


# GESTÕES MUNICIPAIS NO BRASIL: UM ESTUDO A PARTIR DO ÍNDICE DE EFETIVIDADE DAS GESTÕES MUNICIPAIS - IEGM

## MUNICIPAL MANAGEMENT IN BRAZIL: A STUDY FROM MUNICIPAL MANAGEMENT EFFECTIVENESS INDEX - IEGM


### LEONARDO COELHO DE ARAUJO

Fucape Business School. **Endereço:** Rua Marcos Parente, 13, 1º Andar | Centro | 64600-106 | Picos/PI | Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-5502-7767>  
leonardocontadorpicos@gmail.com


### JOÃO EUDES BEZERRA FILHO

Fucape Business School. **Endereço:** Rua Ana Camelo, 38 apto 2502 | Boa Viagem | 51.111-040 | Recife/PE | Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0001-5009-3418>  
joao@fucape.br


### ARILDA TEIXEIRA

Fucape Business School. **Endereço:** Avenida Fernando Ferrari, 1358 | Goiabeiras | 29075-053 | Vitória/ES | Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-7697-0439>  
arilda@fucape.br

### FÁBIO MOTOKI

Fucape Business School. **Endereço:** Earlham Rd, Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich Research Park | CEPNR47TJ | Norwich/Norfolk | United Kingdom.

 <https://orcid.org/0000-0001-7464-3330>  
fmotoki@gmail.com

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi apontar os fatores determinantes da efetividade das gestões municipais no Brasil. Foi feita uma pesquisa quantitativa descritiva, com dados secundários de 2015 a 2017, disponíveis no Portal do Instituto Rui Barbosa – 11 variáveis correlacionadas com a efetividade da gestão. A amostra foram os municípios brasileiros. Os resultados foram estimados por regressão logística com dados em painel balanceado e interpretados pelo critério razões de chance. Os resultados apontaram que o tamanho da população e a reeleição do prefeito têm relação positiva e estatisticamente significativa para explicar a efetividade da gestão; enquanto a quantidade de candidatos a prefeito e a reprovação das contas apontaram relação negativa e estatisticamente significativa para explicar a efetividade. Ao abordar a efetividade das gestões municipais, este artigo preenche uma lacuna da literatura porque traz para o debate a relevância da fase de avaliação de uma gestão pública para aprimorar sua qualidade e/ou atenuar impactos negativos sobre a população.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública Municipal. Indicador de Desempenho da Gestão Pública Municipal. Índice de Efetividade das Gestões Municipais (IEGM).

---

Editado em português e inglês. Versão original em Português.

Apresentado no Congresso ANPCONT, São Paulo, 2019.

**Recebido em** 8/1/2021. **Revisado em** 25/2/2021. **Aceito em** 16/3/2021 pelos Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri (Editor-Chefe) e Prof. Dr. Sandro Vieira Soares (Editor Adjunto). **Publicado em** 14/4/2021.

Copyright © 2021 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

## ABSTRACT

*This paper aimed to point out the determinants of the effectiveness of Municipal Management in Brazil. It was a quantitative, descriptive research, with secondary data from 2015 to 2017, available at the Rui Barbosa Institute web site – 11 variables correlated with the effectiveness of management. The sample was comprised of Brazilian municipalities. The results were estimated by logistic regression with balanced panel data and interpreted by the odds ratio criterion. The results showed that population size and the mayor's reelection have a positive and statistically significant relationship to explain the effectiveness of management. On the other hand, the number of candidates for mayors, and disapproved expenses showed a negative and statistically significant relationship to explain the effectiveness. By addressing the effectiveness of municipal management, this article fills a gap in the literature because it brings to the debate the relevance of the evaluation phase of the public management to improve its quality and/or mitigate negative impacts on the population.*

**Keywords:** *Municipal Public Management. Municipal Public Management Performance Indicator. Municipal Management Effectiveness Index (IEGM).*

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública passou por uma mudança de paradigma desde os anos 1980, quando os países da Organização para Cooperação dos Países Desenvolvidos (OCDE) decidiram adotar a *accountability* como prática de gestão. Essa decisão redirecionou o foco da doutrina da administração pública para a responsabilidade e a eficiência da gestão, o que a levou a enfrentar resistência dos adeptos dos modelos anteriores – por exemplo, o da Administração Pública Progressista. Mas, a despeito das resistências e críticas, esse movimento trouxe a agenda da eficiência administrativa do setor privado para dentro do setor público, abrindo espaço para se buscar e praticar a *New Public Management* (Dunsire & Hood, 1989; Aucoin, 1990; Osborne & Gaebler, 1992; Power & Laughlin, 1992; Hood, 1995; Hood & Jackson, 1994; Pollitt, 1996; Broadbent & Laughlin, 1997).

No Brasil, o setor público vem passando por mudanças no padrão de conduzir suas políticas públicas seja devido ao cenário econômico, seja pela cobrança da sociedade por políticas efetivas, que atendam às suas reais necessidades. Há carência de gestões públicas direcionadas para resultados, com prestação de serviços de qualidade, que corrijam as desigualdades sociais (TCE/SP, 2017, p. 2). Em decorrência disso, o setor público é frequentemente criticado por seu desempenho (Behn, 2003, p. 603).

Para Santos e Hoffmann (2016, p. 88), garantir a oferta de serviços públicos efetivos tem sido um desafio para as organizações públicas. Já segundo Andrews e Walle (2012, p. 5), para avaliar os efeitos de uma gestão pública, é preciso olhar para seus recursos disponíveis, seu grau de adesão à Nova Gestão Pública (NGP) e seu desempenho em relação ao do setor privado.

Foi nesse caminho que em 2016 o Instituto Rui Barbosa, associação civil sem fins lucrativos fundada em 1973 pelos tribunais de contas brasileiros, visando aprimorar as atividades desses tribunais, lançou o Anuário do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), com o objetivo de mensurar a efetividade das gestões dos 5.570 municípios brasileiros e de fornecer um diagnóstico completo dessas gestões. Este artigo chamou de efetividade de um município a sua eficiência para prestar o serviço público que foi prometido na integralidade e tempestividade previstas em lei.

