalizar a avaliação de cada dimensão de Bagnoli e Megali (2011).

Quadro 1: Indicadores propostos por Dimensão

Dimensão	Indicador	Fórmula de cálculo	Avaliação
Performance Econômico-financeira	Percentual de execução orçamentária	Despesas e RAP liquidados / DO x 100	Quanto maior, melhor
	Percentual de execução financeira	Pagamentos / DO x 100	
Eficácia Social	Eficiência das operações	Procedimentos realizados / n° de unidades	Quanto menor, melhor
	Custo das operações	Subvenções / procedimentos realizados	
Legitimidade Institucional	Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais (IG-SEST)	Calculado por Ministério da Economia (2022)	Quanto menor o nível, melhor
	Ranking de Desempenho das Empresas Estatais Dependentes do Tesouro Nacional (STN) do Relatório Foco em Custos	Calculado pela STN (2022)	Quanto menor a posição, melhor
	Ranking de Transparência das Estatais do Tribunal de Contas da União (TCU)	Calculado pelo TCU (2022)	Quanto menor a posição, melhor

Fonte: elaboração própria. Nota: RAP – Restos a Pagar; DO – Dotação Orçamentária (atualizada); Procedimentos Realizados = Somatório do total de consultas, exames, internações, partos e cirurgias realizadas.

Nas Seções 4.1 a 4.3, descreve-se a proposição de cada indicador por dimensão. Além da EBSERH, os indicadores propostos também foram calculados para duas outras empresas para fins de comparação, a saber: o Grupo Hospitalar Conceição (GHC) e o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Ambas são Estatais Federais dependentes, assim como a avaliada. Conforme Relatório Integrado de 2021 da EBSERH (EBSERH, 2021), a empresa administra 40 hospitais universitários, uma quantidade bastante superior ao GHC (6 unidades) e HCPA (1 unidade).

Comparar a EBSERH a hospitais privados não seria efetivo, visto os enfoques diferentes tanto na perspectiva de saúde pública quanto de rentabilidade do negócio. O HCPA, em especial, se demonstra um interessante comparativo já que também é um hospital universitário, nos mesmos moldes dos hospitais que compõe a EBSERH, possuindo alta

compatibilidade em formas de financiamento quanto áreas de atuação. O GHC é um hospital do modelo tradicional, porém também financiado pelo Orçamento Fiscal.

Os indicadores foram calculados para as três empresas a partir de informações disponíveis nos Relatórios Integrados de 2021, 2020 e 2019 de cada uma. Além disso, utilizaram-se informações gerais disponíveis no Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) de janeiro a dezembro de 2021, 2020 e 2019, utilizando-se como base o demonstrativo das despesas com ações e serviços públicos de saúde. Por meio do *software* estatístico SPSS foi aplicado o teste de normalidade nos dados e após, aplicado teste de comparação de médias com índice de significância de 5% (ver APÊNDICE).

Na Dimensão Eficácia Social, em complemento aos indicadores propostos, mas de forma não comparativa com GHC e HCPA, analisaram-se outros fatores da EBSEH concernentes às diretrizes propostas da metodologia de Bagnoli e Megali (2011), que tratam de questões mais qualitativas e que isoladamente fornecem informações relevantes para avaliação (ver Seção 4.2).

4.1. Dimensão da Performance Econômico-financeira

Visto o caráter social e não orientado ao lucro das SEs, especificamente da EBSEH, para a avaliação da Dimensão da Performance Econômico-financeira não foram considerados indicadores tradicionais que busquem métricas de resultado, tais como calor de mercado, lucro líquido, liquidez ou alavancagem financeira (Marinho et al., 2013) Ao invés disso, utilizaram-se medidas sobre o consumo de recursos orçamentários, conforme sugeridos no Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) (STN, 2021).

Cabe mencionar que, apesar da EBSEH ser empresa estatal e, portanto, de direito jurídico privado, o fato de ela ser dependente do Tesouro Nacional, por força da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, 2000), integra o Orçamento Fiscal, estando sujeita a todas as regras de Contabilidade Pública e tendo sua arrecadação prevista e despesas fixadas nas respectivas Leis Orçamentárias Anuais.

A execução orçamentária é uma medida que avalia se a dotação autorizada pelo Legislativo (Lei Orçamentária Anual) é executada pela Unidade Gestora. Tal atividade, que em primeira análise pode parecer trivial, é desafiador na Administração Pública brasileira principalmente quando (i) há necessidade de contratação que, em regra, se dá por processo licitatório, (ii) ou devido a constantes bloqueios e congelamentos orçamentário por parte do Governo Federal.

Considerando tal cenário, para a Dimensão da Performance Econômico-financeira, propõe-se como primeiro indicador de avaliação o **percentual de execução orçamentária**, que indica o nível da execução do orçamento que foi autorizado à Empresa. Na Administração Pública brasileira, tem-se que uma má execução orçamentária é um risco para a Entidade, visto haver uma necessidade compulsória e legal de integração entre os instrumentos de planejamento (Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias) e a despesa planejada e executada no Orçamento (Andrade et al., 2010).

O segundo indicador proposto refere-se ao **percentual de execução financeira**, que indica o percentual de pagamentos dos gastos liquidados. Especificamente, a execução financeira demonstra o quanto das despesas realizadas concluíram todas as fases da despesa pública (empenho, liquidação e pagamento), sendo importante para demonstrar o quanto o Ente executa suas obrigações dentro do exercício financeiro. A análise é, portanto, do tipo quanto maior, melhor; isto é, quanto maior o indicador, menor o nível de despesas sendo inscritas como Restos a Pagar (RAP) – o que demonstra melhor aproveitamento da dotação fornecida.

Considerando que na metodologia de Bagnoli e Megali (2011), a Dimensão da Performance Econômico-financeira trata dos esforços da empresa em garantir o equilíbrio financeiro, entende-se que **percentual de execução orçamentária** e **percentual de execução financeira** de uma estatal dependente refletem adequadamente o cenário em análise.

4.2. Dimensão da Eficácia Social

Seguindo a metodologia Bagnoli e Megali (2011), a Dimensão Eficácia Social deve demonstrar a capacidade de atingir metas e implementar estratégias usando recursos de maneira socialmente responsáveis, ou seja, avaliam-se os *inputs* e *outputs* da empresa. Nesse sentido, propõem-se os seguintes indicadores: eficiência das operações e custo das operações (*cf.* Quadro 1).

Tanto para EBSEH quanto para as outras Empresas Estatais hospitalares avaliadas – Grupo Hospitalar Conceição (GHC) e Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) –, a **eficiência das operações** indica quantos procedimentos são realizados, na média, por cada unidade hospitalar da Empresa. Considerou-se como “procedimentos” o somatório de consultas, exames, internações e cirurgias realizadas, dado que EBSEH, HCPA e GHC possuem unidades de alta complexidade e oferecem, de maneira geral, a mesma complexidade e a diversidade de serviços. Ainda no cálculo, tem-se que a EBSEH administra 40 hospitais universitários, sendo cada hospital considerado uma unidade da Empresa no cálculo do

indicador. O GHC tem 6 unidades, sendo 5 hospitais e a 6ª unidade referente a um agrupamento de 1 pronto atendimento e 12 unidades básicas de saúde (postos de saúde). O HCPA, por sua vez, administra apenas 1 unidade hospitalar. Para avaliação para eficiência das operações, toma-se o parâmetro de quanto maior, melhor, ponderando-se que interpretação de tal indicador deve ser conservadora, dados fatores sanitários e éticos de cada procedimento, além de se tratar de saúde da pessoa humana.

