



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, art. 3,  
pp. 30-53, Jan./Jun. 2015



## **Matriz LIMPE: Proposta de Ferramenta Gerencial para Mensuração da Governança Pública Municipal**

**LIMPE Matrix: Proposal for a Management Tool to Measure Public Governance in  
Municipalities**

**Schirlei Stock Ramos**

E-mail: [schirleistock@yahoo.com.br](mailto:schirleistock@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/PPGA

Avenida Roraima, 1000, Camobi, 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil.

**Kelmara Mendes Vieira**

E-mail: [kelmara@terra.com.br](mailto:kelmara@terra.com.br)

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/PPGA

Avenida Roraima, 1000, Camobi, 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil.

**Artigo recebido em 16.03.2015. Aprovado em 08.05.2015.**

## Resumo

As regras atuais da Gestão Pública descentralizada e as novas abordagens do *New Public Management* (NPM) deslocaram novas competências aos entes federados municipais. Após os anos 90, com a publicação e a implementação do Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado (PDRAE), a orientação da gestão pública em todos os níveis (união, estados e municípios) deve se dar por parâmetros teóricos de desempenho, gestão de processos e controle de resultados. A interpretação de que um dos maiores desafios das prefeituras para atender as pressões da sociedade é também de natureza gerencial fez com que se perseguisse, neste estudo, o desenvolvimento de um modelo teórico-conceitual de avaliação da governança corporativa orientado para a realidade específica das organizações públicas municipais. O modelo denominado Matriz LIMPE é estruturado a partir dos princípios constitucionais de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (LIMPE) e apresenta um *check-list* transversal que avalia a governança corporativa tanto na perspectiva do LIMPE quanto na perspectiva do *Balanced Score Card* (BSC). O modelo proposto pode ser replicado nos 5.564 municípios brasileiros, porque é alicerçado em fundamentos próprios da gestão legal (condicionados ao LIMPE) e nas práticas gerenciais contemporâneas aplicáveis especificamente à natureza da Administração Direta (como é o caso das prefeituras).

**Palavras-chave:** governança corporativa pública; LIMPE; modelo de avaliação; prefeituras, transparência pública.

## Abstract

The current rules of decentralized Public Management and new approaches of New Public Management (NPM) have moved new skills into city halls. After 1990, with the publication and implementation of the *Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado* (PDRAE - Director's Plan for State Management Reform), the guidance of public administration at all levels (federal, state, and municipal) should be given by theoretical performance parameters, process management and controlling for results. The interpretation of what is one of the biggest challenges municipalities face in meeting societal pressures is also of the managerial nature brought in this case: the development of a conceptual theoretical model for evaluation of corporate governance oriented towards the specific reality of public municipal organizations. The evaluation model called the LIMPE Matrix is organized based on the constitutional principles Legality, Impersonality, Morality, Publicity and Efficiency (LIMPE) and consists of a transversal checklist that assesses corporate governance both from the LIMPE perspective as well as the *Balanced Score Card* (BSC) perspective. The proposed evaluation model can be replicated in all 5,564 Brazilian municipalities, because it is rooted in the very foundations of legal management (conditional upon LIMPE) and in contemporary management practices specifically applicable the nature of direct administration (as in the case of municipalities).

**Key words:** public corporate governance; LIMPE; evaluation model; city halls; public transparency.

## Introdução

Desde sua redemocratização, a Sociedade Brasileira nunca debateu tanto o tema da produtividade e a qualidade dos processos e das decisões que envolvem os entes estatais. Entende-se que o texto constitucional aprovado em 1988 foi resultado dos processos de mobilização e pressões exercidas por alguns segmentos da sociedade que objetivavam maior dinamismo da gestão pública dos municípios para o atendimento às demandas públicas. Para Santos (2005), a **Constituição** de 1988 acentuou esse processo de forma decisiva, ao descentralizar a gestão pública e institucionalizar os princípios pautados em conceitos como participação e controle social.

A partir daí, a esfera pública municipal ganhou importante dever na integração e na harmonização dos princípios constitucionais de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (LIMPE) que norteiam a gestão pública brasileira. Atenta-se para a Emenda Constitucional nº 19/98, de 04/06/1998, que, na esteira das reformas administrativas dos Estados-Nação (iniciadas nos anos 70 pelos países anglosaxões), introduziu na **Constituição Brasileira** a eficiência como princípio fundamental da Administração Pública. Isso deu suporte ao Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado (PDRAE), apresentado posteriormente como uma tentativa de introduzir uma racionalidade técnica na gestão pública brasileira e pode, sem dúvida, ser considerado uma reação nacional ao esgotamento do modelo burocrático weberiano.

Para Abrucio (2005), é a partir desses processos que o modelo gerencial começa a preencher um vácuo teórico e prático, captando as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços também públicos. Assim, destaca-se que, nesse cenário da nova gestão pública brasileira, que descentraliza competências específicas para o ente municipalizado, a ausência, a insuficiência ou a ineficiência de instrumentos ou políticas efetivas de aprimoramento da governança corporativa dos municípios reflete

negativamente no desenvolvimento das cidades e na vida dos cidadãos que dela dependem.

A orientação de que a gestão pública seja por resultados a serem acompanhados, avaliados e mensurados por meio de indicadores é método típico do *managerialism* e se conecta com os fundamentos anteriormente apresentados. Isso posto, este artigo apresenta de modo sistemático o esforço de se desenvolver um modelo de avaliação de governança corporativa denominado Matriz LIMPE, cujas dimensões vão para além do *accountability* e se direcionam especificamente para as demandas de indicadores de governança corporativa das esferas municipais.

## Contextualização da Problemática da Descentralização Administrativa Municipal

A base da democratização da gestão pública pressupõe tanto a descentralização do poder aos Municípios quanto uma mudança na relação entre Estado e Sociedade que signifique a participação desta na gestão. A descentralização e a participação sozinhas não levam à democratização, sendo faces da mesma moeda. É preciso que ocorra o fortalecimento do poder local, não só enquanto a posse de uma maior autonomia do nível municipal em relação às outras esferas, mas também da multiplicação de canais de intervenção na ação estatal (Balassiano & Bloch, 1999).