O Índice é estimado a partir de informações fornecidas por governos e fontes oficiais, por técnicas de auditoria assistidas por computador (TAAC) e por prefeituras municipais, por meio do

preenchimento de questionários (IRB, 2016, p.8).

Esse contexto suscitou o seguinte questionamento: quais fatores levam uma gestão municipal ser classificada como efetiva ou não efetivas no IEGM? Para respondê-lo, este artigo teve por objetivo apontar os fatores determinantes da efetividade das gestões municipais no Brasil.

Esse direcionamento se justifica pela relevância que a prestação de contas e a mensuração de desempenho das organizações públicas assumiram após a inclusão dos princípios da eficiência e da transparência aos demais princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Seus resultados contribuem para melhorar a percepção dos gestores públicos municipais quanto a relevância da “fase de avaliação de uma gestão” e da adaptação e utilização dos instrumentos de planejamento da gestão (Frey, 2000, p. 229). Assim, eles aportam situações que levam ao aumento ou à diminuição da efetividade dos serviços públicos, conforme proposto por Freitas (2001, p. 60) e confirmado por Ghelman (2006, p. 76), que identificou que, apesar de eficiência e efetividade fazerem parte do discurso de melhoria das gestões públicas, quase todas as organizações pesquisadas não tinham metas e/ou indicadores de desempenho para suas políticas públicas.

Os resultados também contribuem para que gestores públicos municipais se habituem a utilizar o planejamento em suas gestões fiscais e, assim, possam melhorar seus desempenhos e, conseqüentemente, suas notas nas dimensões do IEGM. Segundo o Instituto Rui Barbosa, em 2015 68,3% das gestões municipais foram consideradas não efetivas (2.759 municípios). Em 2016, foram 73,2% (3.267 municípios) e, em 2017, 76,2% (3.527 municípios).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Nova Gestão Pública e Efetividade

De acordo com Ghelman (2006, p. 22), a efetividade é uma junção entre aquilo que motivou a atuação da entidade e o que foi alcançado. Ou seja, é a associação entre os impactos reais vistos pela sociedade em relação aos resultados esperados após a ação governamental.

Para Costa e Castanhar (2003, p. 973), a efetividade é uma das maneiras de se mensurar a avaliação de desempenho das gestões, indicando seus efeitos positivos no ambiente externo em que interveio em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais. Essa definição está alinhada a outras frequentemente utilizadas na literatura, tais como pela Unicef (1990, p. 3), Tribunal de Contas da União (TCU) (2000, p. 14), Ghelman (2006, p. 23), Castro (2006, p. 05), Torres (2004, p. 175), e Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39).

Castro (2006) conceitua a efetividade na gestão pública como uma medida aferidora de resultados de uma ação que traz benefícios à sociedade. Ela dissemina mais resultados positivos que a eficácia, porque indica se o objetivo foi alcançado. A eficácia, por sua vez, mostra se o objetivo almejado trouxe melhorias para a população.

Na comunidade internacional, Forsund (2017, p. 93) abordou a efetividade das gestões públicas a partir da distinção entre a eficiência e a eficácia de determinado serviço público da e prioridade que recebeu do órgão gestor para maximizar o valor societário do impacto final nos objetivos sociais.

Wallace (2013, p. 9) identificou no setor de saúde pública da Austrália, nove atributos de uma gestão efetiva. Segundo o autor, embora muito já se tenha escrito sobre os atributos das gestões efetivas, pouco se sabe sobre como esses atributos se encaixam no setor público. Os nove atributos foram selecionados pelos entrevistados de uma lista de mais de 630 possíveis, e a constatação foi que essas gestões são: encorajadoras, transformadoras, eficientes, seguras, (não) evasivas, corajosas, (não) convenientes, razoáveis e confiáveis.

Andrews e Walle (2012, p. 2) examinaram a relação entre as práticas da Nova Gestão Pública (NPM) e as percepções dos cidadãos sobre a eficiência do serviço, a capacidade de resposta, a equidade e a efetividade dos governos municipais ingleses. Os autores constataram que as relações público-privadas têm um relacionamento negativo com a percepção dos cidadãos sobre as quatro dimensões do desempenho do serviço local e que uma orientação estratégica empresarial mostra uma associação positiva com elas.

Segundo Diamond e Khemani (2006, p. 110), desde 1994 o governo da Tanzânia vem implementando um ambicioso programa de reforma para melhorar a efetividade de sua gestão financeira que, inicialmente, concentrou-se em adoção de sistemas e processos de formulação orçamentária e gerenciamento de gastos efetivos e eficientes.

Köseçik, Kapucu e Sezer (2003 p. 105) examinaram em que medida as características dos gestores públicos, na nova forma de gestão da Turquia, são percebidas como obstáculos significativos para uma gestão eficiente e efetiva. Seus resultados mostram que os governadores distritais, em geral, são considerados bons no gerenciamento de componentes internos e externos da organização pela qual são responsáveis. No entanto, precisam desenvolver habilidades pessoais em certos aspectos.

Analoui (1997, p. 508) descreveu o perfil de um gestor efetivo por meio de interpretação das respostas que obteve de gestores e servidores públicos entrevistados (Tabela 1).

Tabela 1

**Atributos/Habilidades de um Gestor Efetivo**

Prioridade	Atributos/Habilidades	Frequência
1º	Organizado	8
2º	Preocupado com as pessoas e seu desenvolvimento	7
2º	Gestor/formador de equipe	7
3º	Preocupado com tarefas e pessoas	6
3º	Tomador de decisões	6
3º	Preocupado com produtos e tarefas	6
4º	Delega autoridade e controle	5
4º	É flexível	5
5º	Bem-informado	4
5º	Capaz	4

Fonte: Analoui (1997, p. 508).

No Brasil, a efetividade das gestões públicas e o desempenho de seus gestores também têm sido objeto de estudo. Malmegrim e Michaud (2003) confeccionaram um guia metodológico para a gestão pública e apontaram que, dentro de uma visão sistêmica, a eficácia é o que determina o cumprimento das metas de gestão e a eficiência, a otimização dos recursos.

Osório (2003, p. 43) considerou que não se pode analisar a eficiência sem associá-la à efetividade porque otimizar recursos públicos sem oferecer bons serviços ou resolver problemas sociais é incompatível com os valores definidos em uma democracia.