O segundo indicador da dimensão, **custo das operações**, indica quanto custa, na média, cada procedimento realizado pela Empresa. A avaliação é do tipo quanto menor, melhor. Assim como no indicador anterior, este também deve ser interpretado com reserva, visto que os custos dos procedimentos, entre diferentes níveis de complexidade, não são homogêneos. Há ainda fatores sanitários e éticos de cada procedimento, além do trato para com a saúde da pessoa humana. Por outro lado, pondera-se a pertinência de tal métrica, visto que a remuneração dos procedimentos realizados se dá a partir da Tabela SUS, igualmente aplicável a todos os prestadores de serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Conforme mencionado, em complemento aos indicadores propostos, mas de forma não comparativa com GHC e HCPA, analisaram-se outros fatores da EBSEH concernentes às diretrizes propostas da metodologia de Bagnoli e Megali (2011), que tratam de questões mais qualitativas e que isoladamente fornecem informações relevantes, quais sejam: (a) escolha de fornecedores locais que favorecem as cadeias de suprimento curtas; (b) fornecedores com certificação de responsabilização social e ambiental; (c) boas condições de trabalho; e (d) emprego de pessoas de realidade caracterizadas por desvantagens.

Para a verificação dos fatores (a) a (d), buscaram-se informações no relatório de gestão de 2021, demonstrações contábeis de 2021 e outros documentos públicos disponíveis no sítio eletrônico da EBSEH que pudessem expor quaisquer informações pertinentes. Adicionalmente para o fator (c), buscaram-se trabalhos acadêmicos cuja temática foi a avaliação de hospitais geridos pela EBSEH, utilizando na busca por publicações de 2018 em diante as seguintes palavras-chaves “satisfação; trabalho; hospital; universitário”. Utilizou-se o filtro de periódicos com revisão por pares, no portal de periódicos da Capes. Por fim, para o fator (d), procedeu-se uma busca na internet dos últimos editais de concurso públicos com o objetivo de identificar a distribuição de vagas das seleções realizadas nos últimos cinco anos.

Dado sua relevância, consultou-se ainda o Relatório Anual de Gestão – Ouvidoria-Geral (EBSEH, 2021), que traz os resultados e a avaliação das manifestações dos usuários dos serviços da EBSEH. Tal relatório expressa a percepção do cidadão, o cliente final da Empresa, e, portanto, traz dados importantes para a avaliação da sua eficácia social. Em

complemento, também se analisou a Pesquisa de Satisfação do Usuário (EBSERH, 2022) que traz informações sobre o nível de satisfação do usuário para com as unidades hospitalares, dentre outros dados.

4.3. Dimensão da Legitimidade Institucional

Nesta dimensão, a avaliação centra-se no cumprimento de regras aplicáveis a EBSERH, tanto autoimpostas, como do estatuto social e missão, bem como da conformidade com os normativos legais. É importante pontuar que diversos órgãos da Administração Pública fazem avaliação quanto à conformidade legal e de governança corporativa das empresas estatais. Nesse sentido, tomaram-se como base os indicadores já utilizados por tais entidades para composição da avaliação da legitimidade institucional da EBSERH.

Especificamente, coletaram-se os resultados do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais (IG-SEST) e do Ranking de Desempenho das Empresas Estatais Dependentes do Tesouro Nacional (STN) do Relatório Foco em Custos e o Ranking de Transparência das Estatais do Tribunal de Contas da União (TCU). Os resultados da EBSERH nos referidos relatórios foram comparados com os resultados do GHC e HCPA, que também são avaliados pela mesma métrica dos Órgãos Superiores.

O Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação das Empresas Estatais (IG-SEST) foi criado com o objetivo de acompanhar o desempenho das empresas estatais federais no que se refere ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e pelas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), bem como incentivar à implementação de diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e de boas práticas de governança, inclusive em aspectos relacionados à promoção da equidade e da diversidade e à responsabilidade ambiental (Ministério da Economia, 2022).

O Boletim Foco em Custos (Ministério da Economia, 2022) demonstra o *ranking* de desempenho das estatais dependentes a partir de indicadores de implementação da contabilidade de custos por competência, de utilização das ferramentas de detalhamento de custos disponíveis no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI Web) e de economicidade.

Já o *ranking* de transparência do TCU (TCU, 2021) de 2020 avalia a aderência aos normativos e às boas práticas de transparência dos portais na internet das empresas estatais

federais e monitora o cumprimento das deliberações do Acórdão 1.832/2018-TCU. Tal Acórdão havia avaliado a transparência dos portais das empresas em 2016.

Os resultados dos referidos relatórios, bem como os obtidos nas outras dimensões auxiliaram na avaliação do cumprimento da missão e dos objetivos constantes no Estatuto Social da empresa.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

A presente Seção apresenta os resultados obtidos, bem como a análise desses. As subseções referem-se a: resultados da Dimensão da Performance Econômico-financeira (5.1), resultados da Dimensão da Eficácia Social (5.2), resultados da Dimensão da Legitimidade Institucional (5.3), e análise dos resultados frente à Teoria da Escolha Racional (5.4).

5.1. Resultados da Dimensão da Performance Econômico-financeira

Para a apresentação dos indicadores da Dimensão da Performance Econômico-financeira, cabe lembrar que, no Brasil, grande parte da corrente de pensadores entende que o Orçamento Público é autorizativo. Em outras palavras, o poder Legislativo autoriza o poder Executivo a gastar os recursos nos limites fixados, mas não o obrigando a utilização de toda a verba prevista (Harada, 2022; Kanayama, 2009; Gontijo, 2010). Tendo como referência o montante “autorizado”, a execução dos valores seria importante para que as empresas dependentes do Tesouro cumpram com os objetivos das políticas públicas a elas alocadas.

Especificamente na metodologia de Bagnoli e Megali (2011), o desempenho financeiro trata dos esforços da empresa em garantir o equilíbrio financeiro. Tomando como referência o valor orçamentário total “autorizado” por ano para cada Empresa, ter-se-ia na Dotação Orçamentária anual (ver Quadro 2), o montante orçamentário disponível para cumprimento dos objetivos empresariais. Tal valor confrontado com o total de despesas e restos a pagar liquidados resulta no percentual de execução orçamentária que, em tese, espera-se ser o maior possível. No setor público, a adequada utilização do orçamento anual disponível indica boa gestão dos recursos, dado um cenário de escassez de recursos públicos.

A análise estatística (ver APÊNDICE) dos dados demonstrou que a Execução Orçamentária e a Execução Financeira seguiram distribuição normal e o restante dos dados não-normal. Os testes de diferenças de médias demonstraram haver diferença estatisticamente entre os dados das empresas.

Das empresas aqui avaliadas, EBSEH, GHC e HCPA, no Quadro 2, demonstra-se que todas alcançaram percentuais médios de execução financeira acima dos 90%, resultado superior aos 86,5% da União (controlador utilizado como base para comparação dos resultados econômico-financeiros). Considera-se tal resultado coerente com o processo burocrático de contratação no poder público, que se dá por processo licitatório, via de regra.

