



## A RELAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP) E A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

### THE RELATIONSHIP OF THE MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC MANAGEMENT (MEGP) AND THE BUDGETARY MANAGEMENT OF THE BRAZILIAN MUNICIPALITIES

**Natália Costa Gomes**

Bacharel em Ciências Contábeis (UFRN)  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
E-mail: nataliagomes92@hotmail.com

**Ronaldo José Rêgo de Araújo**

Doutorando em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPB)  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)  
E-mail: ronaldocontabilidade@ymail.com

**Carla Janaina Ferreira Nobre**

Doutoranda em Ciências Contábeis pela (PPGCC-UFPE)  
Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP)  
E-mail: carlajanainanobre@gmail.com

#### RESUMO

Diante da construção de novos paradigmas governamentais, influenciados pelas tendências internacionais da *New Public Management* – *NPM* (Nova Gestão Pública) surgiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, com fundamento no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), apresentando como finalidade primária o melhoramento de suas performances. Dessarte, objetivo desse trabalho propõe-se em analisar a relação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) com gestão orçamentária das prefeituras que adotaram este modelo. O universo amostral foi constituído por 26 prefeituras, distribuídas em 07 estados brasileiros. Os dados foram coletados do sítio do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI), para a constituição das variáveis relacionadas a educação, saúde, despesa com pessoal e Grau de Eficácia Orçamentária (GEO). No portal do GESPÚBLICA fez-se o levantamento das prefeituras que realizaram a adesão ao programa. Os principais resultados obtidos assinalam que as variáveis selecionadas EDUC - EDUCAÇÃO, SAUD - SAÚDE e PESS - PESSOAL, apresentaram reduções em gastos com educação, saúde e pessoal quando comparadas a janela temporal anterior. Em se tratando da execução orçamentária, mensurada por meio da variável GEO, foi possível constatar, estatisticamente, que as práticas do GESPÚBLICA influenciaram positivamente no aspecto da gestão orçamentária nas prefeituras analisadas. Portanto, de posse dos resultados auferidos, verifica-se a importância do Modelo de Gestão para o desempenho das prefeituras analisadas. Apesar disso, ressaltou-se que iniciada a pesquisa, deu-se a publicação do decreto nº 9.094 de julho de 2017, extinguindo o programa em estudo.

**Palavras chave:** Modelo de Excelência em Gestão Pública. Desempenho Governamental. GESPÚBLICA.

## ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the relationship of the Model of Excellence in Public Management (MEGP) with budgetary management of municipalities that adopted this model. The sample universe was constituted by 26 prefectures, distributed in 07 Brazilian states. The data were collected from the website of the Brazilian Public Sector Accounting and Tax Information System (SICONFI), for the constitution of the variables related to education, health, personnel expenses and Degree of Budget Efficiency (GEO). In the portal of GESPÚBLICA, a survey was made of the prefectures that carried out the adherence to the program. The main results obtained indicate that the selected EDUC, SAUD and PESS variables showed reductions in spending on education, health and personnel when compared to the previous time window. In terms of budget execution, measured through the variable GEO, it was possible to verify, statistically, that GESPÚBLICA's practices had a positive influence on the budgetary management aspect in the municipalities analyzed. Therefore, in the possession of the results obtained, it is verified the importance of the Management Model for the performance of the municipalities analyzed. In spite of this, it should be emphasized that, when the research began, publication of Decree No. 9,094 of July, 2017, extinguished the program under study.

**Keywords:** Excellence Model in Public Management. Government Performance. GESPÚBLICA.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentemente dos preceitos da sistemática privada – maximização do lucro – as instituições governamentais têm sido cobradas na concepção de elevar o seu nível de eficiência e eficácia, produzindo serviços públicos de melhor qualidade para atender as demandas da sociedade (OLIVEIRA, 2009).

Em harmonia com este pensamento, Castro (2015) discorre que o setor público vem sendo pressionado a melhorar sua performance e evidenciar maior transparência e avaliação de resultados. Sobre esse aspecto, Pina e Torres (2003) comentam que os setores governamentais e quaisquer instituições públicas percorreram um processo de transformação para se tornar mais eficiente, eficazes e responsáveis na prestação dos serviços públicos.

Saner (2002) acrescenta, ainda, que o setor público produz, cada vez mais, crescentes proporções de bens e serviços dentro de um contexto de recursos limitados, tornando-se primordial o uso deles com maior eficiência e eficácia, fornecendo serviços consistentes e de boa qualidade.

Nessa abordagem, Pina e Torres (2003) chamam atenção para as tendências internacionais sobre a propagação dos pressupostos da *New Public Management (NPM)*, nas quais direcionam a gestão, para uma visão gerencial, promovendo a execução de reformas estruturais no setor público.

Lapsley (1999) destaca que o desenvolvimento da *NPM* proporciona desempenho para a contabilidade, pois as negociações vão ocorrendo de modo que a linguagem contábil assume um novo significado no cotidiano das organizações públicas. Marques e Almeida (2004) salientam que este modelo procura avaliar a gestão num novo enquadramento, que se pauta pela inserção de modelos utilizados no setor privado.

Assim, imerso nesse cenário de dimensões globais, iniciou-se no Brasil, em 1995, a reforma gerencial, que segundo Silva e Fadul (2011), foi consequência de diversos fatores, dentre eles, destaca como sendo primordial a onda de reformas empreendidas em todo o mundo.

Dessa forma, em decorrência da implementação do modelo gerencial, originou-se o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), também em 1995, que dentro de um dos seus objetivos globais, tinha-se: “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos” (BRASIL, 1995, p. 45).

Diante desse contexto, ocorreram reformulações e criação de programas de qualidade voltados a promoção da modernização do aparelho estatal, que mais tarde resultaria na implantação de um modelo de excelência em gestão (ALENCAR e FONSECA, 2016).

Então, por meio do Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Governo Federal brasileiro instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com fulcro no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Esse modelo tem sido disseminado pelo governo federal, destinando-se a auxiliar as organizações dos três poderes em todos os níveis da administração pública, contribuindo para a qualidade do serviço público, dentre outros atributos.

Consoante pesquisa efetuada de estudos anteriores envolto sobre o MEGP, os resultados apontam que o modelo proposto é uma ferramenta estratégica eficaz, contribuindo para ações gerenciais mais eficientes, apesar de suas limitações, como observado por Mendes (2012). Além disso, Almeida e Scartezini (2012), concluem que o GESPÚBLICA viabiliza condições para que a organização pública progrida no seu desempenho, utilizando-se de uma sistemática de planejamento, análises, implantação e controle. Logo, sua implementação torna viável se alcançar a um nível de excelência jamais imaginado para as organizações públicas.