Para Amaral (2002, p. 3), o princípio expresso no art. 37 da Constituição (1988) aborda somente o conceito de eficiência, não se estendendo para o de eficácia e o de efetividade.

Para Castro (2006, p. 7-8), a própria Constituição (1988) reconhece a diferença entre eficiência e eficácia, e isso poderia ser facilmente constatado na leitura do artigo 74, que trata de um sistema integrado de controle interno nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no inciso II: “avaliar resultados e comprovar a legalidade, quanto à eficiência e eficácia da gestão do orçamento, (...)”. Castro (2006, p. 8) menciona que não dá para aceitar que a Constituição (1988) reconheça a diferença entre conceitos em um texto e não o faz em outro. Tal situação seria inaceitável.

Toda teoria gerencial moderna sobre o Estado deve se pautar pelas necessidades da

sociedade. Assim, afirmar que a Constituição Federal, em seu texto, se referia apenas aos meios, é um contrassenso (Castro, 2006, p. 8).

A Lei Federal nº 10.180 (2001), que organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento, Orçamento, Administração Financeira, Contabilidade e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, menciona no seu art. 7º, inciso III, que as unidades responsáveis pelas atividades de planejamento devem “(...) acompanhar física e financeiramente os planos e programas aprovados bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo”.

Já a Lei Federal nº 11.653 (2008), que dispõe sobre o Plano Plurianual da União para o período de 2008-2011, menciona a efetividade como um princípio a ser seguido pelas gestões, ao afirmar que: “a gestão do Plano Plurianual observará os princípios da eficiência, eficácia, e, também, o da efetividade”.

De acordo com Markić (2014, p. 22), os indicadores podem ser uma ferramenta poderosa para diferentes fins no setor público, como avaliar a efetividade da prestação de serviços. Já Pace, Basso e Silva (2003, p. 39) afirmam que “um bom Administrador monitora a performance dos sistemas sob sua responsabilidade com o auxílio de medidas de desempenho”.

Grateron (1999, p. 6) destaca a importância das auditorias de gestões no setor público ao buscarem respostas para questões como: o governo possui meios para medir a sua efetividade? Existem indicadores de medição da gestão pública? Eles aplicam-se corretamente? É importante que o auditor tenha amplo conhecimento e familiaridade sobre quais são os indicadores e índices, o que eles procuram medir e como correlacioná-los.

Para Cohen (1993, p. 50), o primeiro passo para se construir uma gestão efetiva é a utilização de indicadores de gestão como forma de medir o desempenho das entidades públicas.

## 2.2 Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)<sup>1</sup>

O IEGM Brasil é um índice permanente que serve para proporcionar à sociedade visões das gestões públicas sobre sete dimensões extraídas da execução orçamentária dos municípios brasileiros: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, cidades protegidas e governança em TI (Tecnologia da Informação), e outros 143 quesitos.

O IEGM é um indicador que mede a efetividade das gestões nos municípios brasileiros e que atualmente tem a adesão dos 27 tribunais de contas dos estados e do Distrito Federal. Esses tribunais utilizam informações coletadas nos municípios brasileiros, as quais são posteriormente confirmadas. Esses dados são coletados a partir da assinatura de um Termo de Adesão à Rede de Indicadores Nacionais, firmado entre o Instituto Rui Barbosa e os tribunais de contas de cada estado da federação e do Distrito Federal.

Essa ferramenta também possibilita a comparação de desempenho entre municípios com características semelhantes. Assim, há possibilidade de se identificar as práticas eficientes e, conseqüentemente, de contribuir para um melhor desempenho dos governos municipais (Tabela 2).

<sup>1</sup>Esta sessão foi baseada no anuário de 2016 do IEGM Brasil e nos Manual do IEGM do TCE/SP 2017.

Tabela 2

**Quantidade de Municípios Brasileiros Efetivos por Região do Brasil de Acordo com o IEGM (2014-2017)**

REGIÃO	ANO	MUNICÍPIOS FISCALIZADOS	MUNICÍPIOS PARTICIPANTES	MUNICÍPIOS EFETIVOS (c)	% = (c/b) x 100
		(a)	(b)		
Centro-Oeste	2015	467	236	63	26,7
	2016	467	393	66	16,8
	2017	467	417	116	27,8
Nordeste	2015	1.794	1.195	110	9,2
	2016	1.794	1.284	75	5,8
	2017	1.794	1.757	110	6,3
Norte	2015	450	222	42	18,9
	2016	450	327	27	8,3
	2017	450	393	58	14,7
Sudeste	2014	1.668	644	604	93,8
	2015	1.668	1.607	636	39,6
	2016	1.668	1.401	520	37,1
	2017	1.668	966	40	4,1
Sul	2015	1.191	777	427	55
	2016	1.191	1.061	511	48,2
	2017	1.191	1.093	773	70,7

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das informações do Instituto Rui Barbosa (2014-2017).

Quando se compara os resultados apurados no IEGM por regiões do país, observa-se que, em 2017, a região Sudeste era a que possuía menor proporção de municípios efetivos (4,1%) e que a maior proporção de municípios efetivos estava na região Sul (70,7%).

De acordo com o Anuário (2016, p. 68), o IEGM Brasil possui cinco faixas:

NOTA	FAIXA	CRITÉRIO
A	Altamente Efetivo	IEGM a partir de 90% da nota máxima e, pelo menos, 5 (cinco) índices componentes com nota A
B+	Muito Efetivo	IEGM entre 75% e 89,9% da nota máxima
B	Efetivo	IEGM entre 60% e 74,9% da nota máxima
C+	Em Fase de Adequação	IEGM entre 50% e 59,9% da nota máxima
C	Baixo Nível de Adequação	IEGM menor que 50%

**Figura 1.** Faixa de Resultados do IEGM Brasil

Fonte: Anuário (2016, p. 68).

Ao se comparar os resultados do IEGM por faixa de resultado, percebe-se que a maioria dos municípios não foram considerados efetivos pelo IEGM – apresentaram conceitos C+ (em fase de adequação) ou C (baixo nível de adequação). Adicionalmente, nenhum município conseguiu atingir o conceito máximo (Tabela 3).