Quadro 2: Resultados para a dimensão da performance econômico-financeira

Empresa/ Ente	Ano	Dotação orçamentária*	Despesas e RAP liquidados*	Pago*	Execução Orçamentária	Execução Financeira
EBSERH	2021	R\$ 6.900.550	R\$ 6.390.930	R\$ 6.039.080	92,6%	87,5%
	2020	R\$ 6.597.030	R\$ 5.885.760	R\$ 5.489.150	89,2%	83,2%
	2019	R\$ 5.163.970	R\$ 4.775.660	R\$ 4.494.340	92,5%	87,0%
	Média	R\$6.220.517	R\$5.684.117	R\$5.340.857	91,43%	85,90%
GHC	2021	R\$ 1.713.779	R\$ 1.621.198	R\$ 1.596.894	94,6%	93,2%
	2020	R\$ 1.622.398	R\$ 1.536.277	R\$ 1.506.363	94,7%	92,8%
	2019	R\$ 1.582.464	R\$ 1.470.367	R\$ 1.505.976	92,9%	95,2%
	Média	R\$1.639.547	R\$1.542.614	R\$1.536.411	94,07%	93,73%
HCPA	2021	R\$ 1.697.000	R\$ 1.634.342	R\$ 1.511.149	96,3%	89,0%
	2020	R\$ 1.597.000	R\$ 1.553.817	R\$ 1.460.372	97,3%	91,4%
	2019	R\$ 1.479.000	R\$ 1.424.989	R\$ 1.342.437	96,3%	90,8%
	Média	R\$1.591.000	R\$1.537.716	R\$1.437.986	96,63%	90,40%
UNIÃO	2021	R\$ 186.819.013	R\$ 161.573.309	R\$ 159.824.878	86,5%	85,6%
	2020	R\$ 184.518.985	R\$ 150.584.079	R\$ 148.268.936	81,6%	80,4%
	2019	R\$ 124.777.253	R\$ 114.239.589	R\$ 112.722.362	91,6%	90,3%
	Média	R\$165.371.750	R\$142.132.326	R\$140.272.059	86,57%	85,43%

Fonte: elaborado com base no Relatório Integrado das empresas (2021, 2020 e 2019) e no Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO). Nota (*): valores em R\$ milhares.

Já no indicador de **execução financeira**, GHC e HCPA obtiveram resultados médios superiores a 90%. EBSEH e União alcançaram valores próximos a 85%. Tal análise alerta para os altos valores nominais não utilizados. A EBSEH deixou de gastar, em 2021, cerca de R\$ 861 milhões do que foi autorizado pelo Legislativo, enquanto a União como um todo, não executou cerca de R\$ 27 bilhões de reais da saúde. Em um cenário de escassez de recursos públicos, a não execução financeira de orçamentos disponíveis anualmente sinaliza dificuldades na gestão financeira e/ou que os esforços empreendidos não foram suficientes para obtenção de melhores resultados.

De forma consolidada, é possível afirmar um desempenho inferior da EBSEH em comparação a GHC e HCPA quando se trata da Dimensão da Performance Econômico-financeira. Tal resultado pode ser decorrente do processo burocrático de contratação no poder público, que acarretaria certa lentidão a EBSEH que administra 40 hospitais universitários, comparativamente ao GHC, que tem 6 unidades, e ao HCPA, com apenas 1 unidade.

O desempenho econômico-financeiro da EBSEH, por outro lado, é superior ao obtido pela União, na média consolidada. Tal resultado pode corroborar com evidências de que a execução orçamentária de recursos públicos de forma descentralizada, tal qual se dá em empresas estatais, parece ser mais eficiente do que valores executados diretamente pela União. Ainda, em se tratando de uma SE, o resultado obtido pela EBSEH também se

demonstra relevante, se considerado o propósito de obtenção de resultados sociais de forma eficiente.

5.2. Resultados da Dimensão da Eficácia Social

Na Dimensão Eficácia Social, a EBSEH obteve resultados para **eficiência das operações** e **custo das operações**, em média, inferiores às demais empresas (ver Quadro 3). De forma consolidada, é possível afirmar, portanto, um desempenho inferior da EBSEH em comparação a GHC e HCPA quanto se trata da eficácia social.

Como se observa no Quadro 2, o quantitativo de procedimentos realizados pela EBSEH, em média, foi de 19.335.100, quase 4 vezes superior aos 5.907.274 do GHC, e quase 6 vezes superior aos 3.731.433 do HCPA. É possível ponderar, a partir de tais resultados, que as particularidades dos tratamentos de saúde, frente às necessidades de atendimento da pessoa humana, apresentam-se como um paradoxo a um eventual ganho de escala proporcionado pela maior capacidade produtiva da EBSEH (ver nº de unidades, no Quadro 3), comparativamente às demais Empresas em análise.

Quadro 3: Resultados para a dimensão da eficácia social

Empresa	Ano	Procedimentos realizados	Nº de Unidades	Subvenção para Custeio*	Eficiência das Operações	Custo das operações
EBSEH	2021	19.456.300	40	R\$ 8.175.839	486.408	R\$ 420,22
	2020	14.531.000	40	R\$ 7.321.614	363.275	R\$ 503,86
	2019	24.018.000	40	R\$ 5.808.013	600.450	R\$ 241,82
	Média	19.335.100	40	7.101.822	483.378	389
GHC	2021	5.751.868	6	R\$ 1.594.095	958.645	R\$ 277,14
	2020	5.223.808	6	R\$ 1.487.077	870.635	R\$ 284,67
	2019	6.746.146	6	R\$ 1.520.584	1.124.358	R\$ 225,40
	Média	5.907.274	6	1.533.919	984.546	262
HCPA	2021	3.868.529	1	R\$ 1.357.470	3.868.529	R\$ 350,90
	2020	3.456.827	1	R\$ 1.345.957	3.456.827	R\$ 389,36
	2019	3.868.942	1	R\$ 1.371.762	3.868.942	R\$ 354,56
	Média	3.731.433	1	1.358.396	3.731.433	365

Fonte: elaborado com base no Relatório Integrado das empresas (2021, 2020 e 2019). Nota: (*) valores em R\$ milhares.

Os testes estatísticos (ver APÊNDICE) apontam que apenas o custo das operações seguiu distribuição normal, sendo também o único que não apresentou diferença estatisticamente significativa. Ainda para o indicador **custo das operações**, observam-se médias mais próximas entre as Empresas. Tal proximidade de valores é coerente à remuneração dos prestadores de serviços de saúde ao SUS por meio de valores

parametrizados na Tabela SUS. O GHC obteve melhor resultado médio, com menor custo das operações, seguido do HCPA. A EBSEH obteve pior médio para o indicador.

Como conclusão, dá-se ênfase ao fato que todas as Empresas analisadas são estatais dependentes, mas com capacidade operacional diferente: a EBSEH administra 40 hospitais universitários; o GHC, 6 unidades; e o HCPA, apenas 1 unidade. Acresce-se o fato de os hospitais administrados pela EBSEH encontrarem-se distribuídos por todo o território nacional, o que implica na inserção dessas unidades em diferentes realidades regionais. Tal cenário pode contribuir para complexidade de avaliação da eficácia social da EBSEH.

