

Governança pública municipal de acordo com a matriz LIMPE: um caso de aplicação na cidade portal da Amazônia

Municipal public governance according to the LIMPE matrix: a case of application in the portal city of the Amazon

Gleiciane Ramos Dorneles¹

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

gleiceramos49@gmail.com

Alexandre de Freitas Carneiro²

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1910-6043>

alexandrevha95@gmail.com

Isaac Costa de Araújo Filho³

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-4146-0823>

isaac.pvh@hotmail.com

facilidade de acesso à informação, houve a necessidade de também informatizar as plataformas governamentais, a fim de garantir aos cidadãos maior acessibilidade e controle social das ações praticadas pelo governo. Considerando a importância das boas práticas governamentais, surge o objetivo deste estudo, que é o de avaliar o desempenho da governança pública no município de Vilhena, Rondônia, com base na Matriz LIMPE. Ocasão oportuna para medir, na prática, como se encontram os princípios de governança pública. Para isso, é utilizado o modelo desenvolvido por Ramos e Vieira (2015), que também contempla as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Após a análise dos dados, observou-se uma aplicação parcial da referida matriz no município. A publicidade e a legalidade foram os princípios mais aplicados e a eficiência, o princípio menos aplicado. Na perspectiva do BSC, os melhores resultados foram os referentes aos fatores financeiros e de aprendizagem. Já o pior fator foi para o cidadão. O estudo é de interesse para gestores públicos, controladores e auditores internos e para a sociedade em geral, com vistas à instrumentalização do controle social.

Palavras-chave: governança pública; matriz LIMPE; município; transparência.

1.
Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia, Campus de Vilhena. Bacharel em Ciências Contábeis.

2.
Professor do Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia, Campus de Vilhena. Doutor em Administração.

3.
Professor do Departamento Acadêmico de Administração da Universidade Federal de Rondônia, Campus de Vilhena. Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

Resumo: Com o avanço da tecnologia e a

information, there is a need to also computerize government management, in order to guarantee citizens greater accessibility and social control of the actions undertaken by the government. Considering the importance of good government practices, the objective of this study arises, which is to evaluate the performance of public governance in the municipality of Villhena, Rondônia, Brazil, based on the LIMPE Matrix. Opportune occasion to measure, in practice, how principles of public governance are. In order to do so, the model developed by Ramos and Vieira (2015) is used, which also meets the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC). After data analysis, a partial application of the matrix was observed. Transparency and legality were the principles applied the most and efficiency was the least applied. From the perspective of the BSC, the best results were those related to financial and learning factors, while the worst factor was for the citizen. The study is of interest to public managers, controllers and internal auditors and to society in general, aiming at instrumentalizing social control.

Keywords: public governance; matrix LIMPE; municipality; transparency.

<https://doi.org/10.51359/2177-1243.2022.248397>

Data de submissão do artigo: 26/09/2020

Data de aceitação do artigo: 03/08/2021

Este artigo está licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original.

Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Abstract: With the advancement of technology and with the ease of access to

1. INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente na era digital. Praticamente tudo é encontrado na Internet e, com isso, o acesso à informação ficou muito mais fácil, à distância de apenas um *click*. Com esse avanço tecnológico, houve a necessidade de também informatizar as plataformas governamentais, que, no Brasil, são obrigadas pela Lei n.º 12.527 (2011), a Lei de Acesso à Informação (LAI), a proporcionar à sociedade uma maior transparência nas ações do governo e do controle social. Com isso, a população pode ficar a par das despesas e dos orçamentos públicos (AZEVEDO, 2015).

Essa obrigatoriedade de dar transparência às informações estende-se a todos os entes federativos, inclusive no âmbito municipal. A ferramenta gerencial Matriz LIMPE é um modelo de investigação para medir o grau de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos municípios brasileiros. A proposta gerencial dessa ferramenta tem o objetivo de determinar para o cidadão os níveis de transparência das ações do governo. Essa investigação propicia a oportunidade de conhecer melhor a forma como os entes federativos estão atuando e se estão desenvolvendo meios para que os princípios da administração pública sejam aplicados de forma eficaz.

O Estado desempenha um papel essencial na gestão dos recursos arrecadados. Sendo assim, deve dar total transparência à destinação de tais recursos. Como os cidadãos e as empresas são os maiores financiadores desses recursos públicos, os gestores precisam deixá-los cientes do que está sendo feito com os mesmos, de quais programas governamentais foram executados, com a devida justificativa daqueles não executados e quais foram os resultados alcançados. Com o avanço tecnológico, a publicação dessas informações em portais on-line tornou-se uma grande aliada do combate à corrupção, impactando diretamente o grau de transparência da gestão pública. De fato, a facilidade no acesso à informação proporcionada pela tecnologia é um importante mecanismo da fiscalização da destinação dos recursos públicos e, conseqüentemente, da diminuição dos problemas relacionados à corrupção (PASCARELLI FILHO, 2011).

No estudo de Ramos e Vieira (2015), o modelo da Matriz LIMPE, baseado nos princípios constitucionais, é estruturado a partir de um *checklist* transversal, que avalia a governança corporativa tanto na perspectiva da referida matriz quanto na perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC). O modelo proposto pode ser reaplicado em qualquer dos 5.564 municípios brasileiros, porque está alicerçado em fundamentos comuns, próprios da gestão

legal, e nas práticas gerenciais contemporâneas, aplicáveis especificamente à administração direta.

O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho da governança pública no município de Vilhena, Rondônia, com base na matriz LIMPE. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), esse município tem 99.854 habitantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transparência e governança pública

O conceito de “governança” ganhou notoriedade em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, quando grandes escândalos financeiros, envolvendo corporações que estavam administrando os seus recursos de maneira irregular, causaram sérios prejuízos ao mercado de ações. Além disso, o termo passou a ser empregado quando alguns donos de empresas passaram a gerir seus bens, propriedades e investimentos à distância, delegando tal administração a terceiros, que recebiam poder e autoridade para administrar todos os recursos corporativos. Desacordos entre proprietários e administradores faziam com que houvesse um desequilíbrio de informações, levando, assim, a um conflito de interesses entre as partes. Para que esse problema fosse minimizado e o desempenho da empresa fosse melhorado, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas estruturas de governança (TCU, 2014).