No processo de descentralização administrativa do Brasil, se por um lado as gestões municipais receberam autonomia e competências que lhe foram atribuídas como próprias pelo Pacto Federativo, por outro encontram dificuldades em dar efetividade a Gestão Pública Brasileira (Decreto Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização [GESPÚBLICA]) na forma como é concebido pela sociedade e determinado pela legislação. As dificuldades da gestão municipalizada têm constantemente desafiado os administradores dos municípios, envolvendo inclusive questões econômicas, sociais, ambientais, culturais, político-competitivas e de planejamento (Rezende & Guagliard, 2008).

Destaca-se que, em 1999, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) criou o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), na busca de ampliar a eficiência desses serviços. Em 2005, surgiu o Programa Governamental GESPÚBLICA com abrangência nacional, voltando-se para todos os níveis da federação, e com a ênfase no controle social para além dos mecanismos de representação política. Entretanto, seu foco era atender ao cidadão e às demandas da sociedade ao invés dos processos burocráticos internos (governança). Para Grin (2013), a administração pública gerencial se embasa no *accountability*, como transparência e prestação de contas dos governos, mas não concebe o poder público como indutor e incentivador de mecanismos de controle social.

Ainda para Grin (2013), a visão geral do GESPÚBLICA é similar ao seu antecessor, o PQSP, pois ambos veem o cidadão como sua finalidade, sem considerar que a visibilidade dos atos governamentais e a implementação de mecanismos de participação social são vistos como faces do mesmo processo. Portanto, para o autor é questionável a versão oficial do programa de que quinze anos após ter início a reforma do Estado, o GESPÚBLICA formatou um novo modelo de gestão para a administração pública brasileira (Secretaria de Gestão e Ministério do Planejamento, 2009). Para Freitas e Pereira (2009), embora exista uma tendência dos municípios adotarem práticas gerencialistas, aquelas identificadas são insuficientes para afirmar de modo objetivo se a administração pública municipal é integralmente ou não gerencialista, até porque a realidade é muito mais complexa do que objetiva, e muito mais interpretativa do que instrumental.

Ao analisar as demandas municipais por gerencialismo, verifica-se que o GESPÚBLICA incorporou políticas prévias de gestão pública para propor apenas mudanças incrementais em relação aos programas anteriores, e destaca-se que apesar de ser concebido também para ser utilizado em Administrações Diretas (como é o caso dos municípios), o GESPÚBLICA carece de estímulos institucionais e de indicadores de gestão adequados. Para Grin (2013), isso não deixa de ser paradoxal, pois se propõe uma gestão por resultados focada no cidadão, mas sem sugerir a mesma filosofia para a gestão

interna das organizações públicas. O autor é contundente ao ressaltar que o GESPÚBLICA é o principal programa para modernizar a administração pública, contudo não possui instrumentos adequados na sua visão geral e nos seus pacotes de tecnologias gerenciais.

As administrações públicas municipais (esfera governamental mais próxima do cidadão), mesmo sendo depositárias de reais possibilidades de intervenção do Estado neste novo cenário (que vem se desenhando a partir do enfoque da GESPÚBLICA), não demonstram atingir um adequado desenvolvimento organizacional. Enfrentam limitações técnicas, financeiras e de pessoal na prestação de serviços públicos, e, quando comparadas a outras esferas de governo, não transparecem beneficiar-se diretamente da *expertise* e da capacidade técnica já adquirida pela Administração Pública Federal ou mesmo pela Estadual. Daí a necessidade de avaliação sistemática, contínua e eficaz que esbarra na falta de clareza quanto a indicadores de desempenho no setor público municipal.

### **Análise das Limitações do Atual Modelo de Avaliação da Gestão Pública Municipalizada**

No centro das reflexões acerca de um novo formato de trabalho e interação no campo do controle na administração pública, Bergue (2008) destaca o controle social via o desenvolvimento efetivo de diferentes formas de interação da sociedade na gestão pública. Entretanto, Resende e Guimarães (2014), ao analisarem pesquisas sobre desempenho de organizações públicas entre os anos de 2005 e 2014, constataram apenas 38 estudos sobre desempenho organizacional em serviços públicos, sendo que três pesquisas, 8% do total, exploraram indicadores de desempenho; duas pesquisas, 5% do total, investigaram gestão da qualidade. Destaca-se também que este estudo não evidenciou um modelo de avaliação de práticas de governança corporativa em municípios neutros; ou seja; modelos que eliminem a subjetividade e discricionariedade da dimensão política da gestão e que, ao mesmo tempo, apliquem-se integralmente a todos os municípios brasileiros.

Constatou-se, entretanto, que o GESPÚBLICA traz como tecnologia de gestão um único modelo de avaliação estruturado. Por sua vez, o denominado Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam avaliar internamente sua gestão e aprimorar seus níveis de governança corporativa. Salienta-se que, para o GESPÚBLICA, avaliar é comparar o sistema de gestão com o MEGP para verificar a aderência de práticas gerenciais a critérios pré-definidos. Por meio dos critérios, é possível medir os níveis de gestão das organizações em relação ao Estado da Arte preconizado pelo modelo (Ferreira, 2003). Contudo, para Grin (2013), a análise desse programa evidenciou que existem aspectos relevantes para a visão da administração pública gerencial que não estão contemplados na sua formulação, como é o caso da contratualização de resultados, apesar de tanto o discurso do programa quanto o próprio Decreto que o criou indicarem essa possibilidade. Objetivamente, ela não consta das políticas de gestão propostas no seu modelo.

Em relação aos instrumentos de avaliação contínua que embasam o MEGP como, por exemplo, o Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores (Secretaria de Gestão e Ministério do Planejamento, 2009) e as Cartas de Serviço, que se propõem a medir indicadores de atendimento, não há tradução gerencial sugerida pelo programa para dentro das organizações públicas. E tal omissão não é menos significativa, pois, sem indicadores, como gerar objetividade em um modelo gerencial que busca se orientar por resultados? Ao propor o mesmo modelo gerencial de forma indiscriminada para modelos de gestão diferentes (autárquica e Administração Direta), o MEGP desconsidera variáveis contextuais da Administração Direta que podem ser determinantes para se avaliar objetivamente nível de governança corporativa dos municípios. Assim, entre a concepção do Gespública e seus instrumentos de ação, no que se refere a esse item central para a Nova Gestão Pública, existe uma incongruência ainda não solucionada na formulação do programa (Grin, 2013).