Ademais, Alencar e Fonseca (2016) afirmam que sua adoção ocasionou a necessidade da implantação de melhorias na execução orçamentária pública. Já Silva e Fadul (2011) destacam que o programa busca entre seus objetivos a eficiência na aplicação dos recursos públicos, por meio de uma relação adequada de custo e benefício para as entidades. Isso posto, verifica-se ausência de estudos atrelados ao enfoque desta pesquisa, uma vez que, o domínio das pesquisas anteriores, ocorreram por meio de estudos de caso, sem abordagem quantitativa, predominantemente. Assim sendo, esta pesquisa compreende aspectos ainda não explorados por outros trabalhos, tais como analisar e identificar, quais os fatores da gestão orçamentária sofreram modificações ou influencia após aderência ao MEGP.

Mediante o cenário exposto, bem como dada a relevância da gestão para o desempenho organizacional, sobretudo no âmbito governamental, o presente trabalho propõe-se a investigar a seguinte problemática de pesquisa: Qual a relação do Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) e a gestão orçamentária dos municípios brasileiros? Diante dessa questão de pesquisa, o objetivo deste estudo consiste em analisar a relação entre o Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) e os aspectos da gestão orçamentária nos municípios brasileiros que adotaram o modelo em questão.

A resposta dessa problemática possibilitará analisar, até que ponto, a gestão voltada às práticas da excelência contribui para o desempenho da execução orçamentária das prefeituras brasileiras adeptas às práticas do GESPÚBLICA. Destarte, este trabalho justifica-se pela necessidade de identificar os impactos que o MEGP provoca na gestão orçamentária e de que forma sua adoção tem contribuído no desempenho das entidades públicas. Os achados observados nesta pesquisa possibilitará demonstrar a efetividade do programa GESPÚBLICA,

contribuindo, dessa forma, para a literatura acadêmica, quanto a aplicabilidade e adequações de ferramentas gerenciais no setor público.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Programa GESPÚBLICA

O GESPÚBLICA, instituído em 2005, foi fruto do amadurecimento de várias iniciativas do Governo Federal brasileiro em promover uma gestão pública de excelência (ALMEIDA e SCARTEZINI, 2012). Seu objetivo era estimular e apoiar os órgãos e entidades públicos a implementarem medidas de fortalecimento em sua gestão interna, com propósito de oferecer serviços de melhor qualidade aos cidadãos (BRASIL, 2015).

Pereira et al. (2012), argumentam que a finalidade desse programa seria reduzir a intensa burocratização, colocando-a a favor dos usuários, de forma transparente e participativa, bem como indutora do controle social, além de sê-lo um instrumento que visa fortalecer a governança pública (BRASIL, 2014).

Todavia, para Grin (2013), o respectivo programa, configura-se mais pelo seu caráter incremental, pois possui uma caminhada que engloba elementos de iniciativas anteriores voltados a renovar o serviço público brasileiro, do que por uma inovação abrangente para tratar da modernização da gestão pública.

Dentre as principais características do GESPÚBLICA, Carneiro (2010) destaca:

- **Ser essencialmente pública:** entende-se que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e que a qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão;
- **Estar focada em resultados para o cidadão:** deve-se colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão, entendendo-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas;
- **Ser federativa:** o GESPÚBLICA atua junto às organizações públicas federais, estaduais, municipais, aos poderes legislativo e judiciário, transcendendo, portanto, ao Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabilizou, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumissem a coordenação do Programa.

Segundo Alencar e Fonseca (2016), o intuito apresentado pelo GESPÚBLICA, de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, fez com que o governo federal propusesse um modelo de excelência em gestão reconhecido também nas organizações privadas, porém adaptado às peculiaridades do setor público.

De acordo com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, depreende-se que um dos maiores desafios da administração pública brasileira é de natureza gerencial, assim, ocasionou-se a busca por um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cliente-cidadão (BRASIL, 2009).

Esse modelo baseou-se em modelos de padrões internacionais, expressando a compreensão vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea. Ele foi projetado partindo-se da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar sua natureza pública. Considerando esses fatores, foi definido o Modelo de Excelência de Gestão Pública (OLIVEIRA, 2009).

Mendes (2012) aborda que o MEGP foi concebido baseando-se no que há de mais recente em tecnologia de gestão, com capacidade de interpretar o curso da excelência da gestão de uma organização estatal. Ressalta ainda que o modelo apresenta-se como instrumento de gestão para atender as necessidades da administração pública, com ações contínuas de melhorias e de inovação gerencial.

Assim, mediante esse modelo, o governo objetiva aprimorar os processos na administração governamental, de tal forma, que eles viabilizem para a administração, chegar a resultados desejados e adequados para toda sociedade (SILVA, BRAGA e SILVA, 2015).

Dessa forma, o MEGP tem como base os cinco princípios constitucionais da administração pública, presentes no artigo 37 da Lei Maior vigente: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nas palavras de Almeida e Scartezini (2012), a constituição sobre estas bases, legitimou o MEGP, possibilitando o melhor atendimento das necessidades públicas. Dessa forma, a adesão de um modelo de excelência peculiar para a gestão pública implica, portanto, o cumprimento aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações, e que impactam na sua gestão (BRASIL, 2009).

Ademais, o MEGP é estruturado nos treze fundamentos da excelência gerencial contemporânea, sendo eles: pensamento sistêmico; aprendizagem organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; controle social; e gestão participativa (BRASIL, 2009).

Entretanto, ressalta-se que a versão 2014 do modelo, disponível no site do GESPÚBLICA, passou por atualizações, nas quais, os itens responsabilidade social e controle social foram retirados dos fundamentos. Dessa forma, o MEGP encontra-se estruturado, atualmente, em 11 fundamentos da excelência.

Além do mais, é por meio dele que se reconhecem as organizações que comprovam alto nível de desempenho a partir do Prêmio Qualidade do Governo Federal (SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012).

Deste modo, o modelo representa um sistema gerencial que analisa as organizações mediante oito dimensões integradas e interativas que foram convertidas em critérios para avaliar a gestão pública com o fito de levar as organizações públicas brasileiras a níveis elevados de desempenho e de excelência em gestão (BRASIL, 2009).