O Tribunal de Contas da União (TCU) define “governança” no setor público como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocado em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública, com o objetivo de direcionar a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse para a sociedade (TCU, 2014). O conceito de “governança pública” envolve, entre outros aspectos, transparência, prestação de contas, ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões (OLIVEIRA; PISA, 2015). Trata-se de um sistema que envolve não só ferramentas, mas também práticas e processos que possibilitem a participação das pessoas nos trabalhos do governo, o que implica uma visão do cidadão como participante da gestão pública (BINGHAM; NABATCHI; O’LEARY, 2005). Sob tais circunstâncias, duas questões se destacam: a prestação de contas com responsabilização (*accountability*) e a transparência.

Para que, em sua gestão, o Estado seja eficiente e atenda às demandas da sociedade por mais transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade, é fundamental fortalecer seus mecanismos de governança pública. Na busca por fortalecer tais mecanismos, foram elaborados manuais com as melhores práticas de governança aplicadas ao setor público. Entre

eles, destacam-se o do Tribunal de Contas da União (TCU) eo Portal da Transparência da Controladoria Geral da União (CGU).

Segundo Carneiro (2017), o papel do governo é trabalhar para que sejam divulgadas prestações de contas de forma a que se facilite o controle social por parte da sociedade, incentivando a cidadania e fazendo com que a lei seja cumprida. Nesse contexto, pode-se afirmar que a transparência é o melhor remédio contra a corrupção. Trata-se de um importantíssimo mecanismo para que os gestores públicos atuem com responsabilidade, desempenhando o seu papel eticamente perante a sociedade. Os princípios da transparência e da responsabilidade são pilares da [Lei Complementar n.º 101/2000, também conhecida como “Lei de Responsabilidade Fiscal” \(LRF\)](#). Tal lei estabelece um conjunto de normas públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e prevê ações que corrijam erros e desvios que possam vir a afetar o equilíbrio das contas públicas. De acordo com o Ministério da Fazenda, a LRF tem como premissas básicas o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização (BRASIL, 2011).

1.2 Transparência e *accountability*

“*Accountability*” é uma palavra da língua inglesa que, embora não tenha tradução exata para o português, pode ser entendida como a designação de um ato de responsabilidade na prestação de contas (PINHO; SACRAMENTO, 2009). Pinho e Sacramento (2009) afirmam que *accountability* nasce com a assunção, por uma pessoa, da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas. A análise dessas contas pode levar a uma responsabilização. O termo apresenta ainda uma acepção mais ampla. Quando se trata de obedecer à legislação e de ser transparente, ao se prestar contas, deve haver o desejo de informar tempestiva e corretamente os erros e os acertos da gestão, com justificativas de ações não realizadas, numa linguagem que o cidadão leigo possa entender (CARNEIRO, 2017).

Transparência e *accountability* são termos intimamente relacionados (BIZERRA, 2011). É por meio da transparência que se pode chegar à *accountability* no setor público, pois não há responsabilidade por parte dos gestores quando as suas ações não são fiscalizadas. É a *accountability* que permite ao Estado fazer uma gestão transparente e informar a população das ações e dos resultados da administração pública. É o entender de Pó e Abrucio (2006), pois reiteram que deve constar a disponibilidade de informações sobre a atuação dos governos e seus resultados, bem como a existência de instituições que permitam contestar as ações do poder público.

Para Pó e Abrucio (2006), os pontos essenciais da *accountability* e da ampliação dos espaços democráticos do Estado moderno são: ampliar a prestação de contas, a participação dos cidadãos, a explicitação de conflitos de interesses e a responsabilização e, afirmam ainda que, não há efetivação da *accountability* sem a utilização de instrumentos institucionais de controle.

2.3 Matriz LIMPE

Para garantir um serviço público de qualidade, que atenda aos interesses da sociedade como um todo, a Constituição Federal de 1988 determina, no *caput* do seu art. 37, que a “*administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]*”(BRASIL, 2016, p. 37). Em seguida, nas próximas subseções, esses cinco princípios serão comentados.

2.3.1 Legalidade

A legalidade expressa a valorização da lei acima de quaisquer interesses pessoais (CLP – LIDERANÇA PÚBLICA, 2018). O administrador público está sujeito aos mandamentos da legislação e às exigências do bem coletivo e deles não pode se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e submeter-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com cada caso (MEIRELLES, 2016).

2.3.2 Impessoalidade

A impessoalidade exige que a atuação do administrador público seja voltada a um atendimento impessoal dos interesses coletivos, ainda que a sua ação venha a interessar a pessoas determinadas. A atuação não é atribuída ao agente público, mas à entidade estatal à qual este se vincula. Essa é a razão pela qual deve ser imputada a atuação administrativa ao órgão ou à entidade estatal executora da medida, e não ao agente público, à sua pessoa física (PINTO, 2008).

2.3.3 Moralidade

A moralidade evita que a atuação administrativa se distancie dos preceitos morais. Tal princípio obriga que a atividade administrativa seja pautada não só pela lei, mas também pelos valores éticos da boa-fé, da lealdade e da probidade, que também são valores que guiam

a boa administração pública. Além desses, a razoabilidade e a proporcionalidade são outros princípios gerais que determinam o princípio da moralidade administrativa (PINTO, 2008).

2.3.4 Publicidade

A publicidade consiste na divulgação oficial de um ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Não se trata de um elemento formativo do ato; este princípio é antes requisito de eficácia e de moralidade (MEIRELLES, 2016). No Brasil, a já referida Lei de Acesso à Informação (a LAI) regulamenta o direito de acesso à informação. Todas as instituições públicas e órgãos têm o dever de disponibilizar dados e informações, a fim de prestarem contas para a sociedade. Há, contudo, determinadas situações em que o sigilo é lícito na administração pública, nomeadamente naquelas em que a publicidade possa acarretar prejuízos, como em casos de segurança nacional ou outros motivos previstos em lei.

2.3.5 Eficiência

A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, proporcionando resultados positivos para o serviço público e um satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2016).