Uma pesquisa realizada por Wischral (2010), com 50% dos Núcleos Estaduais de disseminação do MEGP, revela a baixa adesão dos municípios a esse instrumento de avaliação de gestão para a qualidade. Interessante analisar que apenas 38 prefeituras apresentavam-se envolvidas no processo de conhecimento e aplicação do Modelo. O dado demonstra que são lentas a adesão e a disseminação desse trabalho. Quanto à adesão efetiva, a referida pesquisa identificou que apenas 6 prefeituras (Santa Luzia - MG; Curitiba, Medianeira e Pato Branco - PR; Sorocaba - SP; e Campo Grande - MS) utilizavam o MEGP até o ano de 2010 (Wischral, 2010, p. 70). O estudo buscou responder a pergunta de por que uma metodologia de gestão que supostamente se baseia nos princípios reconhecidos e recomendados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e adaptada para Organizações Públicas, ainda não é adotada maciçamente pelos municípios brasileiros.

De acordo com Wischral (2010) os principais resultados apontaram por que as prefeituras não utilizam o MEGP:

1. Temos o (mau) hábito de não fazer a lição de casa (não aplicar os decretos, leis, normas e programas que já existem – muito bem estabelecidos);
2. Há insegurança dos Gestores Públicos por serem poucos ainda os “desbravadores” no uso da metodologia (Wischral, 2010, p.70);
3. Os Núcleos Estaduais não têm um plano claro de trabalho;
4. Não há estratégia de capacitação;
5. Em eventos Nacionais ou Estaduais que atinjam municípios não é apresentado o Programa;
6. Instituições de Ensino Superior não abordam o Modelo em seus cursos;
7. A sociedade desconhece, e, por isso, não exige (Wischral, 2010, p. 70).

Verifica-se que o MEGP não incorpora os padrões de atuação dos municípios não se justificando, portanto, na prática, porque é genérico, pensado a partir de critérios de uma governança autárquica ou fundacional, e pauta-se em princípios de gestão pela qualidade e

excelência que não representam as realidades políticas do ambiente legal complexo que condiciona a tarefa de governança corporativa das organizações municipais. Contudo, a efervescência em torno do tema da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pelos municípios levanta questões sobre o conceito e a prática de medições e avaliações da governança pública que demandam uma imersão teórica, notadamente pouco tratada nos últimos tempos. Mesmo sendo a avaliação necessária para melhor compreensão das limitações, fraquezas e entraves encontrados nos processos que envolvem a profissionalização da gestão de cidades, a avaliação do desenvolvimento organizacional dos municípios tem recebido pouca atenção, tanto na investigação, como na práxis administrativa, como demonstrou o estudo de Resende e Guimarães (2014).

A ausência de indicadores voltados à realidade organizacional e a peculiaridade da Administração Direta pode ser uma razão que explique a baixa adesão das prefeituras ao MEGP e o visível abandono do programa governamental que o instituiu. Entretanto, se esses indicadores não servirem ao aprendizado organizacional, de estímulo à inovação e para avaliar resultados da governança corporativa dos municípios, sobretudo junto aos cidadãos, faria pouco sentido esse debate com a administração pública gerencial (Grin, 2014).

### **Proposição de Modelo Teórico Conceitual para a Mensuração da Governança Corporativa Pública**

Do exposto, apresenta-se de modo sistemático o esforço de se desenvolver um modelo de avaliação de governança corporativa que se direcione especificamente para a esfera municipal. Tomou-se como diretriz que as cidades devem ser vistas como palcos de atuação de diferentes sujeitos coletivos e instituições, e devem focar a perspectiva de um Novo Serviço Público que permita de fato a melhoria de qualidade de vida e o desenvolvimento sustentado das cidades brasileiras. O estudo que originou a Matriz LIMPE caracterizou-se como descritivo, tendo como estratégia de pesquisa uma *survey*

realizada em 31 organizações públicas municipais. O referido trabalho teve como finalidade original examinar a efetiva prática gerencial que materializa a governança corporativa pública em prefeituras. Para tanto, a construção do modelo de avaliação focalizou as peculiaridades deste tipo de organização (Administração Direta).

É importante esclarecer que as categorias de análise já estavam definidas desde a formulação do problema (LIMPE). Desse modo, a revisão da literatura concentrou-se no delineamento das dimensões e perspectivas de avaliação. Da literatura gerencial, foram extraídas as perspectivas de avaliação mais adequadas ao contexto complexo e dialógico da gestão pública, mostrando-se a mais adequada o *Balanced Score Card* (BSC). Do arcabouço legal que rege a administração pública brasileira, foram extraídos os indicadores de desempenho que materializam as práticas de governança nas prefeituras. Estes indicadores foram desdobrados a partir da legislação pública e constituíram-se em itens a serem verificados em cada categoria de análise através de um *check list* que deve ser aplicado no ambiente de gestão.

Salienta-se que o cruzamento das categorias de análise (LIMPE) com as perspectivas tais quais definidas no BSC alicerçaram um modelo híbrido que permite uma avaliação transversal capaz de medir os níveis de governança corporativa pública em cada uma das categorias do LIMPE. O modelo resultante observa aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a realidade e a natureza específica da governança corporativa pública municipalizada (Administração Direta). Destaca-se ainda que a ferramenta gerencial resultante encarrega-se, de modo estrutural, não só de elementos gerenciais, mas também da gestão de elementos legais que se sobrepõem abundantemente na Administração Pública Brasileira.

### **Matriz LIMPE: desdobramento lógico e construção do modelo teórico conceitual**

O modelo de análise foi concebido a partir da premissa de que a governança pública municipalizada não poderá ser excelente (como tenciona o MEGP) sem antes conseguir verificar

a sua própria suficiência frente ao arcabouço legal e institucional demandado pela sociedade.

Assim, na primeira etapa, delinear-se as dimensões de análise e os pontos a investigar em cada categoria. A Tabela 1 sistematiza esses construtos.