Adicionalmente aos indicadores propostos, conforme definido na metodologia, ainda na Dimensão da Eficácia Social, analisaram-se outros fatores da EBSEH concernentes às diretrizes propostas da metodologia de Bagnoli e Megali (2011), que tratam de questões mais qualitativas e que isoladamente fornecem informações relevantes, quais sejam: (a) escolha de fornecedores locais que favorecem as cadeias de suprimento curtas; (b) fornecedores com certificação de responsabilização social e ambiental; (c) boas condições de trabalho; e (d) emprego de pessoas de realidade caracterizadas por desvantagens.

Para tanto, buscaram-se informações nos relatórios da EBSEH, bem como no sítio eletrônico na seção “Acesso à Informação/ Receitas e Despesas/ Despesas/ Execução Orçamentária e Financeira – Portal da Transparência/ Painel de Informações Orçamentárias Financeiras”, e não se encontrou nenhum tipo de informação qualitativa sobre a escolha de fornecedores. Salienta-se que, como empresa estatal, a EBSEH está obrigada a seguir regras de licitação da Lei 13.303/16.

Sobre o quesito de satisfação de trabalho, seguindo o processo de busca por artigos publicados (*cf.* Seção 4.2), a pesquisa retornou 51 resultados, sendo apenas um deles referente a hospitais gerenciados pela EBSEH. Em tal artigo, Scherer et al. (2021) contaram com a participação de 52 profissionais de clínica cirúrgica e do serviço de emergência, áreas particularmente sujeitas a grande pressão de trabalho (Santos et al., 2019; Sampaio et al., 2020). Dentre os resultados descritos pelos autores, importa a esta pesquisa a opiniões dos entrevistados sobre a transição do hospital para a gestão EBSEH. Neste ponto, destaque é dado aos participantes com vínculo celetista tendo a EBSEH como empregador. De forma geral, Scherer et al. (2021) concluem que os achados evidenciaram que o hospital universitário é, para os profissionais da EBSEH, em comparação ao hospital privado, um bom lugar para se trabalhar em função do salário, do ambiente e da carga horária e, para os servidores do Regime Jurídico Único, um espaço de formação e de aprendizagem.

No tocante ao preenchimento do quadro de empregados com pessoas de realidade caracterizadas por desvantagens, todos os concursos no período analisado contaram com 5% da reserva de vagas para as Pessoas com Deficiência (PcD), em conformidade com a Lei 8.112/90 (Lei nº 8.112, 1990) e 20% aos candidatos negros, em conformidade com a Lei 12.990/14 (Lei nº 12.990, 2014). Assim, independente do caráter vinculativo, pode-se dizer que a Empresa cumpre seu papel em empregar pessoas que estão em condições divergentes no mercado de trabalho.

Quando analisado o Relatório Anual de Gestão – Ouvidoria-Geral (EBSERH, 2021), percebe-se que a maioria dos registros em ouvidoria da Empresa refere-se a reclamações, ainda que decrescentes ao longo dos anos: em 2021, 41,3%; em 2020, 40%; e, em 2019, 49,7%. Já os elogios representaram 17% dos registros em 2021, apontando melhorias frente aos anos anteriores: 14,3% para 2020 e 11,7% para 2019. O Relatório conta ainda com os dados do “Resolveu?”, painel que agrega dados de satisfação e resolutividade. Para a EBSERH, tem-se em 2021 uma insatisfação foi 20% e uma resolutividade de 81% – no âmbito geral das Ouvidorias do Poder Executivo (OPE), tem-se insatisfação de 51,63% e resolutividade de 47%.

O referido relatório também fornece pistas de como tais resultados foram alcançados, destacando os esforços de capacitação dos colaboradores, padronização de conteúdos pela Ouvidoria-Geral e o reposicionamento das unidades como áreas estratégicas, o que facilitou inclusive o relacionamento com as áreas de negócio. A Empresa empenhou esforços de forma ativa, realizando também diversos encontros e reuniões entre as unidades descentralizadas, pesquisas de satisfação, avaliações por meio de modelos de maturidade em ouvidoria pública, publicação de planos de dados abertos, avaliação das metas, dentre outras.

Já na Pesquisa de Satisfação do Usuário (EBSERH, 2022), a EBSERH realizou pesquisas com 44.081 pessoas, entre os dias 12/05/2022 e 31/12/2022. Os resultados apontam que 97,6% dos respondentes indicariam os hospitais universitários para algum familiar. A nota média geral foi de 9,0, representando 90,2% de satisfação (satisfeito e muito satisfeito). Ademais, todas as notas para os quesitos Roupas/Limpeza/Lixo, Estrutura, Atendimento Ambulatorial, Atendimento Internação e Refeições foram acima de 8. Tal pesquisa aponta altos níveis de satisfação, e notas altas, frente ao estereótipo da saúde pública no Brasil de sucateamento e abandono. Dessa forma, considerando que a pesquisa coleta a opinião com quem de fato utiliza as unidades, pode-se considerar que os Hospitais Universitários gerenciados pela EBSERH estão bem avaliados pelos usuários do sistema.

5.3. Resultados da Dimensão da Legitimidade Institucional

Na Dimensão Legitimidade Institucional, a avaliação do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação de Estatais (IG-SEST) se dá por nível, sendo 1 o melhor resultado possível e “sem classificação”, o pior resultado (Ministério da Economia, 2022). No 6º ciclo de avaliação, a EBSERH ficou no nível 1, acima do HCPA (nível 2) e do GHC que ficou sem classificação.

Para o Boletim Foco em Custos (STN, 2022), que demonstra o *ranking* de desempenho das estatais dependentes a partir de indicadores de implementação da contabilidade de custos por competência, de utilização das ferramentas de detalhamento de custos disponíveis no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI Web) e de economicidade, no ano de 2021, a EBSERH foi a 9ª colocada, o GHC 10º colocado e HCPA, último colocado, 19º.

Já no *ranking* de transparência do TCU (TCU, 2021) de 2020, que avaliou a aderência aos normativos e boas práticas de transparência dos portais na internet das empresas estatais federais e monitorou o cumprimento das deliberações do Acórdão 1.832/2018-TCU, a EBSERH alcançou um índice de 83,78% (4º colocado geral). O HCPA obteve 78,59% e GHC 68,18%. Como média de cumprimento das deliberações do Acórdão 1.832/2018-TCU, a EBSERH alcançou 81,23% e HCPA, 74,54%. O GHC não foi avaliado nesse quesito.

De forma consolidada, a partir dos indicadores mencionados e comparando a EBSERH frente ao GHC e HCPA, percebe-se cumprimento satisfatório por parte de todas as Empresas no que se refere à Dimensão da Legitimidade Institucional. Especificamente a EBSERH apresenta bom nível de conformidade frente aos normativos e às expectativas do seu controlador, e, ainda, superior ao GHC e ao HCPA. Destaque para o fato de a EBSERH apresentar índice excelente no IG-SEST, inclusive estando em mesmo nível de governança de instituições financeiras (*e.g.*, Banco do Brasil, Caixa, BNDES) que são altamente reguladas pelo Banco Central e possuem altíssimos níveis de conformidade.

