



Dissertação de Mestrado em Gestão

AUDITORIA GOVERNAMENTAL NA GESTÃO PÚBLICA E  
EFICÁCIA DE GESTÃO

Para um modelo organizacional integrador

Autor: Edmilson Borges de Moura  
Orientador: Professora Doutora Helena Santos Curto

Lisboa, setembro/2014

**AUDITORIA GOVERNAMENTAL NA GESTÃO PÚBLICA E  
EFICÁCIA DE GESTÃO**

**Para um modelo organizacional integrador**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão – ISG como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão.

**Linha de pesquisa:** Auditoria Contabilística, Econômica e Financeira

**Orientadora:** Professora Doutora Helena Santos Curto

A minha família, pelo zelo e dedicação dispensados para que eu conquistasse mais uma importante vitória em minha vida, em especial, a minha esposa Angelita e aos meus filhos: Matheus, Jaine e Diego.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a participação e a colaboração de tantas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse ao término de mais uma importante etapa da minha vida. Agradeço a todos sem distinção, pois, cada um ajudou como pôde, seja no fornecimento de informações, com uma palavra amiga, com sugestões, às vezes com críticas ou de alguma outra forma que fizeram com que, por vezes, eu percebesse que alguma coisa deveria ser mudada, mas tendo sempre a certeza de que o caminho deveria ser seguido e que o objetivo a alcançar estava logo à frente.

De início, um agradecimento especial a Doutora Helena Santos Curto, que foi minha orientadora durante toda a realização do trabalho, inclusive no projeto de pesquisa, sempre com muita dedicação e zelo por aquilo que faz. Tem a minha gratidão por tudo que fizeste e a minha amizade, que não se limitará apenas a conclusão desta pesquisa.

Também quero agradecer aos professores que, de alguma forma, ficaram marcados na minha lembrança pela forma como lidam e transmitem seus conhecimentos, em especial os professores Álvaro Lopes, Mafalda Patuleia, Márcia Reais e Casimiro Ramos. Sem desmerecer os demais, estes profissionais abrilhantaram as aulas durante o curso e conseguiram transmitir um espírito inovador no sentido de adquirir e transmitir novos conhecimentos.

A todos os colegas de turma, que com o passar do tempo nos tornamos amigos, onde vivenciamos problemas e os compartilhamos uns com os outros. Por vezes, ante as dificuldades, reuníamos-nos para ajudar aquele que necessitava de uma força, uma palavra amiga ou um gesto de carinho. Formamos um conjunto de pessoas, em torno do mesmo objetivo, que se respeitam e valorizam a amizade e, por causa dessas pessoas, talvez eu tenha conseguido seguir o meu caminho até o final.

Agradeço ainda, aqueles amigos que ficaram pelo caminho e não conseguiram ir adiante. Estes foram engolidos pelas dificuldades que a vida oferece dia a dia. Mesmo assim, também a estes eu agradeço, pois enquanto estivemos juntos houve compartilhamento mútuo e sincera amizade.

Por fim, a toda a minha família que teve que suportar a minha ausência, falta de tempo, às vezes pouca paciência e tantas outras obrigações que não pude

realizar. Agradeço de forma especial aos meus pais, que são pessoas responsáveis pela minha formação acadêmica e humana, e aos meus filhos para que eu possa, também, educá-los com a mesma formação que outrora recebi.

## RESUMO

O objeto desta dissertação foi analisar a necessidade da realização de auditorias governamentais nos órgãos públicos dos municípios do Estado do Piauí, por empresas especializadas e/ou profissionais legalmente habilitados, de forma preventiva, contínua e independente, tendo por objetivo contribuir para a melhoria na aplicação dos recursos públicos, bem como, adotar métodos que possam impedir, previamente, os desvios destas verbas. Para alcançar esse objetivo foi necessário avaliar a capacidade de gestão dos atuais administradores municipais, sem, com isso, desconfigurar o foco inicial da pesquisa que é avaliar a gestão pública como um todo, bem como, apresentar um modelo organizacional integrador, capaz de suprir as deficiências de gestão detectadas nos municípios piauienses. A investigação desenvolvida do tipo exploratória alcançou os resultados através da análise de documentos, coleta de informações e da utilização de técnicas de recolhimento de dados como a aplicação de questionários e a realização de entrevistas. Os resultados alcançados evidenciam a necessidade de empresas ou profissionais independentes realizarem auditorias nos órgãos públicos municipais, emitindo pareceres e apontando soluções para sanar possíveis irregularidades. Na revisão de literatura foram contemplados periódicos, livros, artigos e demais publicações científicas proporcionando a investigação maior credibilidade, visto que, foram pesquisadas obras literárias atualizadas e de grande conceito na área de auditoria e gestão pública. Percebe-se, assim, que a auditoria pública no Brasil vem, ao longo do tempo, passando por profundas transformações, com alterações nos instrumentos de planejamento e de responsabilidade social e fiscal, além do que, constata-se a implantação da auditoria como instrumento de controle, de forma a propiciar maior participação dos órgãos de controle nas administrações municipais, e na elaboração de novos modelos de gestão. Grateron (1999) enfatiza que as auditorias de gestão podem ser vistas como sendo a revisão e avaliação da qualidade e oportunidade da informação. Desse modo, a importância da investigação para os interessados, dar-se através da comprovação de que a auditoria realizada de forma independente e continuada beneficia diretamente as pessoas e aos gestores, tanto na fiscalização quanto na aplicação dos recursos públicos. Neste sentido, comprova-se que há a necessidade de avaliar com antecedência a adequação dos programas, a existência de controle efetivo sobre as receitas e as despesas e o aproveitamento de todas as oportunidades, para que estas sejam eficientes e econômicas, de forma a oferecer maior qualidade aos serviços prestados aos munícipes. Por fim, no âmbito da discussão dos resultados obtidos durante a apuração dos dados, foi utilizado na pesquisa o índice FIRJAM, resultado de um levantamento realizado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro sobre a situação da gestão nos municípios piauienses, levando em consideração critérios como aumento de arrecadação, redução dos gastos com pessoal, otimização da gestão e mais investimentos nas áreas de saúde e educação.

Palavras Chave: Auditoria. Gestão Pública. Controle. Eficiência. Planejamento

## ABSTRACT

The object of this thesis was to analyze the need of conducting government audits of public bodies of the municipalities of the state of Piauí, specialized professional firms and/or legally qualified, preventively, still independent, aiming to contribute to improve the application of public resources, and adopt methods that might prevent previously, the deviations of these funds. To achieve this goal it was necessary to assess the management capacity of the current municipal administrators, without, however, configure the initial focus of the research is to evaluate the public administration as a whole, as well as submit an integrator capable of meeting the organizational model management deficiencies detected in piauienses municipalities. The investigation developed, the exploratory, the results achieved through the analysis of documents, information collection and use of data gathering techniques such as questionnaires and interviews. The achieved results show the need for companies or professional's independent conduct audits in municipal, giving opinions and pointed out possible solutions to remedy irregularities. In the literature review were included journals, books, articles and other scientific publications providing research more credibility since, updated and great concept in auditing and public administration literary works were surveyed. It is clear, therefore, that public audit in Brazil has, over time, undergoing profound changes with changes in the instruments of planning and social and fiscal responsibility, beyond that, there has been the implementation of the audit as a tool control, in order to promote greater involvement of control in municipal administrations, and developing new management models. Grateron (1999) emphasizes that audits of management can be seen as the review and evaluation of the quality and timeliness of information. Thus, the importance of research for those interested, give yourself by proving that the audit so independent and continuing directly benefits people and managers both in supervision and in the use of public resources. In this sense, it proves that there is a need to assess in advance the adequacy of programs, the existence of effective control over revenues and expenditures and use of all opportunities for it to be efficient and economical in order to provide greater quality of services provided to citizens. Finally, under the discussion of the results obtained during the verification of the data was used in the search FIRJAM index, the result of a survey conducted by the Federation of Industries of Rio de Janeiro on the management situation in piauienses municipalities, taking into account criteria as increased revenues, reduced personnel expenses, improved management and more investment in health and education.