Tabela 3

**Municípios Brasileiros Participantes do IEGM por Faixa de Resultado**

FAIXA DE RESULTADO	ANO				TOTAL (a+b+c+d)
	2014 (a)	2015 (b)	2016 (c)	2017 (d)	
A	0	0	0	0	0
B+	198	65	88	47	398
B	406	1.213	1.111	1.055	3.785
C+	30	1.667	1.483	1.678	4.858
C	10	1.092	1.784	1.846	4.732
<b>TOTAL</b>	<b>644</b>	<b>4.037</b>	<b>4.466</b>	<b>4.626</b>	<b>13.773</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações do Instituto Rui Barbosa (2014-2017).

### 2.2.1 Metodologia do IEGM<sup>2</sup>

Cada índice que integra a elaboração final do IEGM tem um peso baseado na distribuição das ponderações do volume de despesas pagas em 2011, 2012 e 2013, vinculados a uma função de governo (Figura 2) (TCE/SP, 2017, p. 13).

ÍNDICE	PESO
i-Educ	20%
i-Saúde	20%
i-Planejamento	20%
i-Fiscal	20%
i-Amb	10%
i-Cidade	5%
i-Gov TI	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Figura 2.** Peso dos índices componentes do IEGM Brasil

Fonte: TCE/SP (2017).

Outros dois critérios foram definidos, além dos já mencionados acima, em relação à faixa de resultados:

- O município que não atingir 25% com gasto em educação será realocado imediatamente para a faixa inferior no índice;
- Caso não haja observância ao contido no art. 29-A da Constituição (1988), o município será realocado para a faixa C de resultado, ou seja, será considerado com baixo nível de adequação.

### 2.2.2 Premissas

a) os dados coletados para apuração do IEGM são verdadeiros, mesmo tendo sido declaratórios; b) o IEGM mede o grau de efetividade das gestões municipais brasileiras.

## 2.3 Hipóteses da pesquisa

**H<sub>1</sub>:** Fatores políticos, como reeleição e o prefeito ser do mesmo partido que o governador e o presidente da república, têm relação significativa e negativa com o IEGM.

Segundo Ferraz (2007, p. 1), em municípios governados por prefeitos reeleitos há mais chances de haver atos de corrupção do que naqueles governados por prefeitos em primeiro mandato.

Oliveira e Carvalho (2009, p. 121) evidenciaram que pertencer ao mesmo partido de um governador ou do presidente da república garante privilégios aos prefeitos, como a redução de alguns gastos municipais.

Gonçalves, Funchal e Bezerra Filho (2017, p. 462) apontaram que partidos de esquerda e de centro tendem a investir mais em infraestrutura em períodos pré-eleitorais que os partidos de direita. Pereira (2006, p. 26) mostrou que, desde a transição para democracia, a esquerda quase sempre ganhou as eleições. No entanto, seus governos não atenderam aos interesses da população mais carente.

**H<sub>2</sub>:** Gestões municipais que tiveram pelo menos uma prestação de contas anual reprovada pelo TCU têm relação significativa e negativa com o IEGM.

Esta hipótese tem relação com a variável “Reprovação de Contas pelo TCU” e é uma

<sup>2</sup>Esta sessão foi baseada no 1º anuário 2016 do IEGM e no Manual 2017 do IEGM TCE/SP).

adaptação da pesquisa de Velten (2015, p. 43), que utilizou a variável “apreciação de contas pelo TCE” para estudar os fatores determinantes da rejeição de contas dos municípios capixaba. O autor constatou que a apreciação de contas dos prefeitos municipais é o resultado de diversas análises.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 A coleta de dados

As fontes de coleta de dados foram os sites do Instituto Rui Barbosa ([www.iegm.irbcontas.org.br](http://www.iegm.irbcontas.org.br)) (2017); do Tribunal Superior Eleitoral (2018) ([www.tse.jus.br](http://www.tse.jus.br)); da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) (2017) ([www.siconfi.tesouro.gov.br](http://www.siconfi.tesouro.gov.br)); do Portal da Transparência do Governo Federal ([www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br)); do Portal do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (2017) ([ww.fnde.gov.br/siope](http://ww.fnde.gov.br/siope)); do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017) ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) e Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (2017) ([www.tce.sp.gov.br](http://www.tce.sp.gov.br)), no período de 2012 a 2016. Os dados referentes ao ano de 2017 foram repassados por e-mail pelo Instituto Rui Barbosa.

O universo desta pesquisa deveria ser todos os 5.570 municípios brasileiros. No entanto, foram encontradas limitações que reduziram a amostra: (i) não houve adesão de todos os tribunais de contas dos estados à metodologia do IEGM nos anos de 2015 e 2016; (ii) os estados do Mato Grosso (MT), Pará (PA) e Paraná (PR) não participaram da edição 2015 do IEGM; e o estado de Pernambuco não participou das edições de 2015 e 2016 do índice; (iii) o Distrito Federal não participou desta pesquisa por não apresentar características municipalistas; (iv) houve a exclusão de municípios que não entregaram as informações do IEGM aos TCE dos anos 2015, 2016 e 2017, na data prevista, ou as entregaram incompletas, o que ocasionou suas exclusões do cálculo do índice e, conseqüentemente, desta pesquisa.

Portanto, foram avaliados pelo IEGM, municípios de 22 estados em 2015; 25 estados em 2016; e 26 estados em 2017. No estado de São Paulo, apenas a capital participou da edição de 2017 do índice.

Desta forma, as amostras finais para os anos de 2015, 2016 e 2017 foram, respectivamente, 4.036, 4.465 e 4.626 gestões, correspondendo a 13.127 observações.

#### 3.2 As variáveis

Com o propósito de apontar quais fatores são determinantes para a efetividade das gestões municipais no Brasil, recorreu-se à literatura nacional e internacional. Foram selecionadas, ou adaptadas, variáveis apontadas nos trabalhos de: Dwyer e Wilson (1989, p. 44); Ryan, Stanley e Nelson (2002, p. 265); Laswad, Fisher e Oyelere (2005, p. 111); Rátis (2012, p. 55); Santos e Santos (2014, p. 06-09) e Velten (2015, p. 43) (Figura 3).