Mediante a realização contínua do ciclo dessas dimensões, as instituições públicas devem galgar seus objetivos, possibilitando intervir corretamente no ciclo, desde que necessário. Tem-se então, o que há de mais moderno para ser aplicado na gestão pública. Diante dos pressupostos do Modelo em questão, é estabelece a seguinte hipótese de pesquisa:

*H<sub>1</sub>: Municípios que adotaram o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – apresentaram melhorarias significativas na gestão orçamentária dos recursos por eles gerenciados:*

*H<sub>1.1</sub> Municípios que adotaram o MEGP apresentaram aumentos significativos na execução orçamentária;*

*H<sub>1.2</sub> Municípios que adotaram o MEGP apresentaram reduções significativas no gasto com pessoal;*

*H<sub>1.3</sub> Municípios que adotaram o MEGP apresentaram reduções significativas no gasto com educação;*

*H<sub>1.4</sub> Municípios que adotaram o MEGP apresentam reduções significativas em investimentos com saúde.*

## 2.2 A Condição Financeira Governamental

Muitos são os conceitos apresentados na literatura que definem a condição financeira. Entretanto, há uma convergência dessas definições que fundamentalmente combinam recursos extrínsecos com recursos internos, eficácia orçamentária com disponibilidade para investimentos, equilíbrio entre receita e despesas e os gastos anteriormente assumidos (DINIZ, 2007).

Conforme Wang et al. (2007), existe um acordo mundial, nas quais, estabelece que a condição financeira é importante para a entrega efetiva, eficiente e econômica de serviços públicos. Nessa perspectiva, esses autores, definem a condição financeira tratando-a como a capacidade do governo para o fornecimento preciso dos serviços atuais e futuros.

Para o *Governmental Accounting Standards Board - GASB* (1987), ao englobar a compreensão sobre condição financeira remete-se a capacidade do governo em atender a suas obrigações financeiras de forma tempestiva.

Após a compreensão sobre o conceito de condição financeira, vê-se a sua relevância para a “saúde” financeira de qualquer ente público. Logo, a gestão adequada dos recursos disponíveis, permite chegar-se ao equilíbrio fiscal, contribuindo para a melhoria, qualidade do gasto e competitividade do serviço público, como preconizado pelo GESPÚBLICA.

Para Lima e Diniz (2016), analisar a condição financeira é relevante para identificar o cenário dos recursos de determinada comunidade. Em outras palavras, averigua-se a capacidade do governo em possuir fundos para cobrir as despesas, ocasionando o adequado andamento das atividades da gestão. Por conseguinte, para melhor descrever a condição financeira são necessárias informações tempestivas e úteis, ocasionando desta forma, uma contribuição ao desenvolvimento da *accountability*.

Nas palavras de Matias Pereira (2010), *accountability* é um conjunto de mecanismos e procedimentos que direcionam os responsáveis governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo, pois maiores níveis de transparência e exposição das políticas públicas.

Dessa forma, o termo envolve mais do que o dever e a responsabilidade de prestar contas, estende-se ao desejo de fazê-lo de forma voluntária (BRASIL, 2014). Dessa forma, as práticas e o interesse pela *accountability* estão atrelados diretamente ao estágio de amadurecimento democrático de um país. Na medida em que avança a participação social, eleva-se o empenho pela *accountability* que tende a acompanhar os avanços dos valores democráticos (CASTRO, 2015).

O histórico social evidencia a luta por maior participação, mais direitos e melhoria na transparência pública (ACKERMAN, 2005). Mediante tal cenário, os demonstrativos contábeis adentram como ferramentas eficientes que auxiliam os gestores para a tomada de decisões, favorecendo assim, a sociedade (NOBRE, 2017). Paralelo a isto, tem-se também a ferramenta de melhoria da gestão – GESPÚBLICA – com o intuito de auxiliar os gestores no desempenho da administração pública.

Corroborando com Lima (2013), em que numa democracia participativa – sinônimo de controle social – a sociedade contribui, efetivamente, para as políticas públicas, o fortalecimento e interação desses fatores, provavelmente, reflitam na gestão da administração pública, tendo em visto que o cliente-cidadão reconfigura seu papel de passivo para ativo na condução das decisões pública. Ressalta-se que toda essa conjuntura de fortalecimento e incentivo do controle social é intrínseca às políticas do GESPÚBLICA.

### 2.3 Evidências Anteriores

Estudos passados evidenciaram aplicações do MEGP em vários tipos de organizações públicas, com suas distintas peculiaridades, conforme demonstrado na Quadro 1. Para este levantamento foram realizadas pesquisas no sítio do GESPÚBLICA, base científica *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELLR) e periódicos CAPES. Ressalte-se que durante a realização desta pesquisa, só foram encontrados trabalhos publicados até 2016.

**Quadro 1.** Estado da Arte de pesquisas envolvendo o tema.

Objetivos	Autores/Anos	Conclusões/Recomendações
Buscou-se pesquisar o uso de Programas de Qualidade pelas Universidades Federais, com foco no GESPÚBLICA, bem como investigar as motivações e inibições para adesão ao mesmo.	Fowler (2008)	Observou-se a baixa ou não adesão das Universidades Públicas ao GESPÚBLICA, assim como a outros Programas de Qualidade. Também apresentou as motivações e inibições para aderência ao programa.
Analisou o MEGP na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).	Almeida, Cunha e Rosenberg (2009).	O processo de implementação do MEGP na ANVISA, mostrou-se eficiente. Levantou-se os pontos fortes e as dificuldades da implementação do modelo. No mais, os resultados auferidos sinalizaram que a organização está no rumo certo para sua maior legitimidade junto à população brasileira.
Este trabalho analisou a contribuição que o Modelo de Excelência em Gestão Pública pode proporcionar para a melhoria do aparelho estatal, com vistas ao melhor atendimento das necessidades do cidadão.	Fernandes (2009)	Conclui que o uso do MEGP é uma oportunidade para diminuir os domínios do vácuo gerencial em que o país está inserido devido a não adoção de padrão de gestão. Ademais, o mesmo é necessário para que a mudança se estabeleça e não haja possibilidade de retrocesso, para o bem das gerações atual e futura.
O estudo buscou apresentar uma abordagem geral do programa GESPÚBLICA, apresentando sua origem e conceitos, balizados pelo Modelo de Excelência em gestão pública, observando seus princípios e fundamentos de excelência.	Almeida e Scartezini (2012)	Teve por conclusão que o GESPÚBLICA é o meio mais eficiente e econômico na busca de resultados satisfatórios e na melhora da qualidade da gestão pública do país. E conseqüentemente com sua implantação, é possível transformar fatores relevantes na sociedade e alcançar um nível de excelência jamais imaginado para as organizações públicas.