Keywords. Auditing. Public Management. Control. Efficiency. Planning

## LÍSTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Administração Pública Gerencial
CAUC	Cadastro Unificado de Convênios do Governo Federal
CF	Constituição Federal
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGE	Controladoria Geral do Estado
CGM	Controladoria Geral do Município
CGU	Controladoria Geral da União
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DOM	Diário Oficial dos Municípios
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
FIRJAN	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
GE	Governo Empreendedor
GP	Governança Pública
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios
IFGF	Índice Firjan de Gestão Fiscal
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
ISS	Imposto Sobre Serviços
ITBI	Imposto de Transmissão de Bens Imóveis
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
OE	Orçamento do Estado
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
SPCI	Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCE/PI	Tribunal de Contas do Estado do Piauí
TCU	Tribunal de Contas da União

## ÍNDICE

<b>LÍSTA DE QUADROS</b>	10
<b>LÍSTA DE TABELAS</b>	11
<b>LÍSTA DE FIGURAS</b>	12
<b>LÍSTA DE GRÁFICOS</b>	13
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	21
2.1 Conceitos essenciais	21
2.1.1 Variáveis	22
2.1.1.1 Variáveis independentes	23
2.1.1.2 Variáveis dependentes	27
2.1.1.3 Variáveis mediadoras	30
2.1.1.4 Técnicas de tratamento das variáveis	31
2.2 Estado da arte	32
2.2.1 Auditoria governamental: auditoria de gestão nos municípios	32
2.2.2 Auditoria governamental e as novas tecnologias aplicadas ao setor público	33
2.2.3 Transparência na gestão pública	34
2.3 Enquadramento teórico	35
2.3.1 Controle da gestão pública: caracterização e eficiência de gestão	35
2.3.2 Eficiência e gerenciamento para uma gestão consciente	40
2.3.3 Gestor consciente: planejamento e responsabilidade com a gestão pública	40
2.3.4 Estratégia para uma gestão eficiente	41
2.3.5 Órgãos de fiscalização da administração pública e sua eficiência de gestão	42
2.3.5.1 Tribunal de Contas da União	42
2.3.5.2 Controladoria Geral da União	43
2.3.5.3 Tribunais de Contas dos Estados	44
2.3.6 Inovação consciente para um modelo organizacional integrador	45
2.3.7 Eficiência e democracia na gestão pública	46
2.3.8 Esquematização das hipóteses	48
2.3.9 Esquema global a ser aplicado na organização da gestão pública	

municipal	49
<b>3 MÉTODOS</b>	<b>52</b>
3.1 Procedimentos e desenho da investigação	52
3.1.1 Técnicas para recolhimento de dados	52
3.1.2 Estudo de caso	53
3.1.3 Avaliação de eficiência	53
3.2 Amostra, população e participantes	54
3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	56
3.4 Procedimentos de análises de dados	59
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO</b>	<b>61</b>
4.1 Estatísticas descritivas e correlações	61
4.2 Testes das hipóteses	76
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>81</b>
5.1 Discussões e implicações para a teoria	81
5.2 Indicações para a gestão	83
5.3 limitações e futuras investigações	84
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM ALFABÉTICA</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DE POPULAÇÃO</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE E – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DO PIB</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE F – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DE IDH-M</b>	<b>107</b>

## LÍSTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RELACIONAMENTO ENTRE VARIÁVES, TÉCNICAS E HIPÓTESES .....	31
QUADRO 2 - TIPOS DE CONTROLE .....	38
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS.....	50
QUADRO 4 - TÉCNICAS DE RECOLHIMENTO DE DADOS.....	53
QUADRO 5 - MUNICÍPIOS POR HABITANTES .....	55
QUADRO 6 - MEMORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	57

## LÍSTA DE TABELAS

TABELA 1 -	EIXOS DE PARTICIPAÇÃO DAS VARIÁVEIS NA GESTÃO PÚBLICA .....	61
TABELA 2 -	POSIÇÃO DOS MUNICÍPIOS PIAUIENSES NO <i>RANKING</i> DO IFGF – ANO: 2010.....	64
TABELA 3 -	POSIÇÃO DOS MUNICÍPIOS PIAUIENSES NO <i>RANKING</i> DO IFGF – ANO: 2011.....	64
TABELA 4 -	POSIÇÃO DOS MUNICÍPIOS NO <i>RANKING</i> DO IFGF RECEITA PRÓPRIA.....	65
TABELA 5 -	POSIÇÃO DO MUNICÍPIO NO <i>RANKING</i> DO IFGF GASTOS COM PESSOAL.....	66
TABELA 6 -	POSIÇÃO DO MUNICÍPIO NO <i>RANKING</i> DO IFGF INVESTIMENTOS.....	66
TABELA 7 -	POSIÇÃO DO MUNICÍPIO NO <i>RANKING</i> DO IFGF LIQUIDEZ.....	67
TABELA 8 -	POSIÇÃO DO MUNICÍPIO NO <i>RANKING</i> DO IFGF CUSTO DA DÍVIDA.....	68
TABELA 9 -	IDHM DOS MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS.....	75

## LÍSTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - LIGAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	48
FIGURA 2 - MODELO PROPOSTO A GESTÃO DA PERFORMANCE GOVERNAMENTAL.....	49
FIGURA 3 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE 1.....	77
FIGURA 4 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE 2.....	78
FIGURA 5 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE 3.....	79
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE 4.....	80

## LÍSTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RECEITAS E DESPESAS DO MUNICÍPIO DE TAMBORIL DO PIAUÍ.....	69
GRÁFICO 2 - RECEITAS E DESPESAS DO MUNICÍPIO DE ELESBÃO VELOSO.....	70
GRÁFICO 3 - RECEITAS E DESPESAS DO MUNICÍPIO DE BELA VISTA DO PIAUÍ.....	71
GRÁFICO 4 - PIB DO MUNICÍPIO DE TAMBORIL DO PIAUÍ.....	72
GRÁFICO 5 - PIB DO MUNICÍPIO DE ELESBÃO VELOSO.....	73
GRÁFICO 6 - PIB DO MUNICÍPIO DE BELA VISTA DO PIAUÍ.....	74

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Temática

Para Grateron (1999) a auditoria governamental compreende uma série de procedimentos empregados, segundo normas profissionais, sobre determinada relação de *accountability* pública, conducentes à emissão de comentários e recomendações, materializados em um relatório imparcial e oportuno, sobre a adequação das informações relacionadas às responsabilidades assumidas, envolvendo, de uma maneira global e abrangente, aspectos financeiros, legais e operacionais (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade).

A auditoria é uma atividade relativamente nova no Brasil, encontra-se ainda no estágio embrionário em termos de técnica, haja vista que as legislações específicas brasileiras vêm, segundo Almeida (2010), abordando superficialmente o assunto, sem definir de forma clara e precisa os procedimentos que os profissionais da área devem adotar. Com essa lacuna, a auditoria governamental passa a ser utilizada como instrumento de melhoria da gestão pública e sua eficácia, capaz de formular um modelo organizacional Integrador para os municípios piauienses, elaborado através de estudos e pesquisas, *in locu*, fundamentado, sobre tudo, nas informações disponíveis no Tribunal de Contas do Estado do Piauí. Contudo, é fato que os municípios jurisdicionados ao TCE/PI, vêm passando por enormes dificuldades econômico-financeiras, sendo que a grande maioria ocasionada por gestões ineficientes.

De acordo com Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), a governança pública pode ser caracterizada como sendo alicerçada em quatro princípios, quais sejam: relações éticas; conformidade em todas as suas dimensões; transparência; prestação responsável de contas.

No mesmo sentido, Andrade, Castro e Pereira (2012), entendem que a administração pública, de forma gerencial, tem por objetivo substituir o típico administrador público por gerentes, ou seja, pressupunha uma mudança nos aspectos culturais do Estado, dado que os valores gerenciais devem se sobrepor

aos burocráticos. O Estado passaria a incorporar ferramentas próprias do setor privado, administrando os recursos públicos de maneira eficiente.

Na mesma linha de pensamento, Lubando (2006) sustenta que há a necessidade de medir o grau de disponibilização dos governos municipais em adotar e implantar as políticas sociais, levando em consideração o processo de descentralização do País, mediante o qual, a partir da década de 90, o governo federal vem delegando a estados e municípios grande parte das funções de gestão das políticas sociais, sendo este um aspecto importante a ser considerado. Neste sentido, as relações intergovernamentais tornam-se cada vez mais decisivas para o desempenho da gestão. Com esta perspectiva, permitiu-se questionar se o estágio de implementação de uma política pública definida por um nível superior de governo seria suficiente para a descentralização daquela política, ou seja, a disposição do governo local em aderir ao programa, mesmo incorrendo em alguns riscos, também importantes no processo de descentralização das ações.