Tabela 1

**Dimensões de Análise**

CATEGORIA DE ANÁLISE	INVESTIGAR SE	DIMENSÕES
<b>LEGALIDADE</b>	adapta, constrói, formata, sistematiza, regulamenta normatiza, padroniza e disponibiliza conteúdos necessários para o desenvolvimento de ações, programas e projetos que contribuam com determinações constitucionais e legais na condução da gestão pública?	<b>Político-Legal:</b> Compreensão do conteúdo da norma e da sistematização dos fins desejados pelo Estado. <b>Técnica:</b> Processos de gestão que disciplinam e ordenam os fatores de produção.
<b>IMPESSOALIDADE</b>	estimula a eficácia e a consciência dos princípios éticos, equilibrando a legalidade e a finalidade nas condutas que consolidam a moralidade do ato administrativo, reivindicando a austeridade necessária na sua aplicação, com vistas à paz e à justiça social?	<b>Político-Legal:</b> Compreensão do conteúdo da norma e da sistematização dos fins desejados pelo Estado. <b>Técnica:</b> Processos de gestão que disciplinam e ordenam os fatores de produção.
<b>MORALIDADE</b>	possui ações ou Programas que estimulem e ou monitorem o comportamento ético de seus funcionários e dirigentes, os resultados gerados e a qualidade dos serviços prestados?	<b>Político-Legal:</b> Compreensão do conteúdo da norma e da sistematização dos fins desejados pelo Estado. <b>Técnica:</b> Processos de gestão que disciplinam e ordenam os fatores de produção.
<b>PUBLICIDADE</b>	contribui diretamente para que haja maior transparência na gestão dos recursos públicos, de acordo com o previsto no Art. 5º, incisos XIV e XXXIV; no Art. 37, § 3º da Constituição Federal de 1988?	<b>Político-Legal:</b> Compreensão do conteúdo da norma e sistematização dos fins desejados pelo Estado. <b>Técnica:</b> Processos de gestão que disciplinam e ordenam os fatores de produção.
<b>EFICIÊNCIA</b>	cria, mantém, dissemina ou capacita os servidores em metodologias e respectivas ferramentas de trabalho apropriadas, que organizem e facilitem o cumprimento dos objetivos da gestão, desenvolvendo projetos, atividades ou estudos que contemplem a promoção de mudanças essenciais no processo de gestão dos recursos públicos?	<b>Político-Legal:</b> Compreensão do conteúdo da norma e sistematização dos fins desejados pelo Estado. <b>Técnica:</b> Processos de gestão que disciplinam e ordenam os fatores de produção.

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras.



Na segunda etapa, direcionou-se a pesquisa bibliográfica para a literatura sobre sistemas de avaliação de gestão. Com base no referencial teórico de Kaplan e Norton (1997), delinearam-se as perspectivas de análise de acordo com o *Balanced Score Card* (BSC),

buscando-se a adaptação dessas perspectivas para o setor público.

A adaptação das perspectivas de análise a partir do BSC para o setor público é detalhada na Tabela 2.

Tabela 2

### Perspectivas de Análise do BSC Adaptadas ao Setor Público

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE (BSC)	
CLIENTE CIDADÃO	PROCESSOS INTERNOS
<p>A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995). Na administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto, é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão (Ghelman &amp; Costa, 2006).</p>	<p>“O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade” (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995 p. 17). De acordo com Arretche (2001), na administração pública, o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos passam pelo aumento da eficiência, pois a ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência.</p>
FINANCEIRA	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
<p>Para Motta (2003), a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão. Por isso, no setor público, a perspectiva financeira, ao invés de estar focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento.</p>	<p>Melgaço (2003, p. 76) mostra que a Secretaria de Gestão do MPOG, órgão de modernização da gestão do Governo Federal, tem como missão “desenvolver políticas transformadoras de gestão para fortalecer e aperfeiçoar a capacidade de governo” separa a perspectiva aprendizado e crescimento em: pessoas e modernização administrativa. A perspectiva modernização administrativa busca o aperfeiçoamento da gestão interna pela utilização de Tecnologias de Informação (TI) e melhoria das práticas gerenciais.</p>

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base em Ghelman, S., & Costa, S. R. (2006, setembro). Uma avaliação da experiência de adoção do balanced scorecard no setor público brasileiro. *Anais do Simpósio de Gestão e Estratégia em negócios*, Seropédica, RJ, Brasil, 4; Motta, R. (2003, agosto). Balanced scorecard em organizações públicas e sem fins lucrativos um sistema de medição para alinhar e gerenciar o sucesso da estratégia. *Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13; Melgaço, M. M. (2003). *Avaliando o desempenho de uma secretaria de governo*. São Paulo: Banas Qualidade; Arretche, M. T. S. (2001). Tendências no estudo sobre avaliação. In E. M. Rico (Org.), *Avaliação de políticas sociais* (pp. 29-39). São Paulo: IEE; Ghelman, S. (2006). *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

No que tange a adaptação da perspectiva Cliente-Cidadão, cabe esclarecer que existem diferentes concepções gerencialistas relativas ao cliente cidadão. A abordagem do *Consumerism* identifica a ideia de *Citizen's Charter*, ou seja, Consumidor. Contudo, Abrucio (2005) alerta que esse delineamento só enfatiza um aspecto da cidadania, o de

controlar as políticas públicas. O consumidor é, no mais das vezes, um cidadão passivo. O conceito de consumidor também não responde adequadamente ao problema da equidade, valor fundamental na administração pública.

Já na abordagem do *Public Service Orientation*, o conceito de consumidor deve ser

substituído pelo de cidadão. Na verdade, a cidadania está relacionada com o valor de *accountability*, que requer uma participação ativa na escolha dos dirigentes, no momento da elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos (Abrucio, 2005). Entende-se, assim, que o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente/ consumidor, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres e não só liberdade de escolher os serviços públicos (Stewart & Walsh, 1992 como citado em Abrucio, 2005). Para a adaptação das perspectivas da Matriz LIMPE, buscou-se a definição trazida no PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995), porque é um documento que expressa a visão nacional da descentralização administrativa, é prescritiva, explícita e vinculada à ação do administrador público brasileiro.

Na terceira etapa do desenvolvimento, a pesquisa bibliográfica concentrou-se no aparato legal que rege a Administração Pública. Assim, da leitura e da interpretação das leis e regulamentos, foram extraídos os indicadores de desempenho associados a cada categoria de análise.

Nesta fase, buscou-se uma modelagem lógica que pudesse correlacionar todos os aspectos a serem considerados, e assim elaborou-se um *framework*, inter-relacionando todos os aspectos levantados anteriormente. O modelo conceitual resultante é um diagrama em blocos que, organiza na forma de tabela com linhas e colunas todas as relações entre as categorias, dimensões e perspectivas de análise. O resultado final do construto, por tratar-se de uma modelagem lógica foi denominado de matriz LIMPE e está representado na Tabela 3.