<p>Esta pesquisa propôs configurar um modelo de métodos e indicadores de desempenho baseado no MEGP em uma Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo (Semdestur) de Porto Velho.</p>	<p>Mendes (2012)</p>	<p>Concluiu-se que a aplicabilidade do modelo apesar de suas limitações se configura numa estratégia que dá visibilidade do real comportamento organizacional, contribuindo para ações gerenciais mais eficientes, por meio de análises mais acuradas da organização.</p>
<p>Verificou o grau de aderência dos processos gerenciais do CREA-RN para a gestão de informações e conhecimento ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).</p>	<p>Pereira et al. (2012)</p>	<p>A pesquisa apontou que a organização possui tecnologias com potencial estratégico, com uso dos sistemas de informação de forma eficiente e capaz de promover uma cultura de excelência.</p>
<p>Objetivou descrever e discutir a contribuição do controle interno da Marinha para a obtenção da excelência na gestão pública na Marinha, segundo a percepção dos responsáveis por apresentar as contas das unidades jurisdicionadas (UJ) das organizações militares da MB.</p>	<p>Alencar e Fonseca (2016)</p>	<p>O resultado das análises sugere que os responsáveis por apresentar as contas das UJ da Marinha percebem a contribuição do seu controle interno para alcançar a excelência na gestão pública. Em relação aos fundamentos da excelência em gestão preconizados pelo GESPÚBLICA, pode-se considerar que as atividades inerentes ao relatório de gestão ocorrem segundo a maioria dos fundamentos analisados.</p>
<p>O presente trabalho identificou e analisou os resultados da aplicação do MEGP na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) buscando avaliar os principais obstáculos culturais, burocráticos e políticos, no período de 2003 a 2011, conforme o GESPÚBLICA.</p>	<p>Filardi et al. (2016)</p>	<p>Os resultados apontaram para o cumprimento parcial dos objetivos do programa na instituição. Também se percebeu que barreiras culturais, burocráticas e de descontinuidade política precisam ser vencidas. Assim, conclui-se que o modelo de excelência é um importante instrumento para as organizações públicas que desejem qualificar seus serviços, não sendo um pré-requisito o alinhamento total com o modelo.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Face o exposto, percebe-se então, que o modelo tem permeado, satisfatoriamente, as esferas da administração pública, contribuindo como um instrumento que auxilia as instituições públicas a obter excelência na gestão do serviço público.

Não obstante, observa-se que nenhum deles buscou analisar nem identificar quais os fatores da gestão orçamentária sofreu modificação ou influência, após aderirem às práticas de gestão do GESPÚBLICA. Além do mais, a maioria deles ocorreu mediante realização de estudos de caso.

Dessa forma, esta pesquisa engloba aspectos ainda não explorados por outros trabalhos, como analisar e identificar nos municípios selecionados, quais os fatores da gestão orçamentária sofreram modificação ou influência após implementarem o modelo de excelência em gestão pública, acreditando-se, pois, ser uma lacuna na ciência contábil. Por meio da metodologia empregada, pretende-se contribuir, para o avanço deste tema.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser definida, conforme Gil (1991), como o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo oportunizar respostas aos problemas que são apresentados. Seu propósito fundamental é desvendar essas respostas mediante o emprego de procedimentos científico.

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa caracteriza-se por um procedimento formal, com metodologia de pensamento reflexivo, que solicita um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para expor verdades parciais.

Dessa forma, a metodologia empregada que norteou este trabalho quanto ao seu objeto de estudo, configura-se por ser descritiva que, nas palavras de Gil (1999), tem como fito descrever características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

No que concerne à abordagem, este se define, predominantemente, como qualitativa, pois se propõe analisar, de forma aprofundada, bem como descrever, os fatores da gestão orçamentária que sofreram alteração mediante as práticas do MEGP. Também apresenta traço quantitativo em menor grau. A abordagem quantitativa define-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (BEUREN, 2006).

Quanto aos procedimentos, este estudo incorporou características de pesquisa bibliográfica e documental, pois se utilizou das contribuições de vários autores por meio da literatura empírica (livros, artigos, monografias, dissertações e teses), sobre o objeto de estudo, como também baseou-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico – fontes primárias - visando contribuir para a solução da problemática levantada.

O universo desta pesquisa é composto pelos municípios brasileiros que atualmente é composto por 5.570 no ano de 2016, conforme o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). Desta maneira, realizou-se o levantamento dos municípios que optaram por aderir ao programa GESPÚBLICA.

Todavia, os municípios apresentaram-se dispersos, sem regularidade, podendo prejudicar as análises estatísticas pretendidas para fins deste trabalho. Em virtude disso, foi estabelecido um parâmetro para homogeneizar o universo amostral em estudo, atribuindo-lhes característica similar.

Adotou-se como critério de seleção, os municípios com população superior a 50.000 habitantes, tendo em vista expandir mais a análise, compondo assim, uma amostra de 39 municípios a serem pesquisados. Entretanto, iniciada a coleta das variáveis utilizadas nesta pesquisa, alguns municípios não apresentaram as informações necessárias correspondentes aos anos pertinentes para o estudo, no caso 2015 e 2017. Dessa forma, a amostra resultou em 26 prefeituras, distribuídas em 7 estados brasileiros, dispondo da acessibilidade total dos dados necessário ao trabalho, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Detalhamento dos municípios que constituiu a amostra da pesquisa

Região	Estado	Municípios
Sul	PR	Londrina e Maringá
	RS	Canoas, Gravataí, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Rio Grande, Uruguaiana, Santa Cruz do Sul, Bagé, Erechim, Cachoeira do Sul, Lajeado, Monte Negro, São Borja e Taquara.
Sudeste	SP	Sorocaba, Votorantim, Itapeva e Itararé.
	ES	Vitória, Aracruz e Nova Venécia
Centro Oeste	MS	Campo Grande

Nordeste	PI	Teresina
	PB	João Pessoa

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

No que tange as variáveis da pesquisa, segundo Gomes e Salas (2001, p. 77), “um indicador é um instrumento empírico que permite representar a dimensão teórica de uma variável-chave”. Logo, as variáveis estabelecidas para analisar a performance dos municípios foram compostas por indicadores orçamentários, detalhados na sequência.