Segundo Chiavenato (2008) para que a gestão pública se torne mais eficiente, deve inspirar-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta. Porquanto, a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, enquanto que a receita do Estado deriva fundamentalmente de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Havendo, portanto, a necessidade de um modelo da gestão de empresas para a gestão pública apenas no que se refere ao gerenciamento (meio) e não a finalidade precípua do setor privado sobre o público (fim).

Para Franco e Maia (2011), a auditoria realizada de forma prévia ou preventiva, só vem contribuir como instrumento de melhoria de gestão, indo além do exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e/ou confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando, tão somente, mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes. Esta corrente de pensamento, faz parte de uma proposta de formulação de um modelo organizacional integrador, fazendo surgir um novo papel para a auditoria, sem deixar de lado os procedimentos

efetuados de acordo com as normas de auditoria usualmente aceites que incluem os procedimentos que os auditores julgarem necessários, em cada circunstância, com a finalidade de obter elementos de convicção, com o objetivo de comprovar a eficiência ou a ineficiência da gestão.

Para Moyado (2011), sob a óptica de um olhar inovador, a nova gestão pública representa uma grande mudança a partir da perspectiva tradicional da administração pública, através de um modelo que enfatiza os resultados e maiores responsabilidades, bem como, uma maior flexibilidade institucional. Esta mudança, até agora, não foi sem controvérsia, o meio necessário a fazer com que os gestores sejam forçados a tomar uma posição sobre o futuro do setor público e, nesse sentido, não há dúvida de que isso vai inevitavelmente direcionar a gestão, tanto na teoria como na prática. De sorte que, a auditoria na nova gestão pública torna-se mais eficiente no sentido de prevenir, contraponto ao, tão somente, de punir.

Brandão e Bruno-Faria (2012) sustentam que há de se apresentar um novo olhar sobre o tema ao buscar compreender a inovação a partir da perspectiva da disseminação. Para as autoras, inovação é um novo e bem-sucedido arranjo particular de determinados componentes que pode ser potencialmente útil em outros contextos e localidades, como solução para um problema específico. Inovar é promover mudanças relacionadas a práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos já existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade.

## 1.2 Problemas de Pesquisa

Notadamente, existe uma ampla evidencia empírica para sustentar a premissa da relevância da auditoria governamental como forma de melhorar a gestão pública e alcançar a eficácia de gestão, através de um modelo organizacional integrador. Neste sentido, Costa, Pereira e Blanco (2006), entendem que a auditoria, independentemente do âmbito a que se aplique, tem evoluído, sobremaneira, com a preocupação de que as fraudes e irregularidades tem vindo a ceder passo a outros

objetivos, continuando, no entanto, nomeadamente no domínio da função pública, a ter muita relevância.

Por outro lado, Cruz e Glock (2007), enfatizam que devido a sua subjetividade em mensuração, a eficiência e/ou eficácia de gestão ainda depende dos exames relativos à auditoria tradicional operacional, sendo que, ainda não se pode deixar de utilizar, como referência, os próprios instrumentos definidos para medir o alcance dos objetivos estabelecidos para cada Programa do Plano Plurianual (PPA). Ainda definem que, enquanto na auditoria operacional o foco está no processo, na auditoria de gestão o foco está nos resultados.

Segundo Albuquerque, Medeiro e Feijó (2013), em 1988 o Governo Federal organizou a forma de elaboração e gestão do PPA, abrangendo esta obrigação a Estados e Municípios. O objetivo seria tornar públicas as informações referentes à execução dos programas de governo, possibilitando maior controle quanto à aplicação dos recursos públicos e aos resultados obtidos, e possibilitar uma participação mais efetiva da sociedade no processo alocativo dos recursos públicos.

Partindo dos questionamentos de renomados autores, vimos a necessidade de trabalhar a seguinte problemática:

- a) Como a auditoria governamental poderá contribuir para melhoria na gestão pública nos municípios piauienses?
- b) Como a eficácia de gestão poderá ser alcançada através da realização de auditoria de gestão, de forma contínua e preventiva?
- c) Como elaborar um modelo de gestão organizacional e integrador que possa ser implantado nos municípios piauienses para a melhoria de gestão?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Geral

Contribuir para melhoria na gestão dos recursos públicos nos municípios do Estado do Piauí.

### 1.3.2 Específicos

- Contribuir para uma gestão eficaz nos municípios do Estado do Piauí;
- Adotar métodos que possam impedir previamente os desvios de recursos públicos;
- Colaborar com os meios necessários para que haja uma melhoria de gestão dos recursos públicos;
- Analisar se a implantação de um modelo organizacional integrador nos municípios do Estado do Piauí irá colaborar com uma forma de gestão mais eficiente.

## 1.4 Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa apresenta o resultado de um trabalho acerca da necessidade da realização de auditorias de gestão, no setor público, de forma contínua, prévia e independente. Os capítulos a seguir demonstram essa afirmativa, contada com base nos resultados de estudos e pesquisas realizados em vários municípios do estado do Piauí. Sendo que, estas informações serão úteis para os mais variados tipos de usuários, desde o cidadão comum até o próprio gestor, quando busca mais informações para tomada de decisões. Neste sentido, Franco e Marra (2011) destacam que as características desejadas são as propriedades ou atributos da informação que são esperadas pelo usuário para que ele seja útil e faça a diferença no processo decisório.

No próximo capítulo – REVISÃO DE LITERATURA será abordada, inicialmente, uma contextualização do assunto tratado na pesquisa, sobretudo no âmbito da auditoria de gestão no setor público. A *posteriori* será apresentado o resultado da pesquisa feita no Tribunal de Contas do Estado do Piauí – TCE a respeito da gestão dos recursos públicos nos municípios piauienses, premissas colacionadas segundo os autores Kanaane *et al.* (2010), onde será discutido o alinhamento do comportamento humano e do comportamento organizacional, com o intuito de contribuir para minimizar a resistência às mudanças.

No capítulo 3 – MÉTODOS serão apresentados todos os meios necessários para a realização da pesquisa, como os procedimentos e desenhos da investigação, as técnicas usadas para recolhimento, quadros detalhando as técnicas utilizadas, como questionários, entrevistas, pesquisas bibliográficas e *in loco*. Também apresenta o estudo de caso, abrangendo avaliação da eficiência, amostra, população e participantes, bem como medidas e instrumentos de recolha das variáveis. Destaca também os procedimentos e análise dos dados, onde se verifica que o resultado colhido é suficiente para se trabalhar um modelo organizacional integrador, concomitantemente com a realização de auditorias de gestão no setor público.

Ainda no capítulo 3, as evidências sustentam que os serviços prestados pelos gestores são relevantes para o desenvolvimento dos municípios do Estado do Piauí. Entretanto, mesmo tendo apresentado evidências de que a auditoria pode colaborar para eficiência de gestão, ela ainda é vista de uma forma conservadora, assim como as atuais gestões. Deixa evidente também que, quase todo o trabalho de campo foi realizado com dados obtidos no TCE/PI, através de levantamento e tratamento das informações e análise profunda da discussão dos dados.

No capítulo 4 – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO serão abordadas as estatísticas descritivas e correlações e os testes das hipóteses, sendo utilizado como fator de medição o índice Firjam. No entanto, para maior entendimento dos procedimentos, as variáveis foram trabalhadas sob o enfoque de cinco eixos: importância, interferência, praticidade, preocupação e inovação. Também será demonstrado através de gráficos e tabelas os municípios que

apresentam os melhores índices de gestão na avaliação da pesquisa, levando em consideração a população, o PIB e o IDH-M de cada um, conforme apêndices D, E e F, respectivamente.