Variável	Tipo de Variável	Resposta
IEGM	Dependente	0 – Município não efetivo. 1 – Município efetivo.
População ( <b>Pop<sub>m,p</sub></b> )	Independente	Discreta.
Receita total arrecadada ( <b>Rec. Tot<sub>m,p</sub></b> )	Independente	Contínua.
Nível de escolaridade do prefeito ( <b>Nív. Esc<sub>m,p</sub></b> )	Independente	0 – O prefeito não tem Ensino Superior. 1 – O prefeito tem Ensino Superior.
Quantidade de candidatos ( <b>Q. Cand<sub>m,p</sub></b> )	Independente	Discreta.
Prefeito é reeleito ( <b>Pre. Ree<sub>m,p</sub></b> )	Independente	0 – O prefeito não foi reeleito. 1 – O prefeito foi reeleito.
Partido do prefeito é o mesmo do	Independente	0 – Não.



governador de seu estado (P. Pr. Gov. <sub>m,p</sub> )		1 – Sim.
Partido do prefeito é o mesmo do presidente da república (P. Pr. Pre. <sub>m,p</sub> )	Independente	0 – Não. 1 – Sim.
Reprovação de contas pelo TCU (Rep. Cont. <sub>m,p</sub> )	Independente	0 – Não houve contas anuais reprovadas. 1 – Houve pelo menos uma prestação de contas anual reprovada.
Ideologia partidária (Ide. Par. <sub>m,p</sub> )	Independente	0 – O partido do prefeito não é de esquerda. 1 – O partido do prefeito é de esquerda.
Dependência dos municípios do FPM (D. FPM. <sub>m,p</sub> )	Independente	Contínua.
Dependência dos municípios das Transferências Voluntárias (D. TV. <sub>m,p</sub> )	Independente	Contínua.

**Figura 3.** Variáveis da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Rátis (2012, p. 55).

A dinâmica dos *odds ratios* (razão de chances) foi adotada em virtude de haver associação entre duas variáveis binárias (Francisco et al., 2008). Aguiar, Teixeira, Nossa e Gonzaga (2012, p. 1-46) utilizaram razões de chances para identificar a associação entre sistema de incentivos gerenciais e a prática da contabilidade gerencial em 150 empresas de diversos segmentos econômicos no estado do Espírito Santo.

A razão de chance foi mensurada a partir da equação a seguir (Favero, 2015, p. 104):

$$\text{Chance (odds)}_{Yi=1} = \frac{P_i}{1-P_i}$$

A técnica aplicada para a estimar o resultados foi regressão logística. Os dados foram organizados em forma de painel balanceado (Gujarati & Porter, 2011, p. 587). O teste de Hausman mostrou que a melhor forma de estimação do modelo foi o do Efeito Fixo – Equação 1.

$$IEGM_{m,p} = \beta_0 + \beta_1(\log. Pop_{m,p}) + \beta_2(\log. RT_{m,p}) + \beta_3(For. Pro_{m,p}) + \beta_4(Q. Cand_{m,p}) + \beta_5(Pre. Ree_{m,p}) + \beta_6(P. Pr. Gov_{m,p}) + \beta_7(P. Pr. Pre_{m,p}) + \beta_8(Jul. Con_{m,p}) + \beta_9(Ide. Par_{m,p}) + \beta_{10}(D. FPM_{m,p}) + \beta_{11}(D. TV_{m,p}) + \varepsilon_{m,p} \text{ Equação (1)}$$

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 Estatística descritiva

A Tabela 4 abaixo apresenta a estatística descritiva das variáveis contínuas e discretas do estudo.

Tabela 4  
**Estatística Descritiva 2015-2017**

	Log Pop	Log RT	Q. Cand.	ID-FPM	ID-TV
Observações	9352	7428	9353	7415	6620
Média	4,05	7,83	2,64	0,69	0,04
Mediana	4,01	7,62	2,00	0,25	0,00
Desvio Padrão	0,50	0,83	1,06	4,57	0,39
Mínimo	1,04	-2,00	1,00	0,00	0,00
Máximo	7,09	1,08	1,20	2,45	2,44

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se que a menor média se encontra na variável que mediu as transferências voluntárias para os municípios ( $M = 0,04$ ). Isso pode ter ocorrido porque em alguns municípios essa variável apresentou ausência ou erro nas informações divulgadas, fato este que reduziu seu número de observações.

Por outro lado, quando se analisa as receitas totais dos municípios, percebe-se que essa variável apresentou maior média ( $M = 7,83$ ). Isso ocorre pois, apesar de boa parte dos municípios brasileiros ser dependente do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) por não ter forte atividade econômica, uma parcela considerável das receitas municipais é distribuída por meio de transferências, que são recursos arrecadados, especialmente, nos municípios com forte atividade econômica (Mendes, 2004, p. 421-461).

#### 4.2 Regressão econométrica

Na Tabela 5 estão demonstradas as variáveis estatisticamente significantes do modelo de regressão logística com dados em painel, desenvolvido para responder as hipóteses  $H_1$  e  $H_2$ .

Tabela 5

#### Regressão Logística para as Determinantes da Efetividade nos Municípios Brasileiros – 2015-2017

Variáveis	Razão de Chance	Valor P
Constante	0,094	0,0000
Log. Pop.	1,390	0,0000
Q. Cand.	0,907	0,0008
Pref. Ree.	1,130	0,0202
Rep. Con.	0,800	0,0090

Fonte: Dados da Pesquisa.

É possível admitir, com nível de significância de 5%, que todas as variáveis que influenciam os resultados do IEGM Brasil mostraram-se estatisticamente significantes. (LOG POP) e (PREF.REE) têm relação direta com o IEGM. Isso significa que quando aumentam, contribuem para o crescimento desse índice no município, ou seja, da sua efetividade. Concomitantemente, os coeficientes de suas razões de chances indicam que o crescimento da população (LOG POP) aumenta em 39% a chance de o município atingir a efetividade, em relação aos outros municípios e que a reeleição do prefeito (PREF. REE) aumenta essa chance em 13%.