5.4. Análise dos resultados e a Teoria da Escolha Racional

Ao se referir a uma SE como uma empresa que responde à comunidade e não ao acionista (Pearce, 2003), o controle gerencial torna-se importante para a *accountability* e dever de divulgação (Gray, 2001). Ao contrário de outras organizações ou fundações voluntárias sem fins lucrativos, as SEs são – primeiro e acima de tudo – empresas e, portanto, seus objetivos sociais devem ser perseguidos respeitando a eficiência. Se uma SE operar com

perdas temporárias, deve haver uma razão social – por exemplo, para evitar que a comunidade gaste com necessidades sociais – e clareza sobre como atingir o ponto de equilíbrio.

A partir das três dimensões analisadas, de acordo com a metodologia utilizada, há indícios de a EBSEH ser uma SE com bom desempenho econômico-financeiro, em que pese ser uma estatal dependente, ser socialmente eficaz e ter legitimidade institucional. Em especial, destaca-se o alto índice de satisfação dos usuários dos serviços da Empresa, os bons níveis de governança, bem como a melhor execução orçamentária e financeira do que a União diretamente, e alto nível de resolutividade das reclamações registradas em ouvidoria.

No âmbito do NPM, é possível analisar os resultados obtidos pela EBSEH considerando alguns pontos paradoxais de uma estatal dependente. Conforme Clarke e Newman (1993), no NPM dá-se foco na gestão prática e empreendedora, em oposição ao foco burocrático; para Pollitt et al. (1998), a importância está na desagregação e descentralização dos serviços públicos; e, para Metcalfe e Richards (1990), busca-se a promoção da disciplina e parcimônia na alocação de recursos. Para esses pontos, tem-se que, ainda que o desempenho econômico-financeiro da EBSEH tenha sido superior ao obtido pela União, na média consolidada, o processo burocrático de licitação obrigatório ao setor público parece contraditório a eventual celeridade demandada a uma gestão empresarial. Conforme demonstrado, das empresas aqui avaliadas, EBSEH, GHC e HCPA, no Quadro 2, demonstra-se que todas alcançaram percentuais médios de execução financeira de 90%, resultado superior aos 86,5% da União. Por outro lado, este mesmo resultado pode corroborar com evidências de que a execução orçamentária de recursos públicos de forma descentralizada, tal qual se dá em empresas estatais, parece ser mais eficiente do que valores executados diretamente pela União.

Na dimensão eficácia social e legitimidade institucional, os resultados encontrados também convergem para as diretrizes das sete doutrinas do NPM, visto a preocupação demonstrada com as questões de ouvidoria da EBSEH, colocando-a em nível estratégico, e a preocupação com a satisfação dos usuários dos serviços hospitalares das unidades administradas pela Empresa. Ainda nos resultados qualitativos obtidos a partir da avaliação da EBSEH por Entes reguladores das estatais dependentes (ver Seção 5.3), demonstra-se a busca por qualidade no âmbito da governança da Empresa, posicionando a EBSEH em um mesmo nível de governança de instituições financeiras privadas (*e.g.*, Banco do Brasil, Caixa, BNDES). Em outras palavras, os altos níveis de governança avaliados dão sinais do comprometimento da Empresa com modelos de gestão mais eficientes e voltados para as práticas empreendedoras.

A metodologia prevê que a multiplicidade de campos das SEs implica em um problema de essas precisarem implementar um sistema de controle gerencial multidimensional. Os referidos sistemas precisam ser desenhados para refletir as particularidades da entidade (Bagnoli e Megali, 2011). Dessa forma, os resultados considerados encontrados nas diferentes dimensões de avaliação da EBSERH suportam a proposta daquilo que Bagnoli e Megali (2011) chamam de “sucesso” da SE.

Conforme mencionado, no âmbito do NPM, movimento racional liberal de reforma do Estado, a evolução das SEs, tais quais a EBSERH, destacam tais empresas como mais orientadas a mercado, mas que também atendem a objetivos sociais (Di Domenico, Haugh e Tracey, 2010). Nesse sentido, a complexidade do caso da EBSERH, na busca por objetivos sociais e eficiência financeira, tais quais os aqui avaliados, ainda que dependente do Estado, adiciona relevância à discussão. Como conclusão, considerando o bom desempenho nos indicadores propostos para operacionalização da metodologia utilizada, há indícios de que a escolha racional da criação da EBSERH, que à priori entende-se que atendeu critérios econômicos racionais, após análise empírica, mostrou-se positiva atualmente, possuindo impacto na sociedade e apresentando bons níveis de eficiência e legitimidade, ainda que se configure como uma estatal dependente. Destaca-se também que, apesar da não sustentabilidade financeira alcançada pela empresa, conforme metodologia proposta, outras dimensões das SEs também possuem muita relevância na discussão quando em se tratando da avaliação dessas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação da EBSEH insere-se no contexto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, num contexto gerencial voltada ao atendimento do cidadão. A escolha racional à época visou à economia de recursos e eficiência na administração dos hospitais universitários. Passado mais de uma década desde sua criação, este trabalho teve o intuito de avaliar se a referida escolha racional teve impactos positivos, aplicando-se um modelo de avaliação que fosse adequado ao perfil da EBSEH, isto é, empresas que não são essencialmente voltadas a um resultado econômico, mas sim, a um resultado social.

Entendeu-se que a avaliação da EBSEH é interessante à TER por se tratar de uma empresa estatal, criada por relevante interesse coletivo. Nesse sentido, o modelo escolhido para aplicação foi o mapa desenvolvido por Bagnoli e Megali (2011), que prevê a construção de indicadores, aplicando-se algumas diretrizes em três dimensões: Performance Econômico-financeira, Eficácia Social e Legitimidade Institucional. Pelo lado econômico, buscou-se avaliar questões de execução orçamentária, visto que a empresa, como dependente do Tesouro Nacional, integra o Orçamento Fiscal. Na eficácia social, avaliaram-se os procedimentos realizados e custos com tais procedimentos, as condições de trabalho na empresa, bem como a avaliação do próprio usuário do serviço (sociedade) por meio de relatórios de ouvidoria e de satisfação. Na legitimidade social, buscou-se averiguar se a empresa atuou com conformidade aos normativos legais bem como padrões de governança e transparências esperados pelos próprios órgãos de Governo.

Considerando os objetivos definidos, o resultado da avaliação apresentou indícios positivos de que a EBSEH está cumprindo a sua missão social e a escolha racional que culminou em sua criação possui impactos positivos na sociedade atual. Os indicadores aplicados no âmbito de cada dimensão avaliada – Performance Econômico-financeira, Eficácia Social e Legitimidade Institucional – apresentaram-se suficientes à proposta do estudo.