### 3.1 Grau de Eficácia Orçamentária

O Grau de Eficácia Orçamentária (GEO) é caracterizado por ser um indicador contábil que mede a eficiência do orçamento fixado com relação ao orçamento efetivamente executado. Este efetua a análise valendo-se das variáveis Despesas Fixadas e Despesas Realizadas abrangidas no orçamento dos municípios.

O emprego dessa variável encontra respaldo nos estudos de Santana et al. (2007). A relação do GEO é assim definida: quanto mais próximo a 0,00, melhor será a eficiência do orçamento público dos municípios, quanto mais próximo de 1,00, pior será. Segundo Santana et al. (2007), sua expressão é representada conforme Equação 1.

$$GEO_i = \left[ \frac{DOR_i - DOF_i}{DOF_i} \right] \times 100 \quad (1)$$

Em que:

GEO<sub>i</sub> corresponde ao Grau de eficácia orçamentária;

DOR<sub>i</sub> corresponde às Despesas orçamentárias realizadas (liquidadas);

DOF<sub>i</sub> corresponde Às Despesas orçamentária fixadas (previstas).

### 3.2 Despesa com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino

A Constituição Federal de 1988, disciplina em seu art. 212, que os municípios aplicarão, anualmente, vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino. Em virtude disto, a fim de evidenciar e analisar os recursos públicos destinados à educação tem-se o Demonstrativo das Receitas e Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE). Logo, este trabalho fará uso da variável, que é o indicador de gasto com educação (EDUC), presente no Demonstrativo das Receitas e Despesas com MDE, dos municípios em estudo, apresentado no Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) de cada um dos municípios da amostra.

### 3.3 Despesas com Ações e Serviços Públicos de Saúde

Com intuito de evidenciar o cumprimento legal da aplicação e investimento nessa área de significativa relevância - saúde, conforme exposto nos arts 5º a 11 da LC nº141/2012, tem-se também o Demonstrativo das Receitas e Despesas com Ações e Serviços Públicos de Saúde, que

consoante o Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF), este demonstrativo também integra o RREO, em cumprimento ao art. 35 da LC nº141/2012. Portanto, esta pesquisa também fará uso desse demonstrativo para análise da variável aplicação do gasto com saúde (SAUD).

Cabe enfatizar, que não é objeto desse estudo identificar o atendimento aos limites mínimos legais de aplicação dos percentuais para a educação e saúde, mas sim coletar os percentuais destinados a essas áreas pelos gestores, antes e depois de implementarem as práticas do GESPÚBLICA, com vistas a identificar possíveis alterações na alocação do gasto nessas áreas motivados pela adoção do modelo de gestão.

### 3.4 Despesa com Pessoal

A despesa com pessoal, segundo art. 18 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), compreende o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas. Ressalta, ainda, no art. 19 da referida LRF, que a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, assim determinada, para União, Estados e Municípios.

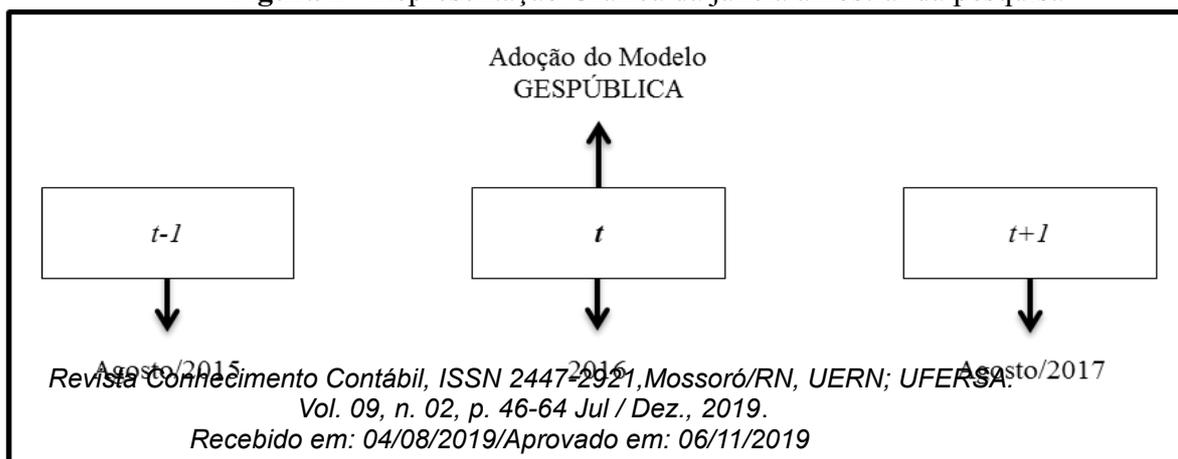
Logo mais, trata ainda o art. 54 e 55 da LRF sobre Relatório de Gestão Fiscal (RGF), na qual, integra como parte complementar do RGF o Demonstrativo da Despesa com Pessoal. Este demonstrativo, segundo o MDF, deverá conter valores da despesa com pessoal do Poder/Órgão executada nos últimos 12 (doze) meses, com informações sobre a despesa bruta com pessoal, as despesas não computadas para fins de verificação do limite, despesa total com pessoal, bem como o percentual dessa despesa em relação à receita corrente líquida e os limites, máximo, prudencial e de alerta.

Assim sendo, esse demonstrativo objetiva-se a transparência da despesa com pessoal de cada um dos Poderes e órgãos com autonomia administrativa, orçamentária e financeira conferida na forma da Constituição, principalmente quanto à adequação aos limites de que versa a LRF. Destarte, o percentual apresentado no Demonstrativo da Despesa com Pessoal será igualmente utilizado para análise da variável com gasto de pessoal (PESS), objetivando-se acompanhar o comportamento desses gastos após a adoção do MEGP.

Referente à coleta de informações dos dados desta pesquisa, a busca foi realizada por meio de consulta a endereços eletrônicos via *Internet*. No sítio eletrônico do GESPÚBLICA foi realizada a identificação dos municípios que compõem a amostra deste trabalho.

Como a adoção ao modelo ocorreu em 2016, utilizou-se da observação da janela amostral  $t-1$  e  $t+1$ , em que  $t$  corresponde ao ano de adoção. Além disso, como até o momento da pesquisa o exercício de 2017 ainda não havia sido consolidado, adotou-se os relatórios mais recentes publicados no segundo quadrimestre de cada ano, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 2 - Representação Gráfica da janela amostral da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Sobre as variáveis orçamentárias, ocorreu no portal do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI), considerando os percentuais e montantes dos gastos tomando por base as despesas liquidadas pelos municípios.