Mas, a quantidade de candidatos a prefeito (Q CAND) e ter contas reprovadas (REP. CONT) prejudica o cumprimento do índice IEGM, porque reduz, respectivamente, a chance de efetividade em 9,1 % e 8%. Com esses resultados, não foi possível aceitar  $H_1$ , que assumiu que reeleição do prefeito tem relação significativa, mas negativa, com o IEGM; mas foi possível aceitar  $H_2$ , que assumiu que reprovação de contas (REP. CONT) tem relação significativa, mas negativa com o IEGM.

Os resultados de (LOG POP) coincidem com os achados de Gomes e Mac Dowell (2000, p. 11) que também encontraram relação positiva ao pesquisar a população dos municípios brasileiros como medida de tamanho e como fator importante no aumento das receitas próprias.

Em relação à variável (PREF. REE), os resultados divergem parcialmente dos achados de Ferraz (2007, p. 23), ao constatar que municípios com gestores reeleitos influenciam negativamente no aumento das chances de práticas de corrupção. No entanto, o mesmo autor também aponta que praticamente não há diferença entre gestores reeleitos ou não naqueles municípios onde há um juiz ou mídia local na forma de rádio ou jornal.

Já os achados para as variáveis Quantidades de Candidatos (Q. CAND.) e Julgamento de Contas (JULG. CONT.) apresentaram evidências de relação negativa com a efetividade das gestões municipais. Assim, o aumento na quantidade de candidatos ao cargo de prefeito municipal

reduz 0,907 vezes ou 9,1% as chances de a gestão desse município ser considerada efetiva pelo IEGM ( $H_1$ ). E gestões que tiveram pelo menos uma prestação de contas anual reprovadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) reduziram em 0,800 vezes ou 8% as chances de serem consideradas efetivas pelo IEGM ( $H_2$ ).

Os resultados obtidos para (Q CAND) coincidem com a pesquisa de Laswad et al. (2005, p. 116) que, ao examinar os fatores determinantes para a divulgação de relatórios financeiros por parte de autoridades municipais da Nova Zelândia, constatou que essa variável foi bastante significativa.

Quanto aos achados da variável “Reprovação de Contas” pelo TCU (REP. CONT.), observa-se que estes corroboram com aqueles encontrados por Velten (2015, p. 72), e por Crisóstomo et al. (2015, p. 246) que pesquisaram o grau de aprovação e de reprovação de contas públicas dos municípios da região metropolitana de Fortaleza no estado do Ceará e constataram que 28,57% dos pareceres emitidos pelo Tribunal de Contas Municipal do Ceará foram pela reprovação de contas dos gestores municipais. Esses resultados, em parte, é fruto do descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), da Constituição Federal de 1988, das Constituições Estaduais e da Lei Federal nº 4.320(1964) (Crisóstomo et al., 2015, p. 241).

Assim, tendo em vista os resultados já apresentados e levando-se em conta que as variáveis Receita Total (LOG. RT.); Nível de escolaridade do prefeito (NIV. ESC.); Partido do prefeito é o mesmo do governador de seu estado (P. PR. GOV); partido do prefeito é o mesmo do presidente da república (P. PR. PRE); Dependência dos municípios do FPM (ID-FPM) e Dependência dos municípios das transferências voluntárias (ID-TV) não terem sido consideradas significantes pela pesquisa, justifica-se as análises a seguir.

Os resultados de (LOG.RT) coincidem com os achados de Rátis (2012, p. 62), que também não encontrou significância na variável acima ao pesquisar fatores que influenciam o atraso na divulgação de contas públicas anuais dos municípios do Estado do Espírito Santo. Isso pode ser explicado pelo fato de boa parte dos municípios brasileiros efetivos pelo IEGM nem sempre apresentarem grande volume de arrecadação, pois são cidades com população abaixo de 10.000 habitantes e com baixa arrecadação própria, nos quais a prefeitura é o principal empreendedor (Santos & Santos, 2014, p. 12)

Já os resultados da variável (NIV. ESC.) podem ser explicados devido ao fato de que muitos gestores, mesmo sem ensino superior, mantêm excelentes equipes de assessoria no seu quadro de pessoal (Velten, 2015, p. 72). Rátis (2012, p. 63) verificou que o nível de escolaridade não tem influência com o número de dias para divulgação de contas municipais do Estado do Espírito Santo, pelos tribunais.

A provável causa dos resultados obtidos para (P. PR. GOV) pode ser devido ao fato de que pertencer ao mesmo partido do governador pode até garantir alguns privilégios ao prefeito e, portanto, representar redução de despesas (Oliveira & Carvalho, 2009, p. 131). No entanto, isso não é o suficiente para garantir a efetividade de uma gestão. Vale ressaltar que essa variável também foi considerada insignificante nas pesquisas de Rátis (2012, p. 63) e Velten (2015, p. 72).

Pelo mesmo motivo, a variável (P. PR. PRE) não foi significativa.

Os resultados para “Ideologia partidária” (Ide.Par.<sub>m,p</sub>) coincidem com os de Rátis (2012, p. 62-63) e podem ser explicados em razão dos diversos escândalos envolvendo a classe política no Brasil divulgados pela mídia brasileira e estrangeira após a operação Lava Jato (Cioccarri, 2015, p. 59-63).

Mesmo apresentando crescimento do FPM, ano após ano, no período de 2007 a 2014, os resultados não significantes da variável (ID. FPM) podem ter ocorrido por conta da crise econômica mundial em 2009 e dos vários decretos de desoneração do IPI no Brasil, que acabou impactando diretamente nas contas municipais (Confederação Nacional dos Municípios (CNM), 2015, p. 40).