Tabela 3

**Matriz LIMPE**

<b>FRAMEWORK DE ANÁLISE (MATRIZ LIMPE)</b>					
<b>PERSPECTIVAS DE ANÁLISE (BSC)</b>	<b>LEGALIDADE</b> Indicadores de desempenho	<b>IMPESSOALIDADE</b> Indicadores de desempenho	<b>MORALIDADE</b> Indicadores de desempenho	<b>PUBLICIDADE</b> Indicadores de desempenho	<b>EFICIÊNCIA</b> Indicadores de desempenho
<b>Cliente Cidadão</b>	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. 1º da Constituição Federal de 1988. (2)	1. Monitora sistematicamente os Processos Judiciais abertos envolvendo a república (coisa pública, patrimônio do povo)?(2)	1. Populariza ferramentas de participação dos cidadãos na avaliação e monitoramento da gestão dos recursos públicos? (2)	1. Possui algum programa ou ação para medir a satisfação do usuário dos serviços prestados? (4)
<b>Processos internos</b>	2. Monitora Sistematicamente as Licitações Municipais? (3) 3. Monitora Sistematicamente os Recursos Humanos? (3)	2. Possibilita isonomia de tratamento nas questões que envolvem o cidadão? (2)	2. Monitora Sistematicamente as Diárias e ajudas de custo? (2) 3. Monitora sistematicamente os gastos dos diferentes setores?(2)	2. Produz e disponibiliza com regularidade relatórios de gestão? (1)	2. Possui manuais de procedimentos quanto aos processos rotineiros? (4)
<b>Financeira</b>	4. Cumpre os limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que tange ao endividamento público? (2) 5. Monitora Sistematicamente as Receitas e as despesas do Município?(1)	3. Utiliza-se de técnicas para planejar e aperfeiçoar o investimento público? (1)	4. Monitoramento sistematicamente a arrecadação de receitas do município? (2)	3. Divulgam em sítios eletrônicos relatórios regulares de arrecadação e programação do gasto? (2)	3. Avalia a qualidade dos gastos públicos, suportados pelos recursos captados através dos impostos, taxas e contribuições? (4)

**Continua**

Tabela 3 (continuação)

FRAMEWORK DE ANÁLISE (MATRIZ LIMPE)					
PERSPECTIVAS DE ANÁLISE (BSC)	LEGALIDADE Indicadores de desempenho	IMPESSOALIDADE Indicadores de desempenho	MORALIDADE Indicadores de desempenho	PUBLICIDADE Indicadores de desempenho	EFICIÊNCIA Indicadores de desempenho
Aprendizagem e crescimento	6. Realiza e divulga estudos relativos a atividades governamentais e empresarias de interesse da comunidade? (2)	4. Possui política formalizada de ascensão profissional aos cargos de chefia? (2)	5. Avalia sistematicamente a efetividade e a 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. Possui algum programa de desenvolvimento de servidores? (4)

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. (19a ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; Motta, R. (2003, agosto). Balanced scorecard em organizações públicas e sem fins lucrativos um sistema de medição para alinhar e gerenciar o sucesso da estratégia. *Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13.

Na quarta etapa, com base na Matriz LIMPE, foi possível desdobrar os indicadores estabelecidos em questões extraídas da legislação e da teoria gerencial que respondessem na íntegra aos indicadores propostos. Com essas características, formulou-se um *check list* para cada uma das categorias de análises.

Destaca-se que, ao se configurar o *check list*, estabeleceram-se as relações temáticas entre as categorias de análise, os indicadores de desempenho e suas respectivas perspectivas analíticas. A Tabela 4 representa graficamente o instrumento de avaliação utilizado para categoria Legalidade.

Tabela 4

### Check List para Análise da Legalidade

Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de LEGALIDADE encontrados no município.				
1. Pratica as recomendações da lei de acesso à informação? (Lei 12.527 art.3)	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectiva de Análise
1.1 Antecipam a produção e disponibilizam pró-ativamente informações à sociedade?				Cliente Cidadão
1.2 Possui pessoa responsável, procedimento ou canal estruturado ao cidadão que deseja formular pedido de acesso à informação? SIC (art. 9- I)				Cliente Cidadão
<b>2. Monitora sistematicamente as licitações</b>				
2.1 Há meios de o cliente cidadão ter acesso público aos processos licitatórios em andamento (Lei 12.527 § 4)?				Processos Internos
2.2 Possui um setor de compras estruturado com quadro fixo?				Processos Internos
2.3 Existem fluxogramas ou manuais de compras estruturado e público?				Processos Internos
2.4 Existe planejamento estrutural de compras?				Processos Internos
<b>3. Monitora sistematicamente os recursos humanos?</b>				
3.1 Possui sistema informacional de controle de jornada de trabalho?				Processos Internos
3.2 Possui banco de competências mapeado?				Processos Internos
3.3 Possui e disponibiliza sistema informacional ou estatístico sobre percentual de faltas, licença, afastamentos? (boletim de pessoal)				Processos Internos
<b>4. Cumpre os limites estabelecidos pela LRF no que tange ao endividamento público?(art.48 Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF])</b>				
4.1 Adota sistema integrado de adm. financeira (art.48 Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF])?				Financeira

Continua

**Tabela 4 (continuação)**

<b>Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de LEGALIDADE encontrados no município.</b>	
4.2 Disponibiliza acessivelmente os relatórios determinados pelo art. 52 da LRF (Relatório resumido de execução orçamentária [RREO] e Relatório de Gestão Fiscal [RGF])?	Financeira
<b>5. Monitora sistematicamente as receitas e as despesas do município?(art.48 Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF])</b>	
5.1 Possui mecanismo de liberação em tempo real de receita arrecada e despesa realizada, a exemplo de impostômetros ou Portal da transparência?	Financeira
<b>6. Realiza e divulga estudos relativos a atividades governamentais e empresariais de interesse da comunidade? (art.48 Lei de Responsabilidade Fiscal [LRF])</b>	
6.1 Disponibiliza, de forma fácil e transparente, os Planos orçamentários, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)?	Aprendizagem
6.2 Disponibiliza prestação de contas com seus respectivos pareceres do Tribunal de Contas do Estado (TCE)?	Aprendizagem

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. (19ª ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.