No que tange ao tratamento dos dados, utilizou-se o *software Stata*<sup>®</sup> (versão 13.0) para verificação das estatísticas descritivas (média, máximo, mínimo, desvio padrão e coeficiente de variação) e os testes de diferenças de médias entre as variáveis observadas, com vistas a identificar possíveis diferenças na execução orçamentária antes e após a implementação do modelo. Concernente ao teste de diferenças de médias entre as variáveis, a amostra se define como independente, assim, o desempenho de um município não influencia no desempenho de outro.

#### 4 Análise dos Resultados

Retomando ao objetivo deste trabalho, que foi o de analisar a relação entre os fatores da gestão orçamentária e a adesão ao Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) nas prefeituras, apresentam-se os seguintes resultados.

Assim sendo, inicialmente, será apresentado o cenário dos municípios correspondente ao ano de 2015, quando estes ainda não eram adeptos ao MEGP, tendo em vista inteirar-se da conjuntura da eficiência orçamentária, gasto com educação, saúde e pessoal, para assim poder verificar, se após a adesão ao GESPÚBLICA, ocorrida em 02 de maio de 2016, para todos os municípios, conforme consta no *site* do programa, se essas variáveis sofreram modificação/impacto quanto aos objetivos do programa - gestão por resultado -.

A apresentação das informações coletadas ocorreu por intermédio da estatística descritiva: média, máximo, mínimo, desvio padrão e coeficiente de variação. A Tabela 3 evidencia esses dados.

**Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis da pesquisa para o ano de 2015.**

Variável	Média	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Coef. Var.
GEO	-45,57	-20,41	-55,24	7,44	-0,16
EDUC	25,47	33,59	17,01	3,83	0,15
SAUD	22,74	38,16	16,42	6,31	0,28
PESS	48,30	56,74	35,37	5,29	0,11

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se na Tabela 3, que o GEO apresentou uma média de -45,57%, o que significa que os municípios em estudo realizaram, em média, -45% das despesas que foram fixadas na Lei Orçamentária Anual (LOA) para o período analisado. Esse resultado não é considerado satisfatório frente à eficiência do orçamento realizado em relação ao orçamento fixado, pois quanto mais próximo a 0%, melhor será a eficiência do orçamento público dos municípios. Destaque-se também que teve município que deixou de executar o orçamento em apenas 20%, como exposto pelo percentual máximo. Já para o mínimo, com -55,24% ficando aquém da execução do planejamento, o que impacta negativamente, pois o poder público dispôs de tempo e recursos e não concretizou o que estava planejado. O desvio padrão apresentou-se disperso com relação à média obtida em 7,44.

Analisando a variável EDUC, encontrou-se média para gasto com educação de 25,47%, isto implica dizer que os municípios selecionados, apresentavam em média 25% de investimento na educação até o quarto bimestre de 2015, quando ainda não eram adeptos às práticas do GESPÚBLICA. Ou seja, os municípios demonstram estarem dentro do cumprimento legal da aplicabilidade do percentual em educação, mesmo não tendo finalizado o exercício ainda. Em alguns casos, esses investimentos já superavam substancialmente o mínimo constitucional, pois a gestão municipal com maior investimento nessa área destinou 33,59% das receitas. Todavia, existiram municípios que destinaram bem menos recursos, como é o caso do que investiu 17,01%, demonstrando que estes municípios ainda necessitarão despende esforços consideráveis para conseguir enquadrar-se no limite exigido naquele ano. O desvio padrão para esse indicador mostrou-se relativamente baixo em 3,83%, bem como o coeficiente de variação indicando dados homogêneos da amostra.

Em se tratando da variável SAUD, obteve-se média de 22,74% de gasto nessa área pelos municípios em estudo, os quais se vê investimentos em termos de ações e serviços públicos de saúde. Os valores de máximo e mínimo (38,16% e 16,42%) evidenciam a atenção dada para esse setor, tendo o mínimo de aplicação sido superior ao que recomenda a legislação. Acresçam-se também como esses percentuais apresentam discrepância entre os municípios. Vê-se que teve município que muito se sobressai da média, como se percebe no valor máximo.

A variável PESS apresentou média de 48,30% para o segundo quadrimestre de 2015, com máximo de 56,74% e mínimo de 35,37%. Dessa forma, pode-se entender que durante esse decurso analisado, as gestões dos municípios vinham atendendo ao cumprimento legal da despesa com pessoal. Contudo o percentual máximo mostra que teve município fora dessa característica.

Cabe salientar que as despesas com as variáveis, EDUC, SAUD e PESS estão ocorrendo no estágio da liquidação, sendo que ao término do exercício muda-se o parâmetro da despesa liquidada para empenhada.

Passa-se agora, apresentar as análises e esgrimir os resultados das variáveis do ano de 2017 - até agosto - dos municípios que aderiram ao GESPÚBLICA, como ferramenta de melhoria da gestão pública. A Tabela 4 apresenta os dados estatísticos.

**Tabela 4. Estatística descritivas para as variáveis da pesquisa para o ano de 2017**

Variável	Média	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Coef. Var.
GEO	-43,26	-11,28	-58,23	9,81	-0,23
EDUC	24,78	33,03	16,09	3,54	0,14
SAUD	22,68	42,41	15,58	6,84	0,30
PESS	47,86	58,85	33,18	5,39	0,11

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O resultado da média para o GEO em 2017 foi de -43,26%, mostrando que a gestão municipal realizou 5,07% a mais das despesas que foram fixadas na LOA quando comparados ao período anterior. Assim, observa-se em termos de análise do indicador, que a média aproximou-se mais da eficiência do orçamento, ou seja, foram executadas mais ações do planejamento. Embora haja uma intenção cultural para executar-se mais o orçamento. Ademais, o valor máximo expresso essa mesma lógica, pois só deixou de cumprir o orçamento em -11,28%, mostrando-se mais eficiente. Para o valor mínimo tem-se percentual de -58,23%, comparando ao período de 2015, vê-se que piorou em termos de execução. O desvio padrão, para este caso apresentou-se em média dispersão.