Com base nos princípios constitucionais de 1988, Ramos e Vieira (2015) desenvolveram o modelo da Matriz LIMPE, acrônimo cujas letras fazem referência aos cinco princípios mencionados (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). Esse modelo permite analisar se esses princípios realmente estão sendo aplicados na gestão municipal brasileira e pode ser aplicado em qualquer município, pois seus fundamentos e práticas são baseados na própria natureza da administração pública.

Na primeira etapa do estudo, os autores delinearão as dimensões de análise e os aspectos a investigar em cada categoria. Na segunda etapa, a pesquisa bibliográfica foi direcionada para a literatura sobre sistemas de avaliação de gestão. O estudo adotou como base as perspectivas de análise de acordo com o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual propõe elementos fundamentais para a criação de objetivos e medidas nas quatro perspectivas do *scorecard*: financeiro, cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). A terceira etapa da pesquisa concentrou-se no aparato legal que rege a administração pública, de modo que da leitura, da interpretação das leis e dos regulamentos foram extraídos os indicadores de desempenho associados a cada categoria de análise. Na quarta etapa, com base na Matriz LIMPE, foi possível desdobrar os indicadores estabelecidos

a partir da legislação e da teoria gerencial, de modo a que respondessem, na íntegra, aos indicadores propostos. Com base nessas características, formulou-se um *checklist* para cada uma das categorias de análises. O quadro 1 a seguir mostra uma esquematização do modelo da Matriz LIMPE.

Quadro 1 – Apresentação do modelo Matriz LIMPE.

Matriz LIMPE					
Perspectivas de análise (BSC)	Legalidade	Impessoalidade	Moralidade	Publicidade	Eficiência
Cliente cidadão	1.Pratica as recomendações da Lei de Acesso à Informação? (2)	1.Possibilita o exercício do direito das comunidades de influenciar as políticas públicas municipais, conforme assegurado pelo art. 1.º da Constituição Federal de 1988? (2)	1.Monitora sistematicamente os processos judiciais abertos envolvendo a <i>respublica</i> (coisa pública, patrimônio do povo)? (2)	1.Populariza ferramentas de participação dos cidadãos na avaliação e monitoramento da gestão dos recursos públicos? (2)	1.Tem algum programa ou ação para medir a satisfação do usuário dos serviços prestados? (4)
Processos internos	2.Monitora sistematicament e as licitações municipais? (3)	2.Possibilita isonomia de tratamento nas questões que envolvem o cidadão? (2)	2.Monitora sistematicamente as diárias e ajudas de custo?	2.Produz e disponibiliza com regularidade relatório de gestão? (1)	2.Tem manuais de procedimentos quanto aos processos rotineiros? (4)
	3.Monitora sistematicament e recursos humanos? (3)		3.Monitora sistematicamente os gastos dos diferentes setores? (2)		
Financeira	4.Cumpra os limites estabelecidos pela LRF no que tange ao endividamento público? (2)	3.Utiliza-se de técnicas para planejar e aperfeiçoar o investimento público? (1)	4.Monitorament o sistematicamente a arrecadação de receitas do município? (2)	3.Divulgam em sítios eletrônicos relatórios regulares de arrecadação e programação de gasto? (2)	3.Avalia a qualidade dos gastos públicos, suportados pelos recursos captados através dos impostos, taxas e contribuições? (4)
	5.Monitora sistematicament e as receitas e despesas do município? (1)				
Aprendiza-gem e crescimento	6.Realiza e divulga estudos relativos a atividades governamentais e empresariais de interesse da comunidade? (2)	4.Tem política formalizada de ascensão profissional aos cargos de chefia? (2)	5.Avalia sistematicamente a efetividade e qualidade do gasto público? (2)	4.O sítio eletrônico possui informações e elementos que sinalizem a transparência da governança pública? (2)	4.Articula-se com eficiência para captar recursos públicos de programas federais e alinha-se estrategicamente com as políticas governamentais macroeconômicas e

					plurianuais? (1)
					5. Tem algum programa de desenvolvimento de servidores? (4)

Fonte: Adaptado de Ramos e Vieira (2015).

2.4 Estudos anteriores

O estudo da transparência e o modo como a governança pública é aplicada nos estados e municípios brasileiros encontra-se em fase inicial, mesmo sendo um assunto de suma importância para os administradores e para a sociedade financiadora. O estudo realizado por Eyerkauffer, Marian e Sedlacek (2018) teve o objetivo de avaliar o desempenho da governança pública do município de Ibirama, em Santa Catarina. Esse estudo adotou o *checklist* desenvolvido por Ramos e Vieira (2015), a já referida Matriz LIMPE. Os dados foram coletados em entrevistas com os gestores públicos do município analisado. Depois das análises, o estudo concluiu que os indicadores LIMPE devem ser melhor observados na governança da gestão municipal em questão, com destaque para a eficiência dos serviços públicos e para o atendimento ao cidadão.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem descritiva quanto aos objetivos e qualitativa quanto à natureza. O estudo de caso foi aplicado na gestão pública do município de Vilhena, Rondônia, considerada a cidade clima da Amazônia, batizada também de Portal da Amazônia.

Os dados foram coletados em entrevista com três gestores. Eles são responsáveis pelas finanças, pela gestão e pelo planejamento do município em questão e ocupam cargos de confiança. Conforme já adiantado, foi utilizado como instrumento de pesquisa o *ckecklist* desenvolvido por Ramos e Vieira (2015), denominado “Matriz LIMPE” (quadro 1), que serve para avaliar a abrangência dos princípios constitucionais em relação ao *Balanced Scorecard* (BSC) e à governança pública municipal. Nas respostas ao *checklist*, para cada aspecto considerado utilizou-se a seguinte escala: zero para “não se verifica”, um para “verifica-se parcialmente” e dois para “verifica-se”. Quanto mais próximo de zero, menos o município atende ao *checklist*.

Após a coleta, os dados foram organizados em tabelas e, após, analisados com base na Lei n.º 12.527/2011, que dispõe sobre o acesso à informação pública. Também foram verificados quais aspectos poderiam ser melhorados, após a análise pela Matriz LIMPE. Os dados apontaram qual é o tipo de governança (boa, média, ruim) do município em análise, ou

seja, se a gestão vilhenense atende aos princípios da Matriz, observando se há preocupação em proporcionar uma política transparente aos cidadãos e empresas.