A Tabela 5 representa graficamente o instrumento de avaliação utilizado para categoria impessoalidade.

Tabela 5

**Check List para Análise da Impessoalidade**

<b>Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de IMPESSOALIDADE encontrados no município.</b>				
<b>1. Possibilita o direito das comunidades de influenciar as políticas públicas municipais?</b>	<b>Verifica-se</b>	<b>Verifica-se parcialmente</b>	<b>Não se verifica</b>	<b>Perspectiva de Análise</b>
1.1 Realiza audiências para elaborar programas e políticas municipais?				Cliente Cidadão
1.2 Possui os conselhos municipais e reúne-se com regularidade?				Cliente Cidadão
<b>2. Possibilita isonomia de tratamento nas questões que envolvem o cidadão?</b>				
2.1 A propaganda das ações governamentais é impessoal e apartidária?				Processos Internos
2.2 Mapeia processos de atendimento ao cidadão?				Processos Internos
<b>3. Utiliza-se de técnicas para planejar e agilizar o investimento público?</b>				
3.1 Tem metodologia ou processo de orçamentação definido para apoio financeiro a projetos da comunidade?				Financeira
<b>4. Possui política definida de ascensão profissional aos cargos de chefia?</b>				
4.2 Possui algum organograma com descrição de cargos com atribuições e competências definidas? (Lei 12.527 art. 8 § 1 <sup>o</sup> )				Aprendizagem
4.3 Possui algum programa ou critério para contratação de servidores celetistas ou dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração?				Aprendizagem

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5<sup>o</sup>, no inciso II do § 3<sup>o</sup> do art. 37 e no § 2<sup>o</sup> do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n<sup>o</sup> 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n<sup>o</sup> 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n<sup>o</sup> 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n<sup>o</sup> 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n<sup>o</sup> 5.452, de 1<sup>o</sup> de maio de 1943, da Lei n<sup>o</sup> 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n<sup>o</sup> 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n<sup>o</sup> 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. (19a ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.

A Tabela 6 representa graficamente o instrumento de avaliação utilizado para categoria Moralidade.

Tabela 6

### Check List para Análise da Moralidade

Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de MORALIDADE encontrados no município.				
1. Monitora sistematicamente os processos judiciais abertos contra gestores de recursos públicos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectiva de Análise
1.1 Disponibiliza de forma acessível quantitativamente os processos judiciais abertos?				Cliente Cidadão
1.2 Disponibiliza de forma acessível qualitativamente sobre a situação dos contratos públicos?				Cliente Cidadão
2. Monitora sistematicamente as diárias e as ajudas de custo?				
2.1 Disponibiliza de forma acessível e transparente o quantitativo de diárias e ajudas de custo de cada setor?				Processos Internos
2.2 Disponibiliza de forma acessível a informação qualitativa do uso de diárias e ajuda de custo?				Processos Internos
3. Monitora sistematicamente os gastos dos diferentes setores?				
3.1 Disponibiliza informações quantitativas e setorializadas de despesa?				Processos Internos
3.2 Disponibiliza informações qualitativas e setorializadas de despesa?				Processos Internos
4. Monitora sistematicamente a arrecadação das receitas do município?				
4.1 Disponibiliza relatórios com a estimativa de arrecadação?				Financeira
4.2 Disponibiliza relatórios mensais e ou consolidados que permitam a comparação entre previsão, arrecadação e gasto?				Financeira
5. Avalia de forma sistemática a efetividade e a qualidade do gasto público?				
5.1 Promove seminários, fóruns, entre servidores de diferentes setores para avaliar o gasto setorial?				Aprendizagem

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011).



Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de nº 1 a 6, de 1994. (19ª ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.

A Tabela 7 representa graficamente o instrumento de avaliação utilizado para categoria Publicidade.

Tabela 7

### Check List para Análise da Publicidade

Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de PUBLICIDADE encontrados no município.				
1. Populariza ferramentas de participação dos cidadãos na avaliação e monitoramento da gestão dos recursos públicos?	Verifica-se	Verifica-se parcialmente	Não se verifica	Perspectiva de Análise
1.1 Potencializa ou consulta os conselhos municipais nas decisões administrativas?				Cliente Cidadão
1.2 A propaganda das ações governamentais é adequada à sociedade?				Cliente Cidadão
2. Produz e distribui com regularidade relatórios de gestão?				
2.1 As informações estão disponibilizadas de forma clara e em linguagem acessível ao cidadão?				Processos Internos
3. Divulga em sítios eletrônicos relatórios regulares de arrecadação e programação de gastos?				
3.1 O conteúdo disponibilizado sinaliza transparência pública e informações relevantes ao controle social?				Financeira

Continua

**Tabela 7 (continuação)**

**Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de PUBLICIDADE encontrados no município.**

3.2 Realiza audiências públicas para decisões que requerem a participação popular como orçamento público? Financeira

**4. O sítio eletrônico possui informações e elementos que sinalizem a transparência da governança pública?**

4.1 Existem campanhas, incentivo ou estímulo no sítio eletrônico ou por outros meios para o controle social? Aprendizagem

4.2 O sítio eletrônico atende as recomendações do governo federal para sítios eletrônicos governamentais? Aprendizagem

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de nº 1 a 6, de 1994. (19ª ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.

A Tabela 8 representa o instrumento de avaliação utilizado para categoria Eficiência.