No capítulo 5 – CONCLUSÕES apresenta a Discussão e implicações para a teoria, em função da necessidade de realização de auditorias de gestão no setor público, bem como as Indicações para a gestão, orientado que, esta investigação propõe ser um facilitador para inovações no setor público com a implantação de novas tecnologias, podendo favorecer os municípios com mais eficiência, economicidade e mais qualidade na prestação dos serviços públicos. Propõe ainda, limitações a futuras investigações, dentre as quais, está o fato de que esta pesquisa ter sido realizada apenas nos municípios do Estado do Piauí, sugerindo que, para futuras investigações, a utilização de outros métodos capazes de testar empiricamente as características qualitativas dos resultados apresentados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Conceitos essenciais

Mesmo antes da exploração mercantil do continente americano, a auditoria já existia. Notícias sobre práticas de técnicas da auditoria a posicionam como originária na Inglaterra. Essa versão, segundo Cruz (2008), está centrada em pesquisa limitada ao progresso do continente europeu, não sendo *aceite* de forma unânime pelos pesquisadores das ciências contábeis. Além disso, ela vincula o surgimento da auditoria à sua aplicação na fiscalização das receitas públicas e do tesouro que teria ocorrido nos primeiros anos do século XVI. A característica central da prática usualmente descrita era, portanto, a conferência dos valores monetários arrecadados, a verificação da capacidade financeira dos cidadãos e o apetite elevado do trono pelos gastos da corte.

Para Almeida (2010) a auditoria externa ou independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade das empresas ampliarem suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos e serviços no mercado.

De acordo com Franco e Marra (2011) a auditoria surgiu como consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço. Por outro lado, Braga (2011) define a auditoria como sendo uma ferramenta do campo público e privado. No âmbito do setor público, recebe de alguns autores a denominação de Auditoria Governamental.

No entendimento de Cruz (2008) as mais antigas práticas de auditoria, no Brasil, aconteciam em um estágio rudimentar e não convencional, no seio das civilizações indígenas e com todas as limitações e concepções de valor agregado para as pessoas e para os grupos em outra dimensão. De forma semelhante,

Rezende (2006) entende que os povos indígenas também adotavam, a seu modo, o controle do resultado das operações. O enfoque da auditoria como controle em função de um padrão de riqueza econômica tem subestimado a contribuição dos povos ameríndios, africanos, asiáticos e oceânicos. Felizmente, alguns pesquisadores estão adotando a busca das manifestações contábeis genuínas, independentemente do continente envolvido.

Para Castro (2008) a auditoria é definida como sendo um conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, bem como a aplicação de recursos por entidades de direito público e privado, mediante a confrontação entre uma situação encontrada e determinado critério técnico, operacional ou legal. A auditoria governamental no setor público é uma importante técnica de controle que busca melhorar a alocação de recursos, não só atuando para corrigir os desperdícios, mas se propõe também a inibir a improbidade, a negligência e a omissão e, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos e contribuir para agregar valor ao corpo gerencial.

Na mesma linha de raciocínio, Marques e Almeida (2004) entendem, que na comparação do setor público com o privado, a auditoria no setor público está ainda a grande distância do setor privado. No entanto, vê-se com bons olhos o fortalecimento dos órgãos de controle internos e externos, especialmente nos municípios, onde novas formas de gestão estão sendo adotadas. No caso do Piauí, o Tribunal de Contas é o principal órgão de controle externo que atua junto aos municípios jurisdicionados.

### 2.1.1 Variáveis

Trata-se dos fatores ou circunstâncias que influenciam direta ou indiretamente na pesquisa investigada, do ponto de vista da análise bibliográfica ou pesquisa de campo, definem as relações de causa e efeito do objetivo, que evidencia a auditoria governamental na gestão pública e eficácia de gestão para um modelo organizacional integrador.

### 2.1.1.1 Variáveis independentes

As variáveis independentes (VI) não fazem parte do procedimento de investigação a ser trabalhado. No entanto, constituem fatores que influenciam ou manipulam o trabalho investigado, produzindo seus efeitos, são elas:

#### ➤ Controle Interno (VI.1)

A Constituição Federal de 1988 (CF/1988), através dos artigos 31, 70 e 74 instituiu, por força de lei, a obrigatoriedade de implantação do sistema de controle interno nos municípios. A existência dos controles internos nas Prefeituras é fato concreto, é obrigação legal. No entanto, o objetivo deste trabalho não é medir o seu grau de atuação na gestão, mas diagnosticar como variável independente que pode influenciar o resultado final da pesquisa, de tal modo que o investigador possa manipular os resultados a fim de absorver os efeitos produzidos nas variáveis dependentes.

Attie (2011a) entende que o controle, como um todo, deve ser visto de forma simples e pode ser inserido como uma ação preventiva e corretiva em cada uma das fases do processo administrativo de qualquer organização. Contudo, se são observadas as múltiplas ações que desenvolve o setor público, o controle é, segundo Grateron (1999), apreciado como um processo muito mais complexo.

Para Cruz e Glock (2007), em se tratando de municípios, independentemente de seu porte, deverá ser criada uma unidade na estrutura organizacional ou, ao menos, um cargo que assuma a atividade de coordenação e avaliação do sistema de controle interno, como serviço de apoio à administração, cujo papel principal não está em exercer propriamente o controle, mas, a partir de exames a serem efetuados, assegurar que os controles necessários existam e funcionem, recomendando medidas voltadas a aprimorá-los.

Todavia, Dias e Sarrico (2008) sustentam que o controle realizado no âmbito municipal tem tido um significado restrito de verificação da conformidade face a uma dada norma, que visa garantir o integral respeito pelos procedimentos (em

regra, detalhados) legalmente fixados, os quais regulam as atividades e fundamentam as decisões.

No mesmo sentido, Toscano e Leitão (2006) enfatizam que para o sistema de controle interno, preconizado pela Constituição de 1988, possa ser considerado implementado é necessário que o órgão central de controle, ou controladoria, englobe as funções de contabilidade e de auditoria. Complementando Toscano e Leitão (2006), um sistema de controle montado nesses moldes apresenta mais condições de gradualmente redirecionar suas ações, saindo do exame das formalidades para uma perspectiva proativa, em que relatórios gerenciais sobre economicidade, eficiência e eficácia podem ser gerados a partir da integração dessas funções.

#### ➤ Corrupção (VI.2)

De acordo com Franco e Marra (2011), na administração pública, no Brasil, qualquer trabalho de pesquisa que utilizar a auditoria como ferramenta, dificilmente não encontrará indícios de corrupção, sendo que esta não faz parte da investigação, mas deve ser tratada como uma variável independente, pois pode modificar qualquer trabalho de pesquisa nesse sentido, sendo esta direcionada através de uma variável moderadora para a formação das variáveis dependentes a serem desenvolvidas (gestão eficiente e gestor consciente).

No entendimento de Silva (1999) existem no Brasil muitos controles e regras, a fim de monitorar o comportamento das instituições públicas, sendo investido muito dinheiro público para fazer a sistema funcionar. Sendo este, segundo o mesmo autor, um grande paradoxo: há uma máquina institucional cara para controlar a corrupção; no entanto, é generalizada e descontrolada, e a impunidade é a regra, não a exceção.

Assim, para Figueiras (2009) a corrupção não poupa nem o mundo popular nem as camadas superiores da sociedade, definindo uma concepção centrada em uma formação distorcida pelos eventos do passado, sendo o brasileiro um desconhecedor das artes, da ciência e dos interesses, que delimitam a

sociabilidade do capitalismo e suas instituições. Como não fomos protagonistas da modernidade, criou-se no Brasil, segundo o mesmo autor, um senso permanente de irresponsabilidade e indolência, que definem os traços de uma cultura dos sentimentos, de uma cordialidade intrínseca, incapaz de incorporar o mundo impessoal e de regras formais.

No que diz respeito à corrupção no Brasil, Oliveira (2012), destaca a relevância ao abordar o tema proposto, justamente por haver uma relação estreita entre corrupção e desigualdade. Para este autor, o caso brasileiro distingue-se de outros casos no mundo porque, além de causas típicas para a ocorrência do comportamento corrupto, no Brasil a corrupção encontra-se institucionalizada.

A corrupção requer em um primeiro momento que determinada pessoa tenha poderes discricionários sobre a alocação de recursos. Neste contexto, Oliveira (2012, 45) preleciona: “(...) que situação nas quais os funcionários públicos apresentam poderes discricionários sobre decisões econômicas contribuem diretamente para a existência da corrupção”.

No mesmo sentido, Braga (2011) indica que o monitoramento de possíveis atividades corruptas aumenta a probabilidade de tais atividades serem detectadas e punidas. Mas, esse monitoramento só se faz possível com certa dose de transparência na gestão.

Por sua vez, Dias, Matias-Pereira, Farias e Pamplona (2013) entendem que o desperdício ativo é a corrupção propriamente dita, em que o indivíduo obtém benefício privado, provocando um prejuízo aos cofres públicos, por exemplo, quando ocorre o superfaturamento na contratação de um serviço público.