Na próxima seção, os resultados são analisados. Nas tabelas de 1 a 5, o número de vezes que o “X” aparece nas colunas “verifica-se”, “verifica-se parcialmente” e “não se verifica” corresponde ao número de respostas dos entrevistados. Por exemplo, quanto ao princípio da legalidade, para o indicador “Pratica as recomendações da LAI?”, o “X” aparece duas vezes na coluna “verifica-se” e uma vez na coluna “verifica-se parcialmente”. Isso significa que dois dos gestores entrevistados consideram que o município plenamente pratica as recomendações da lei em questão, enquanto um entrevistado avalia que o município apenas parcialmente atende aos dispositivos da LAI.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da legalidade

Na tabela 1, apresentam-se os resultados em relação ao cumprimento da legalidade no município de Vilhena.

Tabela 1– Indicadores de desempenho do princípio da legalidade.

1. Pratica as recomendações da LAI? (Lei n.º 12.527, art. 3)	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
1.1 Antecipam a produção e disponibilizam, de forma proativa, informações à sociedade?	X X	X		Cliente cidadão
1.2 Há pessoa responsável, procedimento ou canal estruturado (Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)) para a formulação de pedido de acesso à informação? (LAI, art. 9.º, inciso I)	X	X X		Cliente cidadão
2. Monitora sistematicamente as licitações	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
2.1 Há meios de o cliente cidadão ter acesso público aos processos licitatórios em andamento? (LAI, § 4.º)	X	X X		Processos internos
2.2 Tem um setor de compras estruturado com quadro fixo?	X	X X		Processos internos
2.3 Existem fluxogramas ou manuais de compras estruturados e público?		X X	X	Processos internos
2.4 Existe planejamento estrutural de compras?	X X		X	Processos internos
3. Monitora sistematicamente os recursos humanos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
3.1 Tem sistema informacional de controle de jornada de trabalho?	X	X X		Processos internos
3.2 Tem banco de competências mapeado?		X	X X	Processos internos

3.3 Tem e disponibiliza sistema informacional ou estatístico sobre percentual de faltas, licença, afastamentos (boletim de pessoal)?	X	X	X	Processos internos
4. Cumpre os limites estabelecidos pela LRF para o endividamento público? (LRF, art. 48)	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
4.1 Adota sistema integrado de adm. financeira? (LRF, art. 48)	X X X			Financeiro
4.2 Disponibiliza acessivelmente os relatórios determinados pelo art. 52 da LRF? (Relatório resumido de execução orçamentária (RREO) e Relatório de Gestão Fiscal (RGF))	X X X			Financeiro
5. Monitora sistematicamente as receitas e as despesas do município? (LRF, art. 48)	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
5.1 Tem mecanismo de liberação em tempo real de receita arrecadada e despesa realizada, a exemplo de impostômetros ou Portal da Transparência?	X X X			Financeiro
6. Realiza e divulga estudos relativos a atividades governamentais e empresariais de interesse da comunidade? (LRF, art. 48)	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
6.1 Disponibiliza, de forma fácil e transparente, os planos orçamentários e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)?	X X	X		Aprendizagem
6.2 Disponibiliza prestação de contas com seus respectivos pareceres do Tribunal de Contas do estado (TCE)?	X X		X	Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ramos e Vieira (2015, p. 590).

Em relação às práticas da LAI, observa-se que, para dois dos entrevistados (67%), o município disponibiliza proativamente informações à sociedade e cumpre parcialmente o dever de possibilitar uma pessoa responsável por um canal estruturado ao cidadão que deseje formular pedidos de acesso à informação.

Quanto ao monitoramento das licitações, o município oferece, de forma parcial, os meios para que o cliente cidadão possa ter acesso aos processos licitatórios em andamento. Além disso, atende de forma parcial a manutenção de um setor de compras estruturado e também de forma parcial o oferecimento de fluxogramas ou manuais de compras. Já o planejamento estrutural de compras recebeu a avaliação “verifica-se” por parte de dois entrevistados (67%).

No monitoramento de recursos humanos, o município atende, de forma parcial, à adoção de um sistema informacional de controle da jornada de trabalho. Contudo, não conta com um banco de competências mapeado. Quanto a permissão de um sistema informacional sobre faltas, licenças e afastamentos, nota-se uma distribuição uniforme nas respostas – 33% para cada fator.

Em relação ao cumprimento dos limites estabelecidos pela LRF para o endividamento público, nota-se que, segundo os entrevistados, o município apresenta plena competência na adoção de um sistema de administração financeira. Além disso, segundo os gestores, é oferecido, de forma acessível, os relatórios determinados pela LRF. Quanto ao monitoramento sistemático das receitas e despesas, a avaliação também é positiva, com a liberação da receita arrecadada e da despesa sendo realizada em tempo real.

No que diz respeito à divulgação de atividades governamentais de interesse da comunidade, segundos dois dos entrevistados (67%), verifica-se uma disponibilização de forma fácil e transparente dos planos orçamentários e da LDO. O município também evidencia a prestação de contas e os respectivos pareceres do TCE.

Em geral, o princípio da legalidade foi avaliado como “verifica-se” em 53%, “verifica-se parcialmente” em 33% e “não se verifica” em 14%. As ações do administrador público estão sujeitas aos dispositivos da lei e às exigências do bem coletivo, dos quais não se pode desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com cada caso (MEIRELLES, 2016).

4.2 Análise da impessoalidade

São apresentados a seguir, na tabela 2, os resultados em relação ao cumprimento do princípio da impessoalidade no município de Vilhena, segundo os três gestores entrevistados.

Tabela 2 – Indicadores de desempenho do princípio da impessoalidade.

1. Possibilita o direito à comunidade de influenciar as políticas públicas municipais?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
1.1 Realiza audiências para elaborar programas e políticas e municipais?		X X	X	Cliente cidadão
1.2 Tem conselhos municipais e reúne-se com eles com regularidade?	X X	X		Cliente cidadão
2. Proporciona isonomia de tratamento às questões que envolvem o cidadão?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
2.1 A propaganda das ações governamentais é impessoal e apartidária?	X X	X		Processos internos
2.2 Mapeia processos de atendimento ao cidadão?	X	X	X	Processos internos
3. Utiliza técnicas para planejar e agilizar o investimento público?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
3.1 Tem metodologia ou processo de orçamentação definido para apoio financeiro a projetos da comunidade?		X X X		Financeiro
4. Tem política definida de ascensão profissional aos cargos de chefia?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
4.1 Tem algum organograma com a descrição de cargos com atribuições e competências definidas?	X X	X		Aprendizagem

(LAI, art. 8, § 1.º)				
4.2 Tem algum programa ou critério para contratação de servidores celetistas ou de cargos comissionados de livre nomeação e exoneração?	X X		X	Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ramos e Vieira (2015, p. 590).