Referente à variável EDUC, em termos de média obteve-se 24,78% de gasto para esse período. Remetendo-se a análise de 2015, percebe-se que, em média, ocorreu leve redução de investimentos nessa área, estando até abaixo do que determina a lei. Contudo, a obrigatoriedade de atingir o limite é apenas para o término do exercício. De mesmo modo, os valores de máximo e mínimo, quando comparados à mesma época de 2015 também evidenciam redução da aplicabilidade de despesa nesse campo. Estas evidências sugerem que a gestão dos municípios, que agora está orientada para melhores resultados, pode ter identificado gastos ineficientes nesta rubrica, reduzindo, portanto, os valores alocados.

Continuando, o indicador SAUD comportou-se em relação à média quase que no mesmo patamar percentual de gasto nessa área do ano de 2015, com redução de 0,26%, atendendo ainda ao preceito legal mínimo de aplicação de recurso nesse campo. Observando agora os percentuais máximo e mínimo 42,41% e 15,58%, respectivamente, em termo absoluto dos números, nota-se a mesma característica do ano de 2015, discrepância dos percentuais e bem acima da média.

Partindo agora para a variável PESS os municípios da amostra obteve média de 47,86% para o segundo quadrimestre de 2017, apresentando uma redução de 0,91% de gasto com pessoal com relação ao mesmo período quadrimestral de 2015. O município que mais realizou despesa com pessoal apresenta percentual de 58,85%, como demonstrado no percentual máximo.

A fim de melhor evidenciar os impactos/influência sucedida nas variáveis orçamentárias dos municípios em estudo, apresenta-se uma síntese na Tabela 5 expondo as variações identificadas.

**Tabela 5. Detalhamento das variações ocorridas entre o período analisado.**

Parâmetro	GEO	EDUC	SAUD	PESS
2015	-45,57%	25,47%	22,74%	48,30%
2017	-43,26%	24,78%	22,68%	47,86%
Variação	5,07%	2,71%	0,26%	0,91%

Fonte: Dados pesquisa (2018).

Finalizada a estatística descritiva, vê-se a princípio, as reduções de gasto com EDUC, SAUD e PESS. Para o GEO apresentou-se mais eficiente. Esses resultados corroboram com Silva e Fadul (2011) nas quais destacam que o programa, busca entre seus objetivos, eficiência na aplicação dos recursos públicos, por meio de uma relação adequada de custo-benefício para as entidades. Além do mais, Alencar e Fonseca (2016) afirmam que a adoção do MEGP, ocasionou a necessidade da implantação de melhorias na execução orçamentária pública.

Em resumo, o art. 2º do Decreto que instituiu o programa esclarece que ele deverá contemplar a aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais que objetivem, entre outras, promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública, como também assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados.

Em seguida, realizou-se teste de diferenças médias entre as variáveis na janela amostral observada, com intuito de analisar com maior profundidade os valores das médias obtidas, apresentada na Tabela 6.

**Tabela 6. Resultado dos Testes de Médias**

Variável	Diferença de Médias detectadas	P – Value
----------	--------------------------------	-----------

GEO	Negativa	0.0597
EDUC	Positiva	0.1226
SAUD	Positiva	0.4625
PESS	Positiva	0.2615

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se no teste calculado, que o GEO na diferença das médias apresenta-se negativo, ou seja, sua eficiência orçamentária está aumentando, tendo expressado significância estatística de 10%. Isso sugere que os municípios analisados, ao adotarem o modelo de gestão objeto desta pesquisa, consegue executar melhor seu orçamento ou tem um planejamento mais próximo da realidade. Tais resultados permitem confirmar a hipótese de pesquisa  $H_{1.1}$ , que pressupunha que *Municípios que adotaram o MEGP apresentaram aumento significativos na execução orçamentária*, ou seja, isso quer dizer que o GESPÚBLICA apresenta uma relação direta com a execução orçamentária, fato positivo em se tratando de gestão governamental, em aderência à responsabilidade preceituada pela LRF.

Já para SAUD, EDUC e PESS estão apontando diferenças positivas das médias em cada variável, sinalizando que os indicadores estão caindo, isto é, está ocorrendo redução dos gastos em cada uma dessas rubricas. Embora o *p-value* não demonstre significância estatística, a diferença positiva sugere que há um certo direcionamento para redução desses gastos, demonstrando que o modelo de gestão, possa ter identificado gastos excedentes nessas rubricas, motivo das reduções apresentadas. Dados esses resultados, mantêm-se as hipóteses de pesquisa  $H_{1.2}$ ,  $H_{1.3}$  e  $H_{1.4}$ , que predizia que o *Municípios que adotaram o MEGP apresentaram reduções significativas no gasto com pessoal, com educação e em investimentos com saúde*, respectivamente. Logo, por meio dos resultados expostos e analisados, corrobora-se com Alencar e Fonseca (2016) as quais afirmam que a adoção do GESPÚBLICA ocasionou a necessidade da implantação de melhorias na execução orçamentária pública. Não obstante, Silva e Fadul (2011) destacam que o programa busca entre seus objetivos a eficiência na aplicação dos recursos públicos, por meio de uma relação adequada de custo e benefício para as entidades. É o que podemos refletir com as hipóteses testadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por finalidade analisar a relação do Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) e a gestão orçamentária dos municípios brasileiros. Para tanto, buscou-se evidenciar, mediante os indicadores orçamentários, antes e após a adesão ao programa GESPÚBLICA, o desempenho da eficiência orçamentária, assim como o comportamento dos indicadores de gastos com Saúde, Educação e Pessoal.

Nesse sentido, os principais resultados sinalizaram para redução dos gastos, principalmente para a variável PESS, onde teve-se redução de 0,91%. As variáveis SAUD e EDUC também apresentaram reduções, contudo menos expressivas. No tocante ao GEO apresentou-se melhoras na eficiência orçamentária, tendo sido a única variável que mostrou significância no teste de diferenças de médias. Tais resultados sugerem, que ao adotar o modelo de gestão, as prefeituras tendem a aprimorar sua execução orçamentária, tanto no processo de planejamento e execução, quanto na forma de execução do orçamento, identificando e suprimindo gastos desnecessários.

Ao buscar comprovar esses resultados e testar as hipóteses estabelecidas na pesquisa, apenas uma delas foi aceita estatisticamente, que era a que *Municípios que adotaram o MEGP*

apresentaram aumento significativos na execução orçamentária, sugerindo que o modelo em questão caracteriza-se com um fato positivo na gestão governamental, tendo em vista a busca pela adequada responsabilidade fiscal, preceituada pela LRF.