#### ➤ Organização administrativa (VI.3)

A organização administrativa será encontrada, de forma adequada ou não, em todos os municípios a serem pesquisados, também não faz parte da investigação, podendo influenciar no resultado alcançado. Como sendo uma variável independente será conduzida pelas hipóteses.

De acordo com Fillippim e Abrucio (2010) a organização administrativa dos municípios brasileiros vem tendo por base a descentralização, sendo esta uma estratégia utilizada pela União para com os outros entes federados (Estado e Municípios). Não raro os prefeitos e as lideranças regionais vislumbram muito bem os benefícios políticos de oferecer localmente serviços públicos antes centralizados. Este vislumbre apresenta um poderoso incentivo à municipalização e a regionalização. Contudo nem sempre os municípios e regiões alcançam capacidade administrativa, capacidade técnica instalada, recursos técnicos, equipamentos, recursos humanos e conhecimento especializado, necessários à descentralização, carecendo da ajuda expressa de níveis superiores de governo, a fim de modernizarem sua estrutura e seus modelos de gestão.

No entendimento de Abrucio (2007) a reforma de gestão pública enfrenta problemas estruturais, pois boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que podem reduzir a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso “patrimonialismo profundo”.

Complementado Abrucio (2007), pelo ângulo da sociedade, políticas de desburocratização podem reduzir os custos das atividades estatais e, ao mesmo tempo, melhorar a vida da população, reduzindo seus custos de transação para obter serviços públicos. Esta é uma linha de atuação desta pesquisa com a variável: organização administrativa.

Para Galo (2013) pode-se considerar o federalismo como uma expressão mais geográfica em relação às outras formas de governo. Inicialmente o federalismo é fundado sobre um processo no qual um sentido de solidariedade social seria reconciliado com o compromisso de uma identidade local, através de uma organização política dualista, como forma de organização no setor administrativo, com vista à descentralização dos poderes do Estado.

Assim, na opinião de Câmara (2009), as atribuições ou atividades administrativas referem-se a parcelas de poder estatal exercido enquanto dever e de modo regulado por princípios, pela lei, pela hierarquia, que é pautada em relações de mando e controle, pelo controle externo. Sendo que, na organização administrativa, tem-se o contexto e também a própria definição de atividade administrativa da administração pública, que envolve também determinações quanto restrições para o agente público. Por ser expressão do poder nacional, o seu exercício pressupõe limitações quanto às atribuições, competência técnica e quanto a sua eficácia.

#### 2.1.1.2 Variáveis dependentes (VD)

As variáveis dependentes (VD) fazem parte do procedimento de investigação, na verdade é o resultado pretendido, de acordo com os objetivos da pesquisa, são elas:

➤ Gestão eficiente (VD.1)

Segundo Pigatto, Holanda, Moreira e Carvalho (2010) a partir da década de 1980 o mundo começou a discutir e a aderir ao movimento da nova administração pública. No final dessa mesma década, a Constituição Federal Brasileira (1988) institucionalizou o princípio da eficiência (CF, art. 37). O movimento da nova administração pública propôs e modificou a participação do Estado, exigindo dele uma gestão fiscal responsável e eficiente.

Na opinião de Kanaane *et al.* (2010) o gestor público, no desempenho de seus papéis profissionais, e em específico o de facilitar a comunicação e as relações interpessoais, sofre influências da cultura organizacional vigente. Essa influência poderá contribuir ou não para o efetivo exercício da comunicação e interação interpessoal com foco nos resultados. Entretanto, cabe ressaltar que a conduta pessoal do gestor pode influenciar positiva e/ou negativamente sua maneira peculiar em lidar com seus colegas de trabalho, com sua equipe, assim como com o cidadão-cliente.

Destarte, para Gomes (2012) a gestão torna-se imprescindível como instrumento no auxílio da pactuação dos interesses divergentes e diversificados estabelecidos pelas relações sociais dos interesses coletivos. É, portanto, condição de sobrevivência material da sociedade e depende das forças do Estado para estabelecer o mínimo de condições de sociabilidade na gestão pública.

Do ponto de vista de Paula (2005) quanto à abertura e inter-relação das variáveis, trata-se do resultado final da pesquisa, alcançado através da realização, de forma continuada da auditoria governamental. Pois, sempre que realizado um exame profundo no banco de dados de qualquer programa de gestão pública, tendo como critério a inovação nos arranjos institucionais que viabilizam a participação social e que relativizam o conceito de eficiência, possa apontar caminhos para romper com a lógica gerencialista. De qualquer forma, é importante notar que a abordagem de gestão vertente societal se insere na perspectiva de uma gestão social que tenta substituir a gestão tecnoburocrática por um gerenciamento participativo, no qual o processo decisório inclua os diferentes sujeitos sociais.

Para Braga (1998) a eficiência na gestão se caracteriza, de modo geral, pela implantação de novos modelos de gestão – calcados na desconcentração do poder, na negociação de interesses e de conflitos que até então eram considerados de alçada exclusiva do administrador e na participação propositiva das entidades sindicais e dos usuários – gera incompreensões e resistências no momento da sua efetivação.

A eficiência, segundo Castro (2006), não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. Logo, o que se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização.

Chiavenato (2008) ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo. A eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização de recursos nesse processo. Complementando ainda, Chiavenato

(2008, 70) diz que a “(...) a eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível”.

De forma semelhante, Meirelles (2005) afirma que o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Góes (2010) entende que nunca é demais lembrar, que tanto na administração pública quanto na privada têm-se inúmeros exemplos de boa e má gestão. Não se pode afirmar que a gestão pública seja sempre má nem que a privada seja sempre boa.

Ainda complementado Góes (2010, 170) confirma que “(...) em regra geral não é esse o princípio de liberdade, mas sim o princípio da competência, o que significa que a administração pública só pode fazer aquilo que a lei permitir que faça. Assim, o princípio da legalidade é agora, não apenas um limite da ação administrativa, mas também o seu verdadeiro fundamento, só podendo a administração pública agir se e na medida em que a norma jurídica permitir”.

➤ Gestor consciente (VD.2)

Sabe-se que o resultado final só será alcançado se houver consciência do que é melhor para o município por parte do gestor. Neste ponto, o bom gestor deve ter consciência quando aplicar os recursos públicos em prol da coletividade.

Na opinião de Chiavenato (2008) à medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está a melhorar a utilização dos recursos disponíveis. Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por

aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para alcançar os objetivos através, apenas, dos recursos disponíveis.

### 2.1.1.3 Variáveis mediadoras (VM)

A variável mediadora (VM) que irá fazer parte deste procedimento de pesquisa, com a finalidade de inibir a ação da variável independente VI.2, para garantir que o fator ocasionado por esta não desconfigure o resultado final da pesquisa.

#### ➤ Lei da Ficha limpa (VM)

A Lei Federal nº 135 (2010), intitulada de Lei da Ficha Limpa, altera a Lei Complementar nº 064, de 18 de maio de 1990, que estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. Esta lei tem por objetivo moralizar o sistema político brasileiro.

Segundo Cerqueira e Cerqueira (2010) a lei torna inelegível o candidato condenado na justiça por um colegiado, um grupo de juízes. O candidato tem o direito de recorrer da decisão. Mas os processos contra ele passam a ser julgados com prioridade. O político com mandato que for condenado pela justiça fica proibido de se candidatar pelo resto do mandato e por mais oito anos. Quem renunciar ao mandato para fugir da cassação fica inelegível. Quem foi condenado e já cumpriu a pena pode se candidatar. Mas quem ainda está cumprindo pena não tem direito a disputar eleições.

Para Monsolo (2010), há muito tempo, políticos desonestos utilizaram o Princípio da Presunção da Inocência como escudo para a prática de atos ilícitos e imorais. Assim, a lei surge como proteção à verdadeira moralidade política. É inquestionável que a vida pregressa do candidato demonstra seus verdadeiros intuitos. Ainda, é salutar observar que nenhum direito, mesmo fundamental, é absoluto, pois a realidade é mutante, como também, nenhuma liberdade pública é

absoluta. O princípio do coletivo se sobrepõe ao interesse individual, pois neste caso em análise, os objetivos são a defesa da sociedade e a moralização dos cargos coletivos.