De acordo os entrevistados, de forma parcial, o município de Vilhena possibilita à comunidade influenciar as políticas públicas municipais e realiza de audiências para a elaboração de programas e políticas municipais. Em contrapartida, a maioria dos entrevistados afirma que existe um conselho municipal que se reúne com regularidade.

Em relação à isonomia de tratamento nas questões que envolvem o cidadão, dois dos três entrevistados afirmam que a propaganda das ações governamentais é impessoal e apartidária. Por outro lado, verificou-se uma divisão na avaliação do mapeamento de processos de atendimento ao cidadão – cada entrevistador respondeu de um modo diferente, indicando que não há consenso quanto a esse aspecto.

Já para o indicador relativo à utilização de técnicas para planejar e agilizar o investimento público, as avaliações foram positivas. Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que existe uma metodologia ou processo de orçamentação definido para apoio financeiro a projetos da comunidade.

No que diz respeito à prestação de serviços públicos, observa-se que, na visão da maioria dos entrevistados, o município conta com um organograma com a descrição de cargos e com atribuições e competências definidas. Além disso, existe um programa ou critério para contratação de servidores celetistas ou de cargos comissionados de livre nomeação e exoneração.

De modo geral, os indicadores do princípio da impessoalidade têm um índice de “verifica-se” da ordem dos 43%. A avaliação “verifica-se parcialmente” atingiu os 43% e “não se verifica”, 14%. De acordo com Pinto (2008), o administrador público deve se submeter às exigências do bem coletivo, não podendo prevalecer o interesse individual ou particular. Esse princípio indica se o município está sendo administrado para satisfazer a coletividade. Observa-se, de modo geral, que Vilhena apresentou uma boa avaliação no que tange aos valores de uma gestão impessoal, mesmo havendo empate na escolha dos critérios.

4.3 Análise da moralidade

São apresentados a seguir, na tabela 3, os resultados em relação ao cumprimento do princípio da moralidade no município de Vilhena, segundo os três gestores entrevistados.

Tabela 3 – Indicadores de desempenho do princípio da moralidade.

1. Monitora sistematicamente os processos judiciais abertos contra gestores de recursos públicos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
1.1 Disponibiliza, de forma acessível e quantitativamente, os processos judiciais abertos?	X	X X		Cliente cidadão
1.2 Disponibiliza, de forma acessível e qualitativamente, a situação dos contratos públicos?	X	X X		Cliente cidadão
2. Monitora sistematicamente as diárias e as ajudas de custo?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
2.1 Disponibiliza, de forma acessível e transparente, o quantitativo de diárias e ajudas de custo de cada setor?	X X	X		Processos internos
2.2 Disponibiliza, de forma acessível, a informação qualitativa do uso de diárias e ajudas de custo?	X X	X		Processos internos
3. Monitora sistematicamente os gastos dos diferentes setores?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
3.1 Disponibiliza informações quantitativas e setorizadas de despesa?	X	X X		Processos internos
3.2 Disponibiliza informações qualitativas e setorizadas de despesa?		X X X		Processos internos
4. Monitora sistematicamente a arrecadação das receitas do município?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
4.1 Disponibiliza relatórios com a estimativa de arrecadação?	X X	X		Financeira
4.2 Disponibiliza relatórios mensais e ou consolidados que permitam a comparação entre previsão, arrecadação e gasto?	X X X			Financeira
5. Avalia de forma sistemática a efetividade e a qualidade do gasto público?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
5.1 Promove seminários e fóruns, entre servidores de diferentes setores para avaliar o gasto setorial?		X	X X	Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ramos e Vieira (2015, p. 594).

Em relação ao monitoramento sistemático dos processos judiciais abertos contra gestores de recursos públicos, o município oferece, de forma parcial, a acessibilidade quantitativa a tais processos, segundo a maioria dos entrevistados. Do mesmo modo, a disponibilização é parcial para a situação dos contratos públicos. Em relação ao monitoramento sistemático, as diárias e as ajudas de custo de cada setor, segundo os entrevistados, são propiciadas pelo município de forma acessível e transparente, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

No monitoramento sistemático aos gastos dos diferentes setores, observa-se que o município facilita, parcialmente, informações quantitativas e qualitativas aos setores de despesa. Já no monitoramento sistemático de arrecadações das receitas do município, verifica-se, segundo a maioria dos entrevistados (67%), a disponibilização de relatórios com a estimativa de arrecadação. Há consenso, entre os participantes da pesquisa, de que há a devida

visibilidade de relatórios mensais ou consolidados que permitem a comparação entre previsão, arrecadação e gasto.

Em relação à avaliação da efetividade da qualidade do gasto público, segundo os entrevistados, o município não promove seminários e fóruns entre servidores de diferentes setores, para avaliar o gasto setorial.

De modo geral, os indicadores do princípio da moralidade têm um índice de “verifica-se” da ordem dos 44%. A avaliação “verifica-se parcialmente” atingiu os 48% e “não se verifica”, 8%. Assim sendo, pode-se afirmar que, de acordo com os entrevistados, o município preocupa-se, consideravelmente, em seguir princípios éticos e justos, além do que é determinado por lei.

4.4 Análise da publicidade

São apresentados a seguir, na tabela 4, os resultados em relação ao cumprimento do princípio da publicidade no município de Vilhena, segundo os três gestores entrevistados.

Tabela 4 – Indicadores de desempenho do princípio da publicidade.