Já os resultados encontrados para a variável (ID-TV) coincidem com os achados de Rátis (2012, p. 63) e podem ser explicados pelo fato de que muitos municípios não estão habilitados para receberem parcelas de convênios da União e estados por apresentarem projetos irregulares ou inadequados, com baixa qualidade dos objetos a serem idealizados (D'Abadia, 2015, p. 5)

Então, respondendo ao problema de pesquisa inicialmente proposto, pode-se admitir, com 95% de confiança, que a População, a Quantidade de candidatos a prefeito de um município, a Reeleição e a Reprovação de contas anuais pelo TCU são fatores que explicam as diferenças de efetividades das gestões municipais.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo apontar os fatores determinantes da efetividade das gestões municipais no Brasil e explicar os resultados do IEGM no Brasil no período de 2015 a 2017. Foi apontado que o tamanho da população e a reeleição do prefeito podem contribuir para o melhor desempenho da efetividade quando crescem. Ou seja, são fatores que diferenciam os municípios efetivos dos não efetivos; assim como a quantidade de candidatos a prefeito e a reprovação de contas pelo TCU dificultam o alcance desse objetivo. Ambos, se aumentam, reduzem as chances de efetividade do município.

A busca pela efetividade deve partir inicialmente do controle do gasto público exercido pela sociedade, pelos órgãos de controle externos e internos e pela melhoria na transparência de informações governamentais. É imprescindível também que se intensifique a fiscalização dos TCE por meio de auditorias de acompanhamento das gestões municipais. O modelo de auditoria predominante no Brasil hoje infelizmente, não detecta a corrupção no seu nascedouro, mas sim após o fato consumado (auditoria de avaliação de gestão).

Por isso, é necessário investir na qualificação de suas assessorias para melhorar a apresentação das contas públicas municipais.

É necessário também que os tribunais de contas dos estados e municípios, participantes do IEGM criem mecanismos de comparação das informações entregues pelos municípios, para que se possa identificar a real situação fiscal e financeira desses entes e, conseqüentemente, melhorar o critério de decisão e o nível de transparência dessas prestações de contas.

A despeito dos resultados que este artigo apresentou, ele teve suas limitações. Uma delas é o período estudado (2015 -2017) ser muito curto; a outra, a incompletude de dados. Não há uma adesão plena e voluntária, por parte dos gestores públicos, para que se constitua uma base de dados completa, capaz de subsidiar estudos cujos resultados melhorem os critérios de decisão dos gestores municipais, que são a amostra deste artigo. Uma base de dados pequena compromete a robustez dos resultados. A imprecisão dos resultados favorece tomadas de decisão inoportunas e/ou erradas. A LRF foi aprovadas no início dos anos 2000, mas a maioria dos municípios brasileiros só passaram a ter dados completos de seus relatórios fiscais a partir de 2015. Este artigo conseguiu reunir dados de 2015 a 2017, parte deles incompletos, no entanto, já estamos no ano de 2021. Assim, sugere-se que pesquisas futuras repliquem a metodologia deste artigo para uma amostra maior em termos de período de tempo e de participação de municípios.

## REFERÊNCIAS

Aguiar, A. B. D., Teixeira, A. J. C., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012). Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54. Recuperado de <http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/38235>

- Amaral, A. C. C. (2002). O princípio da eficiência no direito administrativo. *Revista Diálogo Jurídico*, (14).
- Analoui, F. (1997). How effective are senior managers in the Romanian public sector? *Journal of Management Development*, 16(7), 502-516. Recuperado em 02 janeiro, 2018, de <https://doi.org/10.1108/02621719710169602>
- Andrews, R., & Walle, S. V. (2012). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *COCOPS Working Paper*, (7).
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: paradigms, principles, paradoxes and Pendulums. *International Journal of Policy and Administration*, 3(2), 115-137.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* (1988). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. 427 p.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (1997). Evaluating the New Public Management' Reforms in the UK: a constitutional possibility. *Public Administration*, 75(3), 487-507.
- Castro, R. B. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Cioccari, D. (2015). Operação Lava Jato: escândalo, agendamento e enquadramento. *Revista Alterjor*, 12(2), 58-78.
- Cohen, S. A. (1993). Defining and measuring effectiveness in public management. *Public Productivity & Management Review*, 17(1), 45-57.
- Confederação Nacional dos Municípios (CNM). (2015). *Estudo Técnico: volume 7*. Recuperado em 12 agosto, 2018, de [https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/Estudos%20Tecnicos%20-%20Volume%207%20\(2015\).pdf](https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/Estudos%20Tecnicos%20-%20Volume%207%20(2015).pdf)
- Costa, F. L., & Castanhar, J. C. (2003). Evaluating public programs: methodological and conceptual challenges. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 969.
- Crisóstomo, V. L., Cavalcante, N. S. C., & Freitas, A. R. M. C. (2015). A LRF no trabalho de controle de contas públicas – um estudo de pareceres prévios conclusivos de contas de governos municipais. *Revista Ambiente Contábil*, 7(1), 233-253.
- D'Abadia, B. M. (2015). A Problemática das Transferências Voluntárias. *Consultoria Legislativa, Câmara dos Deputado*, Brasília, DF, Brasil, 03.
- Diamond, J., & Khemani, P. (2006). Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries OECD. *Journal on Budgeting*, 5(3).

- Dunsire, A., & Hood, C. (1989). *Cutback Management in Public Bureaucracies: popular theories and observed outcomes in whitehall*. Cambridge University Press.
- Dwyer, P. D., & Wilson, E. R. (1989). An empirical investigation of factors affecting the timeliness of reporting by municipalities. *Journal of Accounting and Public Policy*, 8(1), 29-55.
- Favero, L. P. (2015). *Análise de dados: modelos de regressão com Excel, Stata e SPSS*. Rio de Janeiro. Editora Elsevier.
- Ferraz, C., & Finan, F. (2007). Electoral accountability and corruption in local governments: evidence from audit reports. *American Economic Review*, 101(4), 1274-1311.
- Forsund, F. R. (2017). *Measuring effectiveness of production in the public sector*. Department of Economics, University of Oslo, Norway Norwegian Defence Research Establishment (FFI), Norway.
- Francisco, P. M. S. B., Donalisio, M. R., Barros, M. B. D. A., Cesar, C. L. G., Carandina, L., & Goldbaum, M. (2008). Medidas de associação em estudo transversal com delineamento complexo: razão de chances e razão de prevalência. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 11(3), 347-355.
- Freitas, C. A. S. (2001). Auditoria de gestão e estratégia no setor público. *Revista do Serviço Público*, 52(4), 57-70.
- Frey, K. (2000). Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e políticas públicas*, (21), 211-259.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (2017). *Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação – SIOPE*. Recuperado em 10 janeiro, 2018, de [www.fnde.gov.br/index.php/siope-relatorios-municipais](http://www.fnde.gov.br/index.php/siope-relatorios-municipais).
- Ghelman, S. (2006). *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Gomes, G. M., Dowell, M., & Cristina, M. (2000). *Descentralização política, federalismo fiscal e criação de municípios: o que é mau para o econômico nem sempre é bom para o social*. Texto para discussão, Brasília, nº 706, 2000.
- Gonçalves, L. G., Funchal, B., & Bezerra Filho, J. E. (2017). The Influence of Political Cycles on Public Investments in Infrastructure: A Study of Brazilian States from 2003 to 2014. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 462-481.
- Grateron, I. R. G. (1999). Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. *Caderno de estudos*, (21), 01-18.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica* (5a ed.). São Paulo: AMGH Editora LTDA.