Por fim, em se tratando de corrupção no Brasil, Garcia (2010) entende que o comportamento do povo brasileiro não é tão simples e adequado à fria negativa da interpretação das leis. Por se tratar de um povo cuja cosmologia axiológica é altamente vulnerável, e isto se reflete em simples hábitos/práticos do cotidiano, a aplicação da Lei Complementar nº 135/2010 fica à mercê de cada caso concreto, com suas peculiaridades subjetivas que suplantam a objetividade da norma. Tanto que a própria lei faculta a um magistrado a possibilidade de flexibilização das regras de inelegibilidade, sob a convivência e oportunidade da discricionariedade deste dispositivo que, em tese, deve ser utilizado como objeto de transformação política, social e cultural.

#### 2.1.1.4 Técnicas de tratamento das variáveis

**Quadro 1: Relacionamento entre variáveis, técnicas e hipóteses**

Variáveis			Técnica	Hipóteses
Independentes	Dependente	Moderadora		
Controle Interno (VI.1)	Gestão Eficiente (VD.1)		Questionários	H1 - Constatada eficiência no controle, haverá eficiência de gestão.
Corrupção (VI.2)	Gestão eficiente (VD.1)  Gestor consciente (VD.2)	Ficha Limpa (Lei 135/2010).  (VM)	Questionários  Entrevistas	H2 e H3 - Detectada a corrupção, mas com o advento da Lei Complementar nº 135/2010 (Lei da Ficha Limpa), a gestão irá procurar adequar-se a uma gestão eficiente e o gestor tornar-se "gestor consciente".
Organização administrativa  VI.3	Gestor consciente  (VD.2)		Questionários	H4 - A organização contribui para melhoria da gestão e para a formação de gestor consciente.

Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Estado da arte

### 2.2.1 Auditoria governamental: auditoria de gestão nos municípios

Grateron (1999) afirma que as auditorias de gestão podem ser vistas como a revisão e avaliação da qualidade e oportunidade da informação. Podem ser realizadas por auditores gerenciais, externos ou internos e pelo órgão de fiscalização superior. A auditoria financeira não elimina a necessidade de uma rigorosa revisão, por parte da gerência, para determinar se a entidade pública auditada está atingindo, de forma efetiva, os objetivos para os quais foram aprovados os programas e recursos, se os procedimentos realizados para tal finalidade são eficientes, se os recursos alocados são suficientes e se estão sendo cumpridas as leis e regulamentos aplicáveis. Adicionalmente, a auditoria de gestão pública é necessária para avaliar a adequação dos programas e a existência de controle efetivo sobre as receitas e despesas.

Complementando Grateron (1999), a auditoria de gestão pública, também pode ser utilizada para avaliar se são aproveitadas todas as oportunidades para serem eficientes, eficazes e econômicas, com o objetivo de oferecer maior qualidade nos serviços prestados, de modo a satisfazer as necessidades dos cidadãos, como donos dos recursos administrados e beneficiários dos produtos e serviços da administração pública.

Segundo Lubambo (2006), não há dúvida sobre o fato de que os municípios veem assumindo maior autonomia e mais responsabilidades na provisão dos bens e serviços públicos, ainda que de forma seletiva e na medida de suas possibilidades. Contudo alguma formas de gestões, neste contexto, têm-se destacado mais que outras, sem que se tenha chegado a justificativas bastante convincentes para os seus desempenhos: se, de um lado, inexistem referências teóricas que proponham a correspondência entre os determinantes do êxito e uma dada tipologia de gestão, de outro, empiricamente, as análises têm, em geral, focalizado estudos de caso que acabam por atribuir forte significado aos contextos locais.

Para Mendes, Oleiro e Quintana (2008), o fato é que diante de todas as mudanças ocorridas ao longo dos tempos, a administração pública que hoje se conhece baseia-se em princípios básicos da administração, como organização, planejamento, comando e controle.

### 2.2.2 Auditoria governamental e as novas tecnologias aplicadas ao setor público

Para Matias-Pereira (2006) a humanidade está caminhando para uma sociedade global de informação, em que o controle da sociedade já é tecnologicamente possível. Assim, a característica dessa era é a ausência de fronteiras e a impossibilidade de guardar segredos, visto que é possível ao Estado controlar todas as comunicações, como e-mails, fax e chamadas telefônicas. Pois, a partir das inovações tecnológicas mundiais, especialmente nas áreas de informática e da comunicação, já é possível uma interação entre o Estado e a sociedade.

Mormente, Leite e Rezende (2010) defendem que a administração pública municipal necessita aproveitar as novas possibilidades proporcionadas pelos avanços das tecnologias. Os gestores públicos devem dispor de informações gerenciais estratégicas e precisas para que as decisões possam ser tomadas em tempo ágil, através de planejamento estratégico, que venham ao conhecimento dos cidadãos e possibilite melhor gestão e desempenho na administração municipal.

Por outro lado, para Queiroz e Ckagnazaroff (2010), o setor público em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas. De acordo com eles, o pressuposto mais adequado para a gestão pública é o de que se associe ao processo de inovação no setor público a perspectiva de inovação radical. Nesse contexto caberia a realização de auditorias periódicas e constates até mesmo por órgãos independentes, como acontece na iniciativa privada.

Neste sentido, Leite e Resende (2010) entendem que o papel da tecnologia da informação, tanto para coletar as informações como para o seu acompanhamento e monitoração, é essencial nesse cenário. Na coleta de informações os sistemas de medição automáticos devem ser perfeitos em

detrimento dos manuais, com isso aproveitando e adequando os diferentes sistemas e fontes de dados já existentes.

### 2.2.3 Transparência na gestão pública

A preocupação com a transparência, segundo Mauss, Bleil e Vanti, (2009), na gestão pública remonta há meio século, com a implantação da administração pública gerencial na Inglaterra. Porém, somente na última década do século XX esse conceito ganhou expressão social, passando a integrar a agenda governamental. Desde então, a concepção de transparência no âmbito do setor público tem sido crescentemente abordada em países que defendem o processo democrático de acesso à informação sobre as ações dos gestores públicos.

Crepaldi (2010) entende que deveria existir no Brasil uma lei específica para regular a auditoria independente, a exemplo do que existe em outros países, dentro de um princípio básico: onde há interesse público, deve haver a transparência aos interessados e à comunidade em geral.

A transparência dos atos governamentais é de fundamental importância para uma boa gestão. Neste sentido, Cruz, Ferreira, Silva e Macedo (2012, 157), afirmam que “(...) dar transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público parece não ser um desafio muito fácil, apesar dos modernos recursos tecnológicos disponíveis na atualidade. A transparência na gestão exige uma política específica. É um princípio a ser implementado de forma concertada e, portanto exige capacidade da autoridade pública”.

Complementando, Cruz *et al.* (2011), a transparência não deve se reportar somente aos fatos presentes praticados pela administração pública, mas também ser garantida para informações de períodos anteriores, o que possibilita estudos de caráter evolutivo e comparativo acerca da atuação dos gestores.

Braga (2011) opina que a auditoria pode contribuir para o incremento da transparência como um instrumento de avaliação, proposição e monitoramento. A utilização da auditoria como ferramenta de controle e transparência pode contribuir

em vários aspectos para a gestão, pois a avaliação e a melhoria da transparência propiciam para a gestão do ente vários avanços, em especial no controle por meio de denúncias dos cidadãos de atividades impróprias.

Desta feita, segundo Mendes *et al.* (2008), com o intuito de dispor de maior transparência à administração pública, como também facilitar o acesso às informações dos gastos públicos, é que, em novembro de 2004, houve o lançamento do Portal da Transparência pela Controladoria Geral da União – CGU, permitindo, assim, que qualquer cidadão possa acompanhar os programas e as ações do Governo.

A Lei Complementar nº 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal trata da transparência, controle e fiscalização da gestão fiscal. Em seu artigo 48, parágrafo único determina, *in verbis*:

A transparência será assegurada também mediante incentivo à população e a realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamento (Revista TCE/PI, 2012, 13).

De acordo com Kiyoshi e Harrada (2002, 207) “a participação popular, sem dúvida alguma, confere maior transparência aos atos da administração pública que, assim, passa a revestir-se da característica de legitimidade, que antecede o plano da legalidade”. Segundo a Revista TCE/PI (2012), a internet deve ser utilizada como objeto de consulta que a administração, no exercício do princípio constitucional da publicidade, disponibiliza informações atualizadas sobre ações específicas a que se referem, em especial à gestão de aplicação dos recursos públicos.