1. Populariza ferramentas de participação dos cidadãos na avaliação e no monitoramento da gestão dos recursos públicos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
1.1 Potencializa ou consulta os conselhos municipais nas decisões administrativas?		X X X		Cliente cidadão
1.2 A propaganda das ações governamentais é adequada à sociedade?	X	X X		Cliente cidadão
2. Produz e distribui com regularidade relatórios de gestão?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
2.1 As informações estão disponibilizadas de forma clara e em linguagem acessível ao cidadão?	X X	X		Processos internos
2. Divulgam em sítios eletrônicos relatórios regulares de arrecadação e programação de gastos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
3.1 O conteúdo disponibilizado sinaliza transparência pública e informações relevantes ao controle social?	X X	X		Financeira
3.2 Realiza audiências públicas para decisões que requerem a participação popular como orçamento público?	X X	X		Financeira
3. O sítio eletrônico possui informações e elementos que sinalizem a transparência da governança pública?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
4.1 Existem campanhas, incentivos ou estímulos para o controle social no sítio eletrônico ou por outros meios?	X X	X		Aprendizagem
4.2 O sítio eletrônico atende as recomendações do governo federal para sítios eletrônicos governamentais?	X X	X		Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ramos & Vieira (2015, p. 596).

No que diz respeito à popularização de ferramentas de participação dos cidadãos na avaliação e no monitoramento da gestão dos recursos públicos, segundo todos os

entrevistados, o município adota, de forma parcial, a participação dos conselhos nas decisões administrativas. Para a maioria dos gestores (67%), a avaliação é a de “verifica-se parcialmente” quanto à adoção de uma propaganda das ações governamentais de interesse ao cidadão. Em relação à produção e distribuição de relatórios de gestão com regularidade, segundo dois dos três entrevistados, o município disponibiliza as informações de forma clara e em linguagem acessível ao cidadão.

Quanto à divulgação das informações em sítios eletrônicos, na avaliação dos participantes, o município oferece o conteúdo de forma transparente e pública para que as informações sejam relevantes ao controle social. Também há realização de audiências públicas para decisões que requerem a participação popular.

No que se refere à transparência de informações da governança pública para o controle social dos cidadãos, o município realiza campanhas, incentivos ou estímulos para o controle social no sítio eletrônico ou por outros meios, segundo a maioria dos entrevistados. Também são cumpridas as recomendações do governo federal para sítios eletrônicos governamentais, de acordo com a maioria dos entrevistados (67%).

O princípio da publicidade não recebeu avaliação negativa (“não se verifica”) em nenhum dos indicadores. 52% das avaliações foram para “verifica-se” e 48% para “verifica-se parcialmente”. Esses resultados mostram que, segundo os entrevistados, o município tem uma preocupação de garantir ao cidadão o acesso às informações públicas de forma transparente e com uma linguagem acessível.

4.5 Análise da eficiência

São apresentados a seguir, na tabela 5, os resultados em relação ao cumprimento do princípio da eficiência no município, segundo os entrevistados.

Tabela 5 – Indicadores de desempenho do princípio da eficiência.

1. Tem algum programa, ação ou canal para mediar satisfação do usuário dos serviços públicos prestados?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
1.1 Disponibiliza ouvidoria, caixa de sugestões on-line ou livro de ocorrências?		X	X X	Cliente cidadão
1.2 Disponibiliza serviços on-line ao cidadão?	X X X			Cliente cidadão
1.3 Tem e disponibiliza fluxogramas, organogramas, estatutos regimentos e demais informações a respeito de órgãos e atividades (ambiente externo)?	X	X X		Cliente cidadão
1.4 Mede a satisfação dos usuários com os serviços públicos?		X	X X	Cliente cidadão
2. Conta com manuais de procedimentos quanto a processos rotineiros?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise

2.1 Tem controle sobre a movimentação e o ajuste de pessoas entre setores/secretarias?	X	X X		Processos internos
2.2 Utiliza sistemas informacionais integrados (Sistemas de informação Gerencial (SIGs)) que auxiliem na tomada de decisão?	X	X X		Processos internos
2.3 Disponibiliza informações gerenciais para servidores?	X	X	X	Processos internos
2.4 Tem sistema de centralização e prazos de compras?	X	X	X	Processos internos
3. Avalia a qualidade do gasto público, suportado pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
3.1 Promove capacitações e ferramentas para os responsáveis pela tomada de decisão e para os ordenadores de despesa?		X X	X	Financeiro
3.2 Faz reuniões e capacitações orientando os setores sobre procedimentos de compras?		X X	X	Financeiro
3.3 Tem sistema de registro de preços?	X X X			Financeiro
3.4 Utiliza pregão na maioria dos processos de compras?	X X X			Financeiro
4. Articula-se com eficiência para captar recursos de programas federais para os municípios?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
4.1 Tem algum gabinete de projetos ou setor específico que atenda aos chamados editais governamentais, estaduais e federais?	X X X			Aprendizagem
5. Tem algum programa de desenvolvimento de servidores?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectivas de análise
5.1 Tem descrição de cargos (ambiente interno)?		X X X		Aprendizagem
5.2 Tem planos de carreiras dos servidores concursados?	X X	X		Aprendizagem
5.3 Avalia o desempenho dos servidores?		X X	X	Aprendizagem
5.4 Tem programa formalizado de capacitação de servidores?		X X	X	Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ramos & Vieira (2015, p. 597).

Na avaliação da existência de algum programa, ação ou canal para mediar a satisfação do usuário dos serviços públicos prestados pelo município, a maior parte dos entrevistados (67%) afirma que não há ouvidoria, caixa de sugestões on-line ou livro de ocorrências. Por outro lado, o município disponibiliza serviços on-line ao cidadão. De maneira preponderantemente parcial, segundo os entrevistados, a atual gestão vilhenense oferece fluxogramas, organogramas, estatutos, regimentos e demais informações a respeito de órgãos e atividades. Por outro lado, não mede a satisfação dos usuários com os serviços públicos, de acordo com os gestores entrevistados.

No que se refere ao indicador relativo a manuais de procedimentos de processos rotineiros, segundo os entrevistados, o município atende parcialmente à execução de controle

sobre a movimentação e o ajuste de pessoas em setores/secretarias. Do mesmo modo, parcialmente, atende à utilização de sistemas informacionais integrados que auxiliem na tomada de decisão. Em relação à disponibilização de informações gerenciais para servidores e ao sistema de centralização e prazos de compras, as respostas se dividiram, pois cada um dos entrevistados escolheu uma avaliação diferente.