O estudo é importante na literatura da Teoria da Escolha Racional por analisar um caso prático que envolve uma empresa caracterizada como *Social Enterprise* que fez parte da reforma do aparelho do Estado brasileiro. Ademais, avança na metodologia de Bagnoli e Megali (2011) ao se propor e validar a aplicação de indicadores de avaliação de estatais.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a dificuldade de acessar dados da EBSEH. Diversas informações apenas são disponíveis a pedidos no Serviço de Informação ao Cidadão, que é um processo lento, ou ainda em relatórios difusos de organismos governamentais, que não são de fácil localização e consolidação. Como sugestão para pesquisas futuras, tem-se (i)

aprofundamento do perfil e papel dos diferentes atores envolvidos, que ensejariam avaliação por uma ótica voltada à racionalidade limitada, (ii) a aplicação de outros modelos de avaliação aplicáveis ao contexto de estatais, ou (iii) avaliar o desempenho dos hospitais universitários antes e após a gestão da EBSEH, de forma comparativa.

REFERÊNCIAS

- Abang'a, A. O., Tauringana, V., Wang'ombe, D., & Achiro, L. O. (2021). Corporate governance and financial performance of state-owned enterprises in Kenya. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/cg-01-2021-0007>
- Andrade, N. A. (Org.) (2010). *Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649–672. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Arena, M., Ciceri, N. D., Terzi, S., Bengo, I., Azzone, G., & Garetti, M. (2009). A state-of-the-art of industrial sustainability: Definitions, tools and metrics. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 4, 207–251
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Barros R. T. Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira: Reformas Vivenciadas pelos Hospitais Universitários Federais. *Revista dos Mestrados Profissionais*. Volume 2, Número 1, Jan./Jun. 2013.
- Billis, D. (1991). The roots of voluntary agencies: a question of choice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20, pp. 57–70
- Bititci, U., Garengo, P., Do'rfler, V., & Nudurupati, S. (2011). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327.
- Boyne, G. (1999) Processes, performance and Best Value in local government. *Local Government Studies* (25,3) pp. 1–15.
- Bull, M. (2007), "'Balance": the development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 49-66. <https://doi.org/10.1108/17508610780000721>

- Bull, M. (2007), "“Balance”: the development of a social enterprise business performance analysis tool", *Social Enterprise Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 49-66. <https://doi.org/10.1108/17508610780000721>
- Carman, J. G., & Nesbit, R. (2013). Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 603–621. <https://doi.org/10.1177/0899764012459255>
- Clarke, J., & Newman, J. (1993). The right to manage: A second managerial revolution? *Cultural Studies*, 7(3), 427–441. <https://doi.org/10.1080/09502389300490291>
- Dallari, A. (2011). Orçamento Impositivo. In CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (coords.). *Orçamentos Públicos e Direito Financeiro*, p. 309-328. São Paulo, SP.
- Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016 (2016). Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm
- di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1468-2370/homepage/teaching___learning](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1468-2370/homepage/teaching___learning)
- Dong, J., Ju, Y., Dong, P., Mihalis Giannakis, Wang, A., Liang, Y., & Wang, H. (2021). Evaluate and select state-owned enterprises with sustainable high-quality development capacity by integrating FAHP-LDA and bidirectional projection methods. 329, 129771–129771. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129771>
- Downs, A., Guardini, S., & Shiroma, M. (1999). *Uma teoria econômica da democracia*. Edusp.
- EBSERH (2021). *Relatório Anual de Gestão – Ouvidoria-Geral Brasília, DF*. Recuperado em 05 abril, 2022, de <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/ouvidoria-geral/relatorios-da-ouvidoria-geral/1o-quadrimestre-2021/relatorio-anual-de-gestao-ouvidoria-geral->

1.pdf/@@download/file/_Relat%C3%B3rio%20Anual%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Ouvidoria-Geral%20(1).pdf

EBSERH (2021). Relatório de Administração. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acesso-a-informacao/receitas-e-despesas/demonstracoes-financeiras/2020/demonstracoes-contabeis-4o-trimestre-de-2020/relatorio_de_administracao_2020/@@download/file/Relatorio_de_Administracao_2020.pdf

EBSERH (2021, 2020 e 2019). Relatório Integrado 2021, 2020 e 2019. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/transparencia/relatorio-integrado>

EBSERH (2022). Relatório da Pesquisa de Satisfação do Usuário. Brasília, DF. Recuperado em 04 janeiro, 2023, de [https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjk5MWQxZmMtNDU5ZC00MmZmLWE4OGMtYTE2ZjFmMjU1MDUyIiwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW4NDVINSJ9Santos, É. K. M., Durães, R. F., Guedes, M. de S., Rocha, M. F. O., Rocha, F. C., Torres, J. D. R. V., & Barbosa, H. A. \(2019\). O estresse nos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. HU Revista, 45\(2\), 203–211. https://doi.org/10.34019/1982-8047.2019.v45.25645](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjk5MWQxZmMtNDU5ZC00MmZmLWE4OGMtYTE2ZjFmMjU1MDUyIiwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW4NDVINSJ9Santos, É. K. M., Durães, R. F., Guedes, M. de S., Rocha, M. F. O., Rocha, F. C., Torres, J. D. R. V., & Barbosa, H. A. (2019). O estresse nos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. HU Revista, 45(2), 203–211. https://doi.org/10.34019/1982-8047.2019.v45.25645)

Evetts, J. (2009). New Professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>

GHC (2021, 2020 e 2019). Relatório Integrado 2021, 2020 e 2019. Porto Alegre, RS. Recuperado em 05 abril, 2022, de <https://www.ghc.com.br/default.asp?idMenu=governanca&idSubMenu=12587>

Gomes, R. M. S. (2016). A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH): um estudo de caso. *CADERNOS IBERO-AMERICANOS de DIREITO SANITÁRIO*, 5, 26–38. <https://doi.org/10.17566/ciads.v5i0.278>

Gontijo, V. (2010). Orçamento Impositivo, Contingenciamento e Transparência. In *Cadernos Aslegis* 39, p. 61-72.

Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: What (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 9-15.

Harada, K. (2022) *Direito Financeiro e Tributário* (Dialética, Ed.). São Paulo, SP.

- HCPA (2021, 2020 e 2019). Relatório Integrado 2021, 2020 e 2019. Porto Alegre, RS. Recuperado em 05 abril, 2022, de <https://www.hcpa.edu.br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>
- Herfeld, C. (2018). The Diversity of Rational Choice Theory: A Review Note. *Topoi*. <https://doi.org/10.1007/s11245-018-9588-7>
- Herfeld, C. (2018). The Diversity of Rational Choice Theory: A Review Note. *Topoi*. <https://doi.org/10.1007/s11245-018-9588-7>
- Hood, C. (1991). *Public Administration* Vol. 69, 3–19.
- Hoque, Z. (2018). *Methodological issues in accounting research*. 2. ed. London: Spiramus Press.
- Jiao, W. (2022). Performance evaluation of state-owned enterprises based on fuzzy neural network combination model. *Soft Computing*, 26(20), 11105–11113. <https://doi.org/10.1007/s00500-022-07493-y>
- Juruena, M. (2000). Aspectos jurídicos do planejamento econômico. *Lumen Juris*.
- Kanayama, R. L. (2009). A Ineficiência do Orçamento Público Impositivo. In *Revista de Direito Público da Economia - RDPE*, ano 7, n. 28, p. 127-144.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Kerlin, J. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, 21, pp. 162–179.
- Kim, S., Shin, H.-H., & Yu, S. (2018). Performance of State-Owned Enterprises During Public Elections: The Case of Korea. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(1), 78–89. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2018.1509789>
- Lei Complementar nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000 (2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 09 maio, 2022, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

- Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011 (2011) Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112550.htm
- Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014 (2014). Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm.
- Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (2016). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.. Brasília, DF. Recuperado em 05 abril, 2022, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
- Li, S., & Zhang, H. (2021). Does External Monitoring from Government Improve the Performance of State-Owned Enterprises? *The Economic Journal*. <https://doi.org/10.1093/ej/ueab048>
- Liebschutz, S. F. (1992). Coping by nonprofit organizations during the Reagan years. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, 363-380.
- Lindermüller, D., Sohn, M., & Hirsch, B. (2020). Trading off financial and non-financial performance information to evaluate state-owned enterprise performance – a process tracing-experiment. *International Public Management Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1799888>
- Marinho, K. B. A., Menezes, T. A., Lagioia, U. C. T., Carlos Filho, F. de A., & Lemos, L. V. (2013). Indicadores Financeiros e Contábeis que Influenciam a Tomada de Decisão do Investidor na Elaboração de uma Carteira de Ações e na Determinação do Nível de Risco. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(2), 52–68. <https://doi.org/10.18405/recfin20130204>

- Massarutto, A., Garlatti, A., Miani, S., Cassetta, E., & Iacuzzi, S. (2021). Evaluating the performance of local SoEs as output-maximizing entities: The case of Friuli Venezia Giulia. <https://doi.org/10.1111/apce.12286>
- Matuszak, P., & Kabaciński, B. (2021). Non-commercial goals and financial performance of state-owned enterprises – some evidence from the electricity sector in the EU countries. *Journal of Comparative Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2021.03.002>
- Mbo, M., & Adjasi, C. (2017). Drivers of organizational performance in state owned enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 405–423. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2015-0177>
- Metcalfé, L. e Richards, S. (1990) *Improving Public Service Management* (Sage, London)
- Ministério da Economia (2022). 19º Boletim das Empresas Estatais Federais. Recuperado em 25 de maio de 2022 de: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-das-empresas-estatais-federais/arquivos/boletim-das-empresas-estatais-federais-19a-edicao>
- Ministério da Economia (2022). 6º Ciclo IG-SEST. Recuperado em 04 de março de 2023 de: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMWFjOGZhZTktYzczZS00Mjk5LTlhZmItZTQwMWRlYmUwODY4IiwidCI6IjNlYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9>
- Ministério da Economia (2022). Panorama das Estatais. Recuperado em 25 de maio de 2022 de: www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br
- Ministério da Economia (2022). Regulamento Indicador de Governança Sest 6º Ciclo. Recuperado em 04 de março de 2023 de: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26_04_2022-1.pdf
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice-Hall.
- New Economics Foundation (NEF) (2007). *Measuring real value: A DIY guide to social return on investment*. London: New Economics Foundation. Recuperado em <http://www.neweconomics.org/>.
- Olson, M. e Fernandez, F. (1999). *A lógica da ação coletiva : os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Edusp.
- Parlagutan Pulungan, D., Wahyudi, S., Suharnomo, S., & Muharam, H. (2019). The performance evaluation of the state-owned enterprise's stocks in

- Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(2), 140–149.
[https://doi.org/10.21511/imfi.16\(2\).2019.12](https://doi.org/10.21511/imfi.16(2).2019.12)
- Pearce, J. (2003). *Social enterprise in anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation
- Peattie, K. and Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4, pp. 91–107.
- Peng, X.-E., & Liang, C. (2019). Before Nonprofit Organisations Become Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 460–474. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00071-7>
- Phi, N. T. M., Taghizadeh-Hesary, F., Tu, C. A., Yoshino, N., & Kim, C. J. (2020). Performance Differential between Private and State-owned Enterprises: An Analysis of Profitability and Solvency. *Emerging Markets Finance and Trade*, 57(14), 3913–3928. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2020.1809375>
- Pollitt, C., Birchell, J. and Putnam, K. (1998) *Decentralising Public Service Management* (Macmillan, London).
- Pronunciamento técnico CPC 07 (R1), de 5 de novembro de 2010 (2010). Subvenção e Assistência Governamentais. Recuperado 9 abril de 2022 em http://www.cpc.org.br/Arquivos/Documentos/167_CPC_07_R1_rev%2012.pdf
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347–360.
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 291–312.
<https://doi.org/10.1108/13552550810897669>
- Sampaio, L. R., Oliveira, L. C. de, & Pires, M. F. D. N. (2020). Empatia, depressão, ansiedade e estresse em Profissionais de Saúde Brasileiros. *Ciencias Psicológicas*.
<https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2215>
- Scherer, M. D. dos A., Soratto, J., Trindade, L. de L., Pires, D. E. P. de, & Brito, L. M. de. (2021). Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais em hospital universitário. *Saúde Em Debate*, 45(130), 603–617. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202113004>
- Secretaria do Tesouro Nacional (2021, 2020 e 2019). **RELATÓRIO RESUMIDO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO GOVERNO FEDERAL E OUTROS DEMONSTRATIVOS 2021, 2020 e 2019**. Recuperado em 25 de maio de 2022 de:

<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/relatorio-resumido-da-execucao-orcamentaria-rreo>

Secretaria do Tesouro Nacional (2022). Relatório Foco em Custos. Recuperado em 25 de maio de 2022 de:

https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:43620

- Simmons, J. (2003). Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationships: Towards more socially responsible HR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 129–140.
- Somers, A. B. (2005). Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–57.
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082. <https://doi.org/10.1111/etap.12091>
- Suykens, B., de Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623–636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>
- Tribunal de Contas da União (2021). RELATÓRIO FINAL DE ACOMPANHAMENTO DE TRANSPARÊNCIA EM PORTAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Recuperado em 04 de março de 2023 de:
<https://portal.tcu.gov.br/data/files/A4/D5/51/9E/27FBD71054CD4BD7E18818A8/TC%20015.9712021-0%20-%20peca%2047%20-%20Relatorio.pdf>
- Tricker, M., Osbourne, S. P., Bovaird, A., Martin, S., & Waterson, P. (2002). Performance management and accountability in complex public programmes. In S. P. Osborne (Ed.), *Public Management – Critical Perspectives Vol V: Policy making, ethics and accountability* (pp. 270-289).
- Walsh, K. (1995) *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management* (Macmillan, London).
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.
- Willcox, L. and Harrow, J. (eds) (1992) *Rediscovering Public Services Management* (McGraw Hill, London).
- Young, D.R. and Salamon, L.M. (2002). Commercialization and social ventures. In Salamon, L. (ed.), *The State of Nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institute Press, pp. 423–446.