## 2.3 Enquadramento teórico

### 2.3.1 Controle da gestão pública: caracterização e eficiência de gestão

Visto o controle de uma forma simples, para Grateron (1999), podemos concebê-lo como uma ação preventiva e corretiva contida em cada uma das fases do processo administrativo de qualquer organização. Contudo, se são observadas

as múltiplas ações que desenvolve o setor público, o controle é apreciado como um processo muito mais complexo. Grateron, referindo-se ao controle público, afirma que este é um procedimento em que a pessoa ou órgão devidamente autorizado examina ou fiscaliza um ato realizado por outra pessoa ou órgão, com a finalidade de verificar se na preparação e cumprimento deste ato têm sido satisfeitos todos os requerimentos exigidos pela lei.

Contudo, do ponto de vista legal, a função de controle é exercida em decorrência de leis derivadas da Constituição Federal, as quais disciplinam diversos setores nas funções organizacionais da administração pública. A sua importância passou a ter destaque com a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, conforme artigo 6º do Decreto-Lei nº 200/67, que coloca o controle, ao lado do planejamento, entre os cinco principais princípios fundamentais que norteiam a atividade pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Grateron (1999) oferece um conceito mais amplo sobre o controle público ao defini-lo como um sistema de observação e comprovação da correspondência que existe entre o funcionamento de um órgão ou entidade e os instrumentos jurídicos, administrativos e procedimentos adotados. Destaca ainda, que o referido sistema deve revelar as práticas irregulares contra as normas existentes.

Segundo Carvalho, Costa e Oliveira (2010) a Lei Complementar nº 4.320, em 17 de março de 1964, que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços, não constitui nenhum obstáculo à adoção das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público, bem como estabeleceu que o controle da execução orçamentária e financeira da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, deveria ser exercido pelos Poderes Legislativo e Executivo, mediante controles externos e internos, respectivamente. Esse entendimento foi reafirmado pelo art. 70, da Constituição Federal de 1988.

Nos termos do artigo 75, da Lei nº 4.320/64, a finalidade do controle da execução orçamentária compreenderá a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa; o nascimento ou a extinção de

direitos e obrigações; a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; o cumprimento do programa de trabalho que pode ser observado no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA), as quais dão legalidade e transparência a programas de trabalho, atividades e metas a serem alcançadas, expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, ou Lei Complementar nº 101, de 5 maio de 2000, constitui principalmente um instrumento regulador das contas públicas, estabelecendo metas, limites e condições para a gestão das receitas e das despesas e obrigando os governantes a assumirem compromissos com a arrecadação de receitas e a realização de gastos públicos. Da responsabilidade, abrange os Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Tribunal de Contas e o Ministério Público, nos níveis federal, estadual e municipal.

O objetivo da lei, segundo Rezende (2006), consiste em melhorar a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos. Todos os governantes passam a se responsabilizar pelos orçamentos e pelas metas que possibilitem prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, reforçando os alicerces do desenvolvimento econômico sustentado, sem inflação, para financiar o descontrolado de gastos do setor público, sem endividamento excessivo e sem criação de artifícios para cobrir déficits de uma má gestão.

A nível de município, Cruz e Glock (2007), defendem que os pontos de controle podem ser identificados, também em relação a cada sistema administrativo, conforme definido pela Prefeitura Municipal, envolvendo todas as rotinas e procedimentos que caracterizam determinada operação ou serviço. Dessa forma, no Sistema Suprimentos, por exemplo, os pontos certamente estariam relacionados a etapas como: autorização de requisição de compras, obras ou serviços; prévia verificação da existência de dotação orçamentária e de previsão de recursos financeiros, procedimentos para liquidação da despesa, etc. Para atingir esse objetivo, a coordenação das ações caberia ao titular do órgão central do respectivo

sistema administrativo, como, no caso, possivelmente o departamento de compras ou órgão equivalente.

Complementando, Marques e Almeida (2004) enfatizam que o controle exercido pelo Tribunal de Contas pode ser prévio, concomitante e sucessivo, conforme definições do quadro seguinte.

**Quadro 2: Tipos de controle**

<b>Tipos de controle</b>	<b>Descrição</b>
Controle prévio	Destina-se a verificar se os instrumentos geradores de despesas ou representativos de responsabilidades financeiras diretas ou indiretas, se encontram em conformidade com a lei e tem cabimento orçamental.
Controle a <i>posteriori</i> ou sucessivo	Tem como objetivo a apreciação da execução orçamental do Orçamento do Estado (OE) e dos orçamentos das regiões autónomas, no caso os municípios, para emissão de pareceres sobre as contas, avaliar os sistemas de controle interno, bem como proceder a auditoria de contas.
Controle concomitante da atividade financeira pública	Igualmente previsto na lei de organização e processo (Lei 4.320/64), é aquele que é efetuado ao longo da gestão, aliás, uma medida que vem sendo cada vez mais utilizada pelo Tribunal de Contas.

Fonte: Revista TCE/PI, Dez/2012.

Para Braga (2011) o controle pode ser classificado, em função da transparência, da seguinte forma:

- a) Controle Social: o controle social pode se converter em um grande auxiliar do gestor, indicando pela denúncia e pelo acompanhamento da gestão as situações impróprias que estão afetando a população;

- b) Controle primário: aquele que é promovido pelo próprio gestor nos seus processos, a transparência permite verificar o acesso ao fluxo de informações, evitando informações ocultas e tornando claras as ações governamentais desenvolvidas para os públicos de dentro e de fora da organização;
- c) Credibilidade da gestão: o titular do poder é o grande interessado pela credibilidade da gestão, pois é ele quem colhe o ônus e o bônus de uma boa gestão;
- d) Atendimento aos normativos: exigir de todos os setores da administração a transparência, o que por si só já demanda ações específicas e técnicas nesse sentido;
- e) Melhoria do padrão dos serviços públicos: o modelo de excelência da gestão pública já indica a transparência como um indutor do controle social e conseqüentemente, um promotor da eficácia e da eficiência do Estado. Não se concebe serviços públicos de qualidade sem o acompanhamento da população e a visualização das informações envolvidas (Revista TCE/PI, 2012);
- f) Prevenção à corrupção: o monitoramento de possíveis atividades corruptas aumenta a possibilidade de tais atividades serem detectadas e punidas. Mas, esse monitoramento só se faz possível com certa dose de transparência na gestão (Revista TCE/PI, 2012).

Para Leite e Rezende (2010), diretamente ligada ao prefeito (no gabinete do prefeito, por exemplo) ou gestor público que seja o principal responsável pelo planejamento e andamento da administração municipal (gestor público responsável) é criada a coordenação de informações estratégicas, a qual teria um papel similar aos dos centros de informações estratégicas, diferenciando-se por possuir uma visão mais abrangente e focada nas necessidades do prefeito ou gestor municipal responsável.

Desta feita, podemos colocar a nossa primeira hipótese (H1): Através da realização de auditorias constantes e permanentes no setor público, concomitantemente havendo maior participação do controle interno, logo se alcançará uma gestão eficiente.

### 2.3.2 Eficiência e gerenciamento para uma gestão consciente

Na opinião de Braz (2012) a administração pública rege-se por princípios inseridos no corpo da Constituição Federal, de cumprimento obrigatório. Ela constitui-se de um conjunto de princípios informativos, conceitos e normas de estrutura e de funcionamento que disciplinam as suas atividades. Os princípios, como componentes de raízes constitucionais do regime jurídico-administrativo, exercem primordial importância como veículos da compreensão do gerenciamento dos recursos públicos pelo gestor.

Enfatizando, Secchi (2009), pondera que a preocupação com a eficiência organizacional é central no modelo weberiano (modelo burocrático). Por um lado, os valores de eficiência econômica impõem a alocação racional dos recursos, que na teoria weberiana é traduzida em uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional. Por outro lado, o valor da eficiência administrativa induz à obediência as prescrições formais das tarefas.

Andrade *et al.* (2012) entendem que a administração pública deve ser gerencial e deve ter por objetivo substituir o típico administrador público por gerentes, ou seja, propunha uma mudança nos aspectos culturais do Estado, dado que os valores gerenciais deveriam se sobrepor aos burocráticos. O Estado passaria a incorporar ferramentas próprias do setor privado, administrando os recursos públicos de maneira eficiente para os “cidadãos-clientes”.

### 2.3.3 Gestor consciente: planejamento e responsabilidade com a gestão pública

A Constituição Federal de 1988 (Art.165, Incisos I, II e III) atribuiu como Leis de iniciativa do Poder Executivo os seguintes projetos de Lei: Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); Lei do Orçamento Anual (LOA).