Apesar disso, deve-se atentar que executar integralmente as despesas fixadas na LOA não implica necessariamente em maiores e melhores prestação de serviço à sociedade. Cortes orçamentários podem ser necessários, uma vez que, podem estar atrelados a identificações de gastos excedentes e desordenados dentro do orçamento. Logo, os resultados quanto ao GEO devem ser vistos com cautela.

Assim sendo, este trabalho contribuiu para novos achados científicos, pois evidenciou por meio de análise qualitativa e quantitativa, esta em menor grau, definidas, quanto a aplicabilidade e adequações de ferramentas gerenciais no setor público, possibilitando expor para gestores e a todos os interessados da sociedade a efetividade de um programa difundido pelo governo federal e acolhido pelas prefeituras.

Sabe-se que o desafio da administração gerencial aliada ao crescente processo de controle social, influenciados pelo amadurecimento democrático no país requerem esforços e comprometimento contínuo da gestão pública, no empenho da qualidade dos serviços ofertados para a sociedade, bem como o bom zelo dos recursos por eles administrados.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliação da análise abarcando outras entidades, bem como outras variáveis. No mais, acredita-se que este trabalho logrou êxito, apesar das limitações, pois atendeu aos objetivos expostos, servindo de base para outras pesquisas, a posterior, envolvendo o tema.

Ressalte-se que iniciada a pesquisa, deu-se a publicação do decreto nº 9.094 de julho de 2017, onde em seu art. 25 revoga o decreto que instituiu o GESPÚBLICA, assim, o programa fora extinto. Todavia permaneceu-se com o estudo, tendo em vista os dados não serem impactados por tal medida e por demonstrar a importância de tal modelo para as gestões governamentais que o adotaram.

## Referências

ACKERMAN, John M. Social accountability in the public sector: a conceptual discussion. **Social development papers**, v. 82, p. 214574-1116506074750, 2005. Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/214574-1116506074750/20542263/FINALAckerman.pdf>>. Acesso em 13 set. 2017

ALENCAR, Cícero Oliveira de; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **Rege - Revista de Gestão**, [s.l.], v. 23, n. 2, p.172-184, abr. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.01.001>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300170>>. Acesso em: 07 set. 2017.

ALMEIDA, Elisângela Tânia de ; SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa . Aspectos gerais do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA 1. Anuário de Produções Acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia, [S.l.], v. 1, n. 1, abr. 2012. ISSN 2238-6378. Disponível em: <<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/view/100>>. Acesso em: 14 set. 2017

ALMEIDA, Haley M.; CUNHA, Irene M.; ROSENBERG, Gerson. A aplicação estratégica do modelo de excelência em gestão pública na Agência Nacional de Vigilância Sanitária. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., Salvador, Brasil, **Anais... CLAD**, 27-30 Out. 2009.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas – Org. **Ensaio de Gestão Pública**. São Paulo: Academia Editorial, 2010.

DINIZ, Josedilton Alves. Proposta de uma Metodologia para a Avaliação da Condição Financeira Municipal: o Test 10-Point no caso brasileiro. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **EnANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FERNANDES, D. R. O modelo de excelência em gestão pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público. **Anais: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro/ RJ 2,3-4 de julho, 2009.

FILARDI, Fernando et al. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 50, n. 1, p.81-106, fev. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612142566>.

FOWLER, Eliane D' Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2008.

GESPÚBLICA. Disponível em:< <http://www.gespública.gov.br/>>. Acesso em: 19. agosto, 2017.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joam M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOVERNMENT ACCOUNTING STANDARDS BOARD (GASB). Objectives of financial reporting: concept statement n. I. **Governmental Accounting Standard Series**, Norwalk, May 1987.

GRIN, Eduardo José. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial. In ENANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB1576.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1576.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2017.

LAPSLEY, I. Accounting and the new public management: instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity? *Financial Accountability and Management*, 15 (3). 201-207.



LIMA, Jurandir dos Santos. **Transformações na estrutura produtiva e no emprego da região metropolitana de João Pessoa**. 2013. 217 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

LIMA, Severino Cesário de; DINIZ, Jose Dilton Alves. **Análise Financeira Governamental**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa; ALMEIDA, José Joaquim Marques de. Auditoria no sector público: um instrumento para a melhoria da gestão pública. **Rev. contab. finanças.**, São Paulo, v. 15, n. 35, p. 84-95, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 set. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Gleiciano Vales. **Configuração do modelo de excelência em gestão pública em uma secretaria municipal**: estudo de caso na secretaria municipal de desenvolvimento socioeconômico e turismo de porto velho. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/3544>>. Acesso em: 27 set. 2017.

Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (1955) **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.

NOBRE, Carla Janaina Ferreira. **A CONDIÇÃO FINANCEIRA GOVERNAMENTAL E SUA INFLUÊNCIA NA TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**. 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

OLIVEIRA, Silvia Kataoka de. **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO PARA HOSPITAIS SECUNDÁRIOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**. 2009. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Planejamento e Políticas Pública, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-de-gestao-para-hospitais-secundarios-no-setor-publico>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo et al. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, [s.l.], v. 11, n. 02, p.01-24, 31 dez. 2012. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.5329/resi.2012.1102004>. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1085>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

PINA, V.; TORRES, L. Reshaping public sector accounting: an international comparative view. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.20. n.4, p 334-350, 2003.

SANER, R. Quality assurance for public administration: a consensus building vehicle. **Public Organization Review**, v. 2, n. 4, p 407-15, 2002.

SANTANA, Ed Wilson Fernandes de et al. Eficácia Orçamentária Municipal: Os Impactos Produzidos Pela Lei de Responsabilidade Fiscal. **XXXI Encontro Da Anpad**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A2017.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

SANTANA, Roberta Silva de Carvalho; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da empresa baiana de águas e saneamento s.a. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p.47-68, abr. 2012. Quadrimestral. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1563>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SILVA, Marcos André; SILVA BRAGA, Paulo Tarso; DA PAZ SILVA, Ediluce Maria. Contabilidade de custos e resultado econômico: uma abordagem da geração de valor para a sociedade à luz dos indicadores de gestão do IFRN. **EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 67-84, jan. 2016. ISSN 2447-178X. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/3831>>. Acesso em: 14 set. 2017.

Tribunal de Contas da União. (2014). **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Recuperado em 10 outubro, 2017, [portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm](http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm)

WANG, Xiaohu; DENNIS, Lynda; TU, Yuan Sen Jeff. Measuring financial condition: A study of US states. **Public Budgeting & Finance**, v. 27, n. 2, p. 1-21, 2007.