Zafirovski, M. (1999). What is really rational choice? Beyond the utilitarian concept of rationality. *Current Sociology*, 47 (1), 47-113

Zey, M. (1998). *Rational Choice Theory and Organizational Theory: A Critique*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171(171), 417–426. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.005>

APÊNDICE

Quadro 4: Teste de normalidade da performance econômico-financeira

	Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.	
Dotação orçamentária*	,438	12	,000	,601	12	,000	Não normal
Despesas e RAP liquidados*	,438	12	,000	,606	12	,000	Não normal
Pago*	,439	12	,000	,606	12	,000	Não normal
Execução Orçamentária	,200	12	,200 ^a	,892	12	,124	Normal
Execução Financeira	,130	12	,200 ^a	,971	12	,925	normal

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Quadro 5: Resumo de dados

	Empresa								p-valor
	EBSERH		GHC		HCPA		União		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Dotação orçamentária*	6220517	927496	1639547	67316	1591000	109124	165371750	35174670	0,024 ^a
Despesas e RAP liquidados*	5684117	826299	1542614	75615	1537716	105601	142132326	24772855	0,025 ^a
Pago*	5340857	782974	1536411	52380	1437986	86555	140272059	24548407	0,022 ^a
Execução Orçamentária	91,43%	1,93%	94,07%	1,01%	96,63%	0,58%	86,57%	5,00%	0,011 ^a
Execução Financeira	85,90%	2,35%	93,73%	1,29%	90,40%	1,25%	85,43%	4,95%	0,023 ^a

Nota: p-valor análise de comparação múltipla (anova - Execução Orçamentária e Execução Financeira; Kruskal-wallis - Dotação orçamentária, Despesas e RAP liquidados e pago)

Quadro 6: Testes de hipótese

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Dotação orçamentária* é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,024	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Despesas e RAP liquidados* é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,025	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Pago* é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,022	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,050.

Quadro 7: Comparações

Comparações por Método Pairwise de emp

Sample 1-Sample 2	Estatística do teste	Erro Padrão	Estatística do teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
HCPA-GHC	1,000	2,944	,340	,734	1,000
HCPA-EBSERH	5,000	2,944	1,698	,089	,537
HCPA-União	-8,000	2,944	-2,717	,007	,039
GHC-EBSERH	4,000	2,944	1,359	,174	1,000
GHC-União	-7,000	2,944	-2,378	,017	,105
EBSERH-União	-3,000	2,944	-1,019	,308	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,05.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Quadro 8: Teste ANOVA

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Execução Orçamentária	Entre Grupos	166,376	3	55,459	7,369	,011
	Nos grupos	60,207	8	7,526		
	Total	226,582	11			
Execução Financeira	Entre Grupos	139,873	3	46,624	5,606	,023
	Nos grupos	66,533	8	8,317		
	Total	206,407	11			

Quadro 9: Teste Comparações Múltiplas

Comparações múltiplas

Tukey HSD

Variável dependente	(I) emp	(J) emp	Diferença média		Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
			(I-J)	Erro Erro		Limite inferior	Limite superior
Execução Orçamentária	EBSERH	GHC	-2,63333%	2,23992%	,657	-9,8063%	4,5397%
		HCPA	-5,20000%	2,23992%	,172	-12,3730%	1,9730%
		União	4,86667%	2,23992%	,210	-2,3063%	12,0397%
	GHC	EBSERH	2,63333%	2,23992%	,657	-4,5397%	9,8063%
		HCPA	-2,56667%	2,23992%	,674	-9,7397%	4,6063%
		União	7,50000%*	2,23992%	,041	0,3270%	14,6730%
	HCPA	EBSERH	5,20000%	2,23992%	,172	-1,9730%	12,3730%
		GHC	2,56667%	2,23992%	,674	-4,6063%	9,7397%
		União	10,06667%*	2,23992%	,009	2,8937%	17,2397%
	União	EBSERH	-4,86667%	2,23992%	,210	-12,0397%	2,3063%
		GHC	-7,50000%*	2,23992%	,041	-14,6730%	-0,3270%
		HCPA	-10,06667%*	2,23992%	,009	-17,2397%	-2,8937%
Execução Financeira	EBSERH	GHC	-7,83333%*	2,35466%	,042	-15,3738%	-0,2929%
		HCPA	-4,50000%	2,35466%	,296	-12,0405%	3,0405%
		União	0,46667%	2,35466%	,997	-7,0738%	8,0071%
	GHC	EBSERH	7,83333%*	2,35466%	,042	0,2929%	15,3738%
		HCPA	3,33333%	2,35466%	,524	-4,2071%	10,8738%
		União	8,30000%*	2,35466%	,032	0,7595%	15,8405%
	HCPA	EBSERH	4,50000%	2,35466%	,296	-3,0405%	12,0405%
		GHC	-3,33333%	2,35466%	,524	-10,8738%	4,2071%
		União	4,96667%	2,35466%	,229	-2,5738%	12,5071%
	União	EBSERH	-0,46667%	2,35466%	,997	-8,0071%	7,0738%
		GHC	-8,30000%*	2,35466%	,032	-15,8405%	-0,7595%
		HCPA	-4,96667%	2,35466%	,229	-12,5071%	2,5738%

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Quadro 10: Teste de normalidade da performance econômico-financeira

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.	
Procedimentos realizados	,314	9	,011	,794	9	,017	Não-normal
Nº de Unidades	,367	9	,001	,695	9	,001	Não-normal
Subvenção para Custeio*	,393	9	,000	,700	9	,001	Não-normal
Eficiência das Operações	,322	9	,008	,760	9	,007	Não-normal
Custo das operações	,169	9	,200*	,955	9	,740	normal

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Quadro 11: Resumo de dados

	Empresa						p-valor
	EBSERH		GHC		HCPA		
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Procedimentos realizados	19335100	4744661	5907274	772976	3731433	237816	0,027*
Nº de Unidades	40	0	6	0	1	0	-
Subvenção para Custeio*	7101822	1199117	1533919	54741	1358396	12927	0,027*
Eficiência das Operações	483378	118617	984546	128829	3731433	237816	0,027*
Custo das operações	388,63	133,85	262,40	32,27	364,94	21,23	0,205

Nota: P-valor análise de comparação múltipla (anova - Custo das operações; Kruskal-wallis – todos os demais).

Quadro 12: Testes de hipótese

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Procedimentos realizados é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,027	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Subvenção para Custeio* é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,027	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Eficiência das Operações é igual nas categorias de emp.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,027	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,050.

Quadro 13: Comparações

Comparações por Método Pairwise de emp

Sample 1-Sample 2	Estatística do teste	Erro Padrão	Estatística do teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
HCPA-GHC	3,000	2,236	1,342	,180	,539
HCPA-EBSERH	6,000	2,236	2,683	,007	,022
GHC-EBSERH	3,000	2,236	1,342	,180	,539

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,05.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Quadro 14: Teste ANOVA

ANOVA

Custo das operações	Soma dos	df	Quadrado	Z	Sig.
	Quadrados		Médio		
Entre Grupos	27009,155	2	13504,577	2,088	,205
Nos grupos	38812,480	6	6468,747		
Total	65821,635	8			

Quadro 15: Teste Comparações Múltiplas

Comparações múltiplas

Variável dependente: Custo das operações

Tukey HSD

(I) emp	(J) emp	Diferença média	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
		(I-J)			Limite inferior	Limite superior
EBSERH	GHC	126,23000	65,66961	,213	-75,2624	327,7224
	HCPA	23,69333	65,66961	,932	-177,7991	225,1857
GHC	EBSERH	-126,23000	65,66961	,213	-327,7224	75,2624
	HCPA	-102,53667	65,66961	,331	-304,0291	98,9557
HCPA	EBSERH	-23,69333	65,66961	,932	-225,1857	177,7991
	GHC	102,53667	65,66961	,331	-98,9557	304,0291