- a) Plano Plurianual (PPA) – é base do sistema de planejamento público, indicando os objetivos (estratégicos e dos programas), as ações, os bens e serviços que serão alvos dos esforços do governo no seu período de vigência.
- b) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente, representa um instrumento norteador da elaboração orçamentária, dispõe sobre alteração na legislação tributária, estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento e outras regras para a elaboração e execução do orçamento.
- c) Lei Orçamentária Anual (LOA) – instrumento de gestão, com ênfase nos aspectos financeiros e físicos, compatível com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Plano Plurianual (PPA), estima a receita e fixa a despesa para o período de um ano, visando o atingimento de objetivos pré-estabelecidos da política governamental.
- d) Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) – De acordo com Gerigk e Corbari (2011), o principal instrumento de controle, atualmente no Brasil, a LRF, estabelece que todas as esferas de governo prestem os serviços públicos necessários à manutenção do bem-estar da população, mantendo o equilíbrio entre as receitas e as despesas utilizadas para cumprir suas atribuições, sem gerar déficits orçamentários.

Assim, chegamos à segunda hipótese (H2): através de auditorias realizadas nos municípios, será detectada corrupção (VI2) nos vários escalões de governo. No entanto, com a aprovação da Lei da Ficha Limpa (variável moderadora), o resultado final tende à formação da conscientização do gestor ou gestor consciente.

#### 2.3.4 Estratégia para uma gestão eficiente

Segundo Oliveira, Sousa Oliveira, Siqueira e Brito (2006), o reconhecimento da importância do planejamento estratégico dá-se pela cúpula da

organização, sendo este, um pressuposto básico para o seu desenvolvimento. Nas cidades, como a gestão é exercida por múltiplos atores, deve haver uma ampla reflexão sobre a necessidade, os custos e os benefícios do plano; caso contrário, a sua legitimidade e a sua sustentabilidade podem ser comprometidas.

Ainda na opinião de Oliveira *et al.* (2006) a implantação de um planejamento estratégico nos municípios corresponde à materialização de um conjunto de projetos. Dessa forma, a sua coordenação visa garantir a eficácia e a sustentabilidade de cada programa, para que sejam reconhecidos aos aspectos gerenciais que dão sustentação a uma gestão pública eficiente.

Planejar, de acordo com o pensamento de Andrade (2010), é o primeiro passo a ser dado para uma gestão eficiente, pois a prática do planejamento tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar.

### 2.3.5 Órgãos de fiscalização da administração pública e sua eficiência de gestão

No Brasil, os órgãos de fiscalização e de controle, amparados legalmente pela Constituição Federal de 1988, são os que seguidamente apresentamos.

#### 2.3.5.1 Tribunal de Contas da União (TCU)

É um órgão auxiliar do Congresso Nacional, no Controle Externo, de acordo com os artigos 70 e 71 da Constituição Federal. Aprecia as contas anuais do Presidente da República e julga as contas dos administradores responsáveis por bens e valores públicos. Analisa, também, a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessões de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares. O TCU é composto por nove ministros, um terço deles escolhidos pelo Presidente da República e dois terços pelo Congresso Nacional, caracterizando, portanto, o controle do Legislativo sobre o Executivo.

Os Tribunais de Contas são órgãos autônomos, responsáveis pela fiscalização orçamentária, financeira e patrimonial, denominada de controle externo de acordo com a sua área de atuação, auxiliam o Poder Legislativo (Senado e Câmaras dos Deputados, Assembleias Legislativas e Câmaras de Vereadores) a exercer esse controle junto aos Poderes Executivo (Governo Federal, Estaduais e Prefeituras Municipais) e judiciário (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais, Eleitorais, Tribunais de Justiça dos Estados).

Apreciam as contas anuais do Presidente da República, dos governos Estaduais e dos Prefeitos Municipais e órgãos auxiliares do poder executivo, secretarias estaduais e municipais. Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para denunciar irregularidades.

#### 2.3.5.2 Controladoria Geral da União (CGU)

As controladorias a nível Federal, Estadual e Municipal, desenvolvem atividades de controle interno, auxiliando aos governos nesses três níveis, realizando trabalhos de auditoria pública, correição e ouvidoria concomitante às ações, para promoção da transparência, prevenção e combate a corrupção (variável).

A CGU foi criada por meio de medida provisória nº 2.143-31, em 2 de abril de 2001 no Governo de Fernando Henrique Cardoso, com a finalidade de combater, no âmbito do Poder Executivo Federal, a fraude e a corrupção e promover a defesa do patrimônio público.

O Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, revogado pelo Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013, alterou a estrutura da instituição, promovendo uma maior organização, criando a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI), responsável por desenvolver mecanismos de prevenção à corrupção, desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

A CGU realiza auditoria em órgãos da administração direta e indireta do Governo Federal e fiscaliza a aplicação de recursos públicos federais por

organizações não-governamentais, estados, municípios, através de programas de fiscalização a partir de sorteios públicos. Atua como órgão central do Sistema Correição e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, buscando transparência dos gastos públicos, estimulando o controle social. É responsável também pelo Portal da Transparência do Governo Federal.

No mesmo ano que fora criada a CGU, nos estados, mediante lei própria, foram instituídas as Controladorias Estaduais – CGE e, nos municípios as Controladorias Municipais – CGM, sendo que no ano de 2003, todos os entes federados já dispunham desses órgãos de controle interno, auxiliando os gestores e trabalhando em parceria com os órgãos de controle externo como os Tribunais de Contas.

#### 2.3.5.3 Tribunais de Contas dos Estados

Os Tribunais de Contas Estaduais possuem seu arcabouço normativo disposto entre os artigos 70 a 75 da Constituição Federal de 1988. Nos termos do *caput* do artigo 71, eles auxiliam o Poder Legislativo no exercício do controle externo. De tal preceito normativo depreende-se que o exercício do controle externo fica a cargo do Poder Legislativo e dos Tribunais de Contas. Assim, o controle externo é realizado pelo Congresso Nacional (Senado e Câmara dos Deputados Federais), no âmbito da União, das Assembleias Legislativas, no âmbito dos Estados e das Câmaras de Vereadores, a nível municipal.

No tocante à expressão “Tribunal”, sublinhe-se que a Constituição Federal de 1988 a utiliza para se referir ao órgão de contas, à instituição em si, designando-a de Tribunal de Contas. A respeito da terminologia “jurisdição” a mesma consta do artigo 73, da atual carta Magna.

Para Meireles (2005) as atividades dos Tribunais de Contas do Brasil expressam-se fundamentalmente em funções técnicas opinativas, verificadoras, assessoradoras e jurisdicionais administrativas, desempenhadas simetricamente tanto pelo TCU quanto pelos dos Estados-membros, do Distrito Federal e dos

municípios que os tiverem (presentemente, só o município de São Paulo e Rio de Janeiro).

No entanto, Marques e Almeida (2004, falta indicar a página pois estamos perante uma transcrição) corroboram que “(...) o Tribunal de Contas é a entidade fundamental do sistema nacional de controle financeiro externo – organismo independente – que tem poderes jurisdicionais sobre todas as entidades públicas, fiscaliza a legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas, aprecia a boa gestão financeira e tem autoridade para determinar responsabilidades financeiras”.

Com isso, chegamos à terceira hipótese (H3) – Partindo do ponto inicial que é a corrupção, passando pela triagem da Lei da Ficha Limpa, de forma que os gestores sejam inibidos de praticar atos ilícitos, o resultado tende para uma gestão eficiente.

### 2.3.6 Inovação consciente para um modelo organizacional integrador

No entendimento de Moyado (2011) os desafios do governo, atualmente, exigem que cada vez mais sejam utilizados, com mais frequência, modelos inovadores de gestão, que possibilitem a implantação de novas políticas públicas, num sentido mais racional e eficaz. Entre esses tipos encontra-se o modelo de gestão da qualidade, que foi revivido pelo setor privado há mais de duas décadas atrás, e agora enfrenta o desafio de alcançar a institucionalização e adoção plena nas administrações públicas.

Secchi (2009) destaca dois modelos organizacionais nas reformas da administração pública nas últimas décadas: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Os dois modelos compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficácia na prestação de serviços, *marktization* e *accountability*. A APG e o GE são frequentemente chamados de gerencialismo