Tabela 8

**Check List para Análise da Eficiência**

<b>Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de EFICIÊNCIA encontrados no município.</b>				
<b>1. Possui algum programa, ação ou canal para mediar satisfação do usuário dos serviços públicos prestados?</b>	<b>Verifica-se</b>	<b>Verifica-se parcialmente</b>	<b>Não se verifica</b>	<b>Perspectiva de Análise</b>
1.1 Disponibiliza ouvidoria, caixa de sugestões <i>online</i> ou livro de ocorrências?				Cliente Cidadão
1.2 Disponibiliza serviços <i>online</i> ao cidadão?				Cliente Cidadão
1.3 Possui e disponibiliza fluxogramas, organogramas, estatutos regimentos e demais informações a respeito de órgãos e atividades? (ambiente externo)				Cliente Cidadão
1.4 Mede a satisfação dos usuários com os serviços públicos?				Cliente Cidadão
<b>2. Possui manuais de procedimentos quanto aos processos rotineiros?</b>				
2.1 Tem controle sobre a movimentação e o ajuste de pessoas entre setores/secretarias?				Processos Internos
2.2 Utiliza-se de sistemas informacionais integrados que auxiliem na tomada de decisão? (Sistemas de informação Gerencial [SIGs])				Processos Internos
2.3 Disponibiliza informações gerenciais para servidores?				Processos Internos
2.4 Possui sistema de centralização e prazos de compras?				Processos Internos
<b>3. Avalia a qualidade do gasto público, suportados pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições?</b>				
3.1 Promove capacitações e ferramentas junto aos responsáveis pela tomada de decisão e pelos ordenadores de despesa?				Financeiro
3.2 Faz reuniões e capacitações orientando os setores sobre procedimento de compras?				Financeiro
3.3 Possui sistema de registro de preços?				Financeiro
3.4 Utiliza-se de pregão na maioria dos processos de compras?				Financeiro
<b>4. Articula-se com eficiência para captar recursos de programas federais para os municípios?</b>				
4.1 Possui algum gabinete de projetos ou setor específico que atenda aos chamados de editais governamentais estaduais e federais?				Aprendizagem

Continua

**Tabela 8 (continuação)**

Marque com um X conforme ocorrência relacionada aos indicadores de desempenho de EFICIÊNCIA encontrados no município.	
<b>5. Possui algum programa de desenvolvimento de servidores?</b>	
5.1 Possui descrição de cargos? (ambiente interno)	Aprendizagem
5.2 Possui planos de carreiras dos servidores concursados?	Aprendizagem
5.3 Avalia desempenho dos servidores?	Aprendizagem
5.4 Possui programa formalizado de capacitação de servidores?	Aprendizagem

**Nota.** Fonte: Elaborada pelas autoras com base na leitura e interpretação administrativa de *Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União; *Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União; *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. (19a ed.). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações; *Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.

## Considerações Finais

A ferramenta gerencial denominada Matriz LIMPE é uma contribuição tecnológica para a avaliação da governança corporativa pública dos municípios que resultou do cruzamento das categorias de análise (LIMPE) com as perspectivas tais quais definidas no BSC. O resultado dessas interseções alicerçou um modelo híbrido que pode ser replicado em todos os municípios brasileiros, independente do tamanho ou do estágio de gestão em que estes se encontrem. A matriz permite uma avaliação transversal capaz de medir os níveis de governança corporativa pública em cada uma das categorias do LIMPE. É uma ferramenta gerencial específica e direcionada para a avaliação da governança corporativa em

organizações de administração direta que transcende a visão de *accountability* ou mesmo de um mandato político.

Do ponto de vista do cidadão, buscou-se o desenvolvimento de um instrumento de avaliação que fosse de fácil compreensão para reduzir os critérios abstratos e não mensuráveis da gestão pública, à medida que clarificassem os indicadores e estabelecessem padrões objetivos de desempenho da governança corporativa municipal. Salienta-se que a própria sociedade tem dificuldades de separar as dimensões técnicas e políticas, tendo dificuldades de compreender a governança corporativa pública.

Os estudos encontrados na pesquisa bibliográfica sobre avaliação de governança

municipalizada também não separam em sua concepção as dimensões políticas e técnicas da gestão. Isso compromete, sobretudo, suas validações para outras amostras tendo em vista que são construídos para um contexto específico e normalmente avaliam somente a efetividade das políticas públicas ao buscar confrontar dados extraídos da sociedade, fora, portanto, do contexto organizacional. Tais avaliações não medem propriamente a governança corporativa das organizações executoras destas políticas, mas, sobretudo, a efetividade de políticas públicas adotadas pelos municípios.

Os indicadores que compõem o *check list* foram extraídos da legislação vigente e têm um papel norteador para os gestores públicos, uma vez que avaliar a gestão é essencial para corrigir rumos indesejados que podem estar sendo tomados despercebida ou inadvertidamente. Utilizá-los para avaliações periódicas, como ocorre em qualquer organização, permite identificar e aproveitar oportunidades de ação para se antecipar ou solucionar problemas, reduzir desperdícios ou realizar ações para atingir compromissos assumidos.

No caso da Governança corporativa em prefeituras, os indicadores também assumem o papel de divulgar as informações e melhorar a comunicação do governo com a sociedade civil (Pinto & Pereira, 2008). Vale ressaltar, ainda, que a busca pela eficiência implica uma melhor utilização dos recursos e propicia que as instituições avaliadas respondam às pressões da sociedade por transparência pública, demonstrando quais resultados estão sendo alcançados na direção da uma GESPÚBLICA eficiente.

Por ser a instância que tem maior proximidade com a sociedade civil, o Município é a que mais permite elaborar respostas múltiplas, específicas, diferenciadas frente aos diversos problemas das populações. O Município também pode ser visto como espaço de transformação social, através de iniciativas que visem uma melhor prestação dos serviços à população e que estimulem o desenvolvimento local (Balassiano & Bloch, 1999).

Neste sentido, a Matriz LIMPE é aplicável dentro dos atuais sistemas de gestão

dos municípios porque traz a vantagem de não requerer maior nível de informações além do que já deve existir por força de lei dentro das prefeituras. Isso permite que os resultados de diferentes setores sejam medidos em uma mesma escala, gerando maior comprometimento e integração entre os setores e os departamentos, porque os indicadores configuram-se como oportunidades de melhorias, como: (a) fortalecimento e formulação de processos; (b) planejamentos de informação; (c) aumento do controle; e (d) avaliações de resultados e dos próprios indicadores.

Outra vantagem do ponto de vista social é que a adoção da Matriz LIMPE em nível nacional permitiria criar um ambiente de auditoria interna aplicável a todos os municípios brasileiros, onde os agentes de controle interno poderiam trocar experiências e se utilizar amplamente dos diagnósticos dos pontos fortes e fracos que a matriz possibilita para padronização da linguagem e do aprimoramento da governança corporativa pública. Isso facilitaria aos agentes públicos a interação com outras prefeituras e outros servidores municipalizados. Ainda em termos de potencial positivo da Matriz LIMPE, pode-se assinalar que essa possibilidade de maior interação fortaleceria os laços de comprometimento entre os agentes de controle interno, que fazem o cotidiano das organizações com a execução adequada das políticas públicas em controle social.