- Hood, C. (1995). Emerging Issues in Public Administration. *Public Administration*, 73(1), 165-183. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1995.tb00822.x>
- Hood, C., & Jackson, M. (1994). Keys for locks in administrative argument. *Administration & Society*, 25(4), 467-488.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017). *População*. Recuperado em 08 dezembro, 2017, de [www.ibge.gov.br/home](http://www.ibge.gov.br/home)
- Instituto Rui Barbosa – IRB. (2016). *1º Anuário do IEGM Brasil 2016 (Índice de Efetividade da Gestão Municipal): aplicado aos Municípios Brasileiros*. Minas Gerais. p. 7-13.
- Instituto Rui Barbosa – IRB. (2017). *Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)*. Minas Gerais. Recuperado em 06 outubro, 2017, de <http://iegm.irbcontas.org.br/index.php/site/dadosAbertos>
- Köseçik, M., Kapucu, N., & Sezer, Y. (2003). Becoming an effective public manager in the global world: District governors in Turkey. *Ana Sayfa*, 18(1), 105-129. Recuperado em 11 novembro, 2017, de [https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/141/pdf\\_132](https://iibfdergi.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/141/pdf_132)
- Laswad, F., Fisher, R., & Oyelere, P. (2005). Determinants of voluntary Internet financial reporting by local government authorities. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 101-121.
- Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008* (2008). Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2008/2011. Diário Oficial da União, Brasília, DF, nº 67, terça-feira, 8 de abril de 2008. Seção 1, p. 5.
- Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964* (1964). Institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001* (2001). Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Markić, D. (2014). A Review on the Use of Performance Indicators in the Public Sector. University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics, Pavlinska 2, Varaždin. *Croatia TEM Journal*, 3(1), 22-28.
- Mendes, M. (2004). Federalismo fiscal. In Arvate, P., & Biderman, C. (Org.). *Economia do Setor Público no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. pp. 421-461.
- Malmegrim, M. L., & Michaud, C. (2003). *Modelagem Organizacional para ação e controle estratégico: Guia Metodológico*. Brasília:[s.n.].
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York, NY: Penguin Press, 405 pp. ISBN 045226942-3

- Oliveira, K. V., & Carvalho, F. A. A. (2009). A contabilidade governamental e o calendário eleitoral: uma análise empírica sobre um painel de municípios do Rio de Janeiro no período 1998-2006. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(5), 121-141.
- Osório, V. L. T. (2003). *A utilização do balanced scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial: estudo de caso de uma autarquia municipal*. Dissertação (Mestrado profissional em Gerência de Serviços), Curso de Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. D. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 37-65.
- Pereira, L. C. B. (2006). O paradoxo da esquerda no Brasil. *Novos Estudos-CEBRAP*, (74), 25-45.
- Pollitt, C. (1996). Antistatist Reforms and New Administrative Directions: public administration in the United Kingdom. *Public Administration Review*, 56(1), 81-87.
- Power, M., & Laughlin, R. (1992). Critical theory and accounting. *Critical Management Studies*, 21(5), 441-465.
- Rátis, S. P. N. (2012). *Determinantes para o atraso na divulgação das contas públicas anuais dos municípios do Estado do Espírito Santo*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória.
- Ryan, C., Stanley, T., & Nelson, M. (2002). Accountability disclosures by Queensland local government councils: 1997–1999. *Financial Accountability & Management*, 18(3), 261-289.
- Sano, H., & Montenegro Filho, M. J. F. (2013). As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em Questão*, 11(22), 35-61.
- Santos, K. G. B., & Santos, C. E. R. (2014). Dependência municipal das transferências do fundo de participação dos municípios: uma análise para os municípios do sul da Bahia entre 2008 e 2012. *Anais da Semana do Economista da Universidade Estadual de Santa Cruz*, Ilhéus, BA, Brasil, 4.
- Santos, G. F. Z., & Hoffmann, M. G. (2016). Em busca da efetividade na administração pública: proposição de uma metodologia para design e implementação de serviços públicos no município de Florianópolis. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 88-105.
- Secretaria do Tesouro Nacional (Brasil) (2017). *Finanças do Brasil – Receitas e Despesas dos Municípios (2012 e 2016)*. Recuperado em 12 janeiro, 2018, de <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/contas-aneais>.
- Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE/SP. (2017). *Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)*. São Paulo. Recuperado em 06 outubro, 2017, de <https://www4.tce.sp.gov.br/6524-índice-aponta-efetividade-gestao-mais-4-mil-municipios-brasil>.



- Tribunal de Contas da União – TCU. (2000). *Manual de Auditoria Operacional*. Brasília. Recuperado em 19 dezembro, 2017, de [www.portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId](http://www.portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId)
- Tribunal Superior Eleitoral (2018). *Eleições Anteriores*. Recuperado em 12 fevereiro, 2018, de [www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-antteriores/](http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-antteriores/).
- Torres, M. D. F. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- UNICEF. (1990). *Guide for monitoring and evaluation: making a difference?* New York: Unicef.
- Velten, S. R. (2015). *Determinantes da rejeição das prestações de contas anuais dos municípios capixabas pelo tribunal de contas do Estado do Espírito Santo*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória.
- Wallace, G. (2013). *Attributes of effective managers in the public health sector*. Tasmânia: University of Tasmânia, August.