Em relação à avaliação da qualidade do gasto público, verifica-se que, de acordo com a maioria dos gestores (67%), o município atende parcialmente à promoção de capacitações e ferramentas para os responsáveis pela tomada de decisão. Também realiza reuniões e capacitações, orientando os setores sobre os procedimentos de compras. Os participantes foram unânicos em afirmar que a gestão faz uso de sistemas de registros de preços e utiliza o pregão na maioria dos processos de compras.

Em relação à articulação eficiente para a captação de recursos de programas federais, os entrevistados concordam que o município conta com um gabinete de projetos ou setor específico que atenda aos chamados de editais governamentais estaduais e federais. Em relação à existência de algum programa de desenvolvimento de servidores, verifica-se que, para a maioria dos entrevistados, o município conta com planos de carreiras dos servidores concursados. Já quanto à descrição de cargos, à avaliação de desempenho dos servidores e à adoção de programa formalizado de capacitação, os entrevistados avaliam um atendimento parcial por parte do município.

Entre os princípios constitucionais da administração pública brasileira, o princípio da eficiência é o mais mal avaliado em Vilhena. Apenas 37% dos indicadores receberam a avaliação “verifica-se”; “verifica-se parcialmente” ficou com 43% e “não se verifica”, com 20%. Esses percentuais apontam para uma situação preocupante em relação à prestação dos serviços públicos de qualidade. O princípio em questão exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, gerando resultados positivos para o serviço público e um satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2016).

4.6 Análise geral LIMPE e atendimento às perspectivas do BSC

Com base nos resultados desta pesquisa, a análise do cumprimento dos princípios da Matriz LIMPE indica aspectos a serem aperfeiçoados no município de Vilhena. O princípio que apresenta maior percentual na avaliação “não se verifica” é o da eficiência, seguido com empate pelos princípios da legalidade e impessoalidade e, por fim, pelo princípio moralidade. Esses resultados foram obtidos por meio do cálculo da média de todos os fatores analisados.

Quanto mais próximo de dois, maior é o indicativo de que se verificam práticas de gestão voltadas para o atendimento dos princípios constitucionais no município. A tabela 6 apresenta as médias e o desvio padrão calculada para cada princípio.

Tabela 6 – Média dos fatores segundo os princípios LIMPE.

Fatores	Média	Desvio Padrão
Legalidade	1,38	0,84
Impessoalidade	1,29	0,73
Moralidade	1,37	0,77
Publicidade	1,52	0,80
Eficiência	1,14	0,84

Fonte: Eyerkauf; Marian e Sedlacek (2018, p. 599).

O princípio da publicidade apresenta a maior média, com um desvio padrão de 0,80. Isso significa que o município se preocupa em oferecer dados e informações de forma transparente, com a intenção de deixar a sociedade ciente de como estão sendo alocados os recursos públicos. Em seguida, estão a legalidade (média 1,38), a moralidade (média 1,37), a impessoalidade (média 1,29) e, por fim, a eficiência (média 1,14).

Analisando os dados, evidenciou-se que os fatores relacionados às práticas de transparência, valorização da lei acima dos interesses pessoais e ética são os indicadores com maior representatividade na média do desempenho. Legalidade e moralidade apresentam médias praticamente idênticas (1,38 e 1,37). Isso mostra que, quando o gestor público está disposto a agir de acordo com uma postura que se pauta pela valorização da lei acima dos interesses pessoais, há um aumento da moralidade. Tal princípio obriga que a atividade administrativa seja pautada não só pela lei, mas também pelos princípios éticos, pela lealdade e pela probidade (PINTO, 2008).

A eficiência apresenta a menor média (1,14). Esse fator evidencia claramente que as ações eficientes estão menos presentes na atual gestão vilhenense, se comparadas às ações relativas à publicidade, à legalidade e à moralidade.

As perspectivas do BSC também foram analisadas para identificar qual estratégia é mais presente no município. A tabela 7 mostra a média das perspectivas do BSC em relação aos princípios da Matriz LIMPE.

Tabela 7 – Média dos fatores na perspectiva do BSC.

Perspectiva	Média	Desvio padrão
Cliente cidadão	1,19	0,79
Processos internos	1,22	0,93
Financeiro	1,61	0,94
Aprendizagem	1,31	0,71

Fonte: Eyerkauffer; Marian e Sedlacek (2018, p. 600).

A perspectiva que apresenta uma maior média é a financeira, com 1,61. Isso significa que o município apresenta uma boa execução orçamentária e uma boa captação dos recursos financeiros, reduzindo custos e despesas. Esses são fatores essenciais para que uma instituição pública seja sólida e capaz de cumprir sua missão. A segunda maior média é a da aprendizagem (com 1,31). Essa perspectiva diz respeito à capacidade de aperfeiçoamento dos servidores municipais e de promoção e desenvolvimento das habilidades que garantam a melhoria na prestação de serviços.

A perspectiva dos processos internos apresenta média de 1,22, indicando que o gestor público está em déficit com o conhecimento dessa área. Esse conhecimento permitiria ao município identificar oportunidades de melhorias nos serviços prestados aos cidadãos. Apresentando a média mais baixa, vem a perspectiva do cliente cidadão, com 1,19. Ela está relacionada a como o município está satisfazendo as necessidades dos cidadãos, se melhora continuamente a disponibilidade das informações e se atende a todos com presteza.

4.7 Comparação com os estudos anteriores

Ao se comparar o cenário identificado neste estudo com as conclusões de uma pesquisa anterior, de Eyerkauffer, Marian e Sedlacek (2018), realizada para outro município brasileiro, verifica-se uma grande semelhança nos resultados. Nesses estudos, considerando os municípios de Ibirama, Santa Catarina, e Vilhena, Rondônia, os princípios que obtiveram médias de fatores mais semelhantes foram os da publicidade, legalidade, moralidade e eficiência. Destaca-se a baixa eficiência de ambas as gestões municipais, pois tanto Vilhena quanto Ibirama apresentam uma média consideravelmente baixa nesse quesito. Dessa forma, os dados analisados revelaram que os indicadores LIMPE devem ser melhor observados na governança das gestões vilhenense e ibiramense, especialmente no que diz respeito à eficiência dos serviços públicos e ao atendimento ao cidadão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi mensurar o nível de governança pública do município de Vilhena, Rondônia, com base na proposta de ferramenta gerencial Matriz LIMPE. Pretendeu-

se identificar como estão sendo desenvolvidas as práticas gerenciais adotadas pelo município no que diz respeito à observância das normas e dos princípios constitucionais e da governança pública.