Por outro lado, o principal desafio da aplicação da Matriz LIMPE é despertar o interesse do gestor público municipal em comprometer-se com o controle, reconhecendo-o como uma fase inerente ao processo de gestão. Para Bergue (2008), a consequência direta desse entendimento por parte dos gestores seria a assunção da gestão como um processo complexo e participativo, que se estabelece em bases descentralizadas e reconhece diferentes perspectivas de análise dos fenômenos organizacionais (Bergue, 2008). Neste sentido, pode-se destacar que os indicadores propostos pela Matriz LIMPE não são imposições ou critérios abstraídos por planejadores, são, antes, elementos reais prescritos e presentes na legislação pública brasileira e que já vinculam a ação dos administradores. Deste modo, o modelo torna-

se neutro porque avalia critérios objetivos do LIMPE sobre práticas de governança, que vão além da representatividade política do gestor.

A neutralidade da Matriz LIMPE poderia ser acentuada ao se elevar os indicadores propostos por ela para um programa governamental com uma proposição clara de contratualização de resultados. Ao se constituir como uma iniciativa de política pública (semelhante à mobilização social que apresentou o MEGP), aumentaria as chances de engajar os municípios. Destaca-se que Resende e Guimarães (2014) alerta que o desempenho de organizações públicas certamente não resulta, apenas, de fatores organizacionais como sugere Decreto Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 (2005), na medida em que essas organizações são mais sujeitas a pressões de natureza política. Neste ponto, cita-se, como exemplo, a mandatória dos Portais da Transparência nos municípios. Ao se tornarem impositivos na Administração Pública Brasileira, os Portais da Transparência notadamente vêm aumentando nos últimos anos a participação política dos brasileiros nos atos e fatos relativos aos órgãos de governo municipal e aos entes do Estado e, conseqüentemente, melhorando as práticas no que tange ao gasto público.

A relação entre a busca da democracia e o poder local ocorre na medida em que o poder adquirido pelo governo municipal seja partilhado com os demais atores da cena local, transformando-se em espaço de negociação, incorporação das demandas da população e maior controle sobre a administração pública, assim como de práticas que promovam resultados na qualidade de vida da população (Balassiano & Bloch, 1999). E se é recorrente o argumento de que parcela substancial dos desvios gerenciais deriva da inadequação dos indicadores, esse esforço de intensificação da ação do controle por meio de parâmetros objetivados na legislação que rege os municípios, se for apresentado como uma política pública legítima e vincula a ação do administrador público municipal. Por fim, ao abordar a questão do controle da governança corporativa com contratualização de resultados para além das finanças públicas, a Matriz LIMPE demonstra tendência de revelar-se profícua para o desenvolvimento da

Administração e convergente com o interesse público.

## Referências

Abrucio, F. L. A. (2005). O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, 7.

Arretche, M. T. S. (2001). Tendências no estudo sobre avaliação. In E. M. Rico (Org.), *Avaliação de políticas sociais* (pp. 29-39). São Paulo: IEE.

Balassiano, M., & Bloch, R. A. (1999, setembro). A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico do município. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.

Bergue, S. T. (2008, novembro). O conceito de aliança estratégica no campo do controle da administração pública: o tribunal de contas e o controle interno municipal. *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, 3.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (2009). Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. (19a ed.). Brasília: Câmara dos Deputados; Coordenação de Publicações.

*Decreto Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005* (2005). Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos.

Ferreira, A. R. (2003). *Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Freitas, D. B., Jr., & Pereira, J. R. (2009, setembro). Administração pública gerencial em municípios mineiros: uma avaliação por meio de indicadores. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Ghelman, S. (2006). *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
- Ghelman, S., & Costa, S. R. (2006, setembro). Uma avaliação da experiência de adoção do balanced scorecard no setor público brasileiro. *Anais do Simpósio de Gestão e Estratégia em negócios*, Seropédica, RJ, Brasil, 4.
- Grin, E. J. (2013, setembro). Programa nacional de gestão pública e desburocratização (Gespública): os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Grin, E. J. (2014, agosto). Os programas federais de apoio à modernização da gestão municipal: uma análise das propostas eleitorais e das ações dos governos do PT e do PSDB. *Anais do Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lei Complementar n. 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: Diário oficial da União.
- Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2010*. (2010). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964*. (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 8.027 de 1990*. (1990). Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 8.429 de 02 de junho de 1992*. (1992) Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 9.784 de 29 de janeiro de 1999*. (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*. (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Diário oficial da União.
- Melgaço, M. M. (2003). *Avaliando o desempenho de uma secretaria de governo*. São Paulo: Banas Qualidade.
- Motta, R. (2003, agosto). Balanced scorecard em organizações públicas e sem fins lucrativos um sistema de medição para alinhar e gerenciar

o sucesso da estratégia. *Anais do Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13.

Pinto, M. R., & Pereira, D. R. M. (2008, novembro). A influência da seleção dos indicadores na tomada de decisão de gestores públicos: um estudo a partir do índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) e do índice mineiro de responsabilidade social (IMRS). *Encontro de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, 3.

*Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. (1995). Elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e Aprovado pela Câmara da Reforma do Estado e pela Presidência da República. Brasília, DF: MARE.

Resende, P. C., Jr., & Guimarães, T. A. (2014, setembro). Quo vadis administração pública? Análise das pesquisas sobre desempenho de organizações públicas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

Rezende, D. A., & Guagliardi, J. A. (2008). Planejamentos municipais, gestão de prefeituras e tecnologia de informação: estudos de casos em pequenos municípios paranaenses. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 186-211. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n22p186>

Santos, A. D. (2005). *Metodologias participativas: caminhos para o fortalecimento dos espaços públicos socioambientais*. São Paulo: Peirópolis.

Secretaria de Gestão e Ministério do Planejamento. (2009). *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização*. Recuperado de <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20%28versao%20preliminar%20Dez%2009%29.pdf>

Stewart, J., & Walsh, K. (1992). Change in the management of public services. *Public Administration*, 70(4), 499-518. doi: 10.1111/j.1467-9299.1992.tb00952.x

Wischral, D. C. (2010). *Modelo de excelência em gestão pública (MEGP) para prefeituras municipais: Excelência: um valor requerido pelo Cidadão* (Trabalho de conclusão de curso). Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Faculdade de Tecnologia SENAI, Florianópolis, SC, Brasil.