Os resultados apontam para uma governança mediana, que atende parcialmente aos princípios considerados. A maior média obtida foi de 1,52 e refere-se à publicidade, seguida pela legalidade (1,38), pela moralidade (1,37), pela impessoalidade (1,29) e pela eficiência (1,14). Analisando os dados do BSC, identificou-se que a perspectiva financeira apresenta a maior média (1,61), seguida pela aprendizagem, com 1,31, pelos processos internos (1,22) e pelo cliente cidadão (1,19). Analisando as médias, notou-se que o município apresenta uma boa execução orçamentária e uma boa captação de recursos, mas precisa melhorar o atendimento às necessidades dos cidadãos.

Apesar de o município mostrar grande preocupação com a governança pública no que se refere ao atendimento aos cidadãos de forma impessoal, clara e legal (publicidade, legalidade, moralidade, impessoalidade), o princípio da eficiência representa uma lacuna, devido à discrepância em relação aos demais. Há, portanto, uma deficiência no que diz respeito à disponibilização de ferramentas ou canais para mediar a satisfação dos usuários, de sistemas de informações e de iniciativas de capacitação de servidores.

Os resultados tendem a indicar uma relação do princípio da eficiência pela Matriz LIMPE, o qual foi a lacuna encontrada, com os escores baixos das perspectivas “processos internos” (1,22) e pelo “cliente cidadão” (1,19), do Balanced Scorecard (BSC). Tal indício demonstra oportunidade de nova pesquisa para estudar essa relação.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas ao fato de que a análise da Matriz LIMPE para o município de Vilhena retrata a imagem de um momento específico das práticas e da gestão. Desse modo, poderão ser estudadas e analisadas novas práticas e ações que sejam implementadas futuramente e se mostrem dignas de uma nova análise.

Como recomendação de estudos futuros, sugere-se que o modelo usado neste trabalho e no de Ramos *et al.* (2017) seja aplicado a outros municípios de diferentes tamanhos ou até mesmo repetido para o município de Vilhena, na busca por mais evidências que possam servir de base comparativa.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Fábio Cunha de. **Tecnologia da informação na gestão pública**: um estudo de caso sobre a divulgação de conteúdo nas páginas da transparência eletrônica ativa da Prefeitura Municipal de Jardim do Seridó– RN. 2015. 60 f. Monografia(Bacharelado em Ciências Contábeis)– Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3kzROEq>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BINGHAM, Lisa B.; NABATCHI, Tina; O’LEARY, Rosemary. New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. **Public Administration Review**, v. 65, n. 5, p. 547-558, set.2005. Disponível em: <https://bit.ly/32YhVit>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BIZERRA, André Luiz V. **Governança no setor público**: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança. 2011. 124f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)– Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3mLi1lh>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BORGES, Luiz Ferreira X.; SERRÃO, Carlos Fernando de B. Aspectos de governança corporativa modernano Brasil. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro. v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2G0z6Xu>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo n.º186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3mPVJPw>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BRASIL. Lei n.º 12.527/2011. Regula o acesso a informações previsto na [Constituição Federal \[...\] e dá outras providências](#). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Senado Notícias. **Lei Da Responsabilidade Fiscal (LRF)**. [200?]. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lrf>. Acesso em: 31 out. 2019.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas. **Orçamento Público**: Resumo para provas e concursos e exame de suficiência do Conselho Federal de Contabilidade. 2ed. São Paulo: Biblioteca24Horas, 2017.

CASTRO, Carolina Jaber; SILVA, Guido Vaz. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2Esj9cj>. Acesso em: 18 jun. 2020.

CORREIO, Márcia Nêa O. P.; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 2, p. 215-231, abr./jun., 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2FTAjXj>. Acesso em: 18 jun. 2020.

CLD– LIDERANÇA PÚBLICA. **LIMPE**: Os 5 princípios da Administração pública. 14dez. 2018. Disponível em: <https://www.clp.org.br/limpe-os-5-principios-da-administracao-publica-mlg2/>. Acesso em: 02 nov. 2019.

FARIA, Ana Cristinade; FERNANDES, Francisco Carlos; GUIMARÃES, Valdinei Machado. Balanced Scorecard (BSC) na gestão pública: implementação na prefeitura municipal de Ipiranga (PR). In: Congresso Brasileiro de Custos. **Anais**[...], 15, Curitiba, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3mMQVKA>. Acesso em: 18 jun. 2020.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42.ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MOTTA, Ricardo. Balanced scorecard em organizações públicas e sem fins lucrativos um sistema de medição para alinhar e gerenciar o sucesso da estratégia. In: Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Anais**[...], Rio de Janeiro, 2003.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 263-1290, set./out. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3kKNYbM>. Acesso em: 18 jun. 2020.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. 1. ed. São Paulo: DVS, 2011.

PINHO, José Antônio G. de; SACRAMENTO, Ana Rita S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3iSmQqB>. Acesso em: 18 jun. 2020.

PINTO, Alexandre Guimarães G. Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 42, p. 130-141, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3cxpUWU>. Acesso em: 18 jun. 2020.

PÓ, Marcos Vinícius; ABRUCIO, Fernando Luiz. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 40, n. 4, p. 679-98, jul./ago., 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/rap/a/kbfYjBY7wrTrB6CYF9PrRnK/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 26mai. 2021.

RAMOS, Schirlei Stock; VIEIRA, Kelmara Mendes. Matriz LIMPE: Proposta de Ferramenta Gerencial para Mensuração da Governança Pública Municipal. **Tecnologia de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro. v. 5, n. 1, p. 30-53, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2Eq7ydA>. Acesso em: 18 jun. 2020.

SÁ, Renata Yamamoto G. de. **A importância do portal da transparência na administração pública**. 2014. 30f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2FV99sz>. Acesso em: 18 jun. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança, aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2RTff5y>. Acesso em: 18 jun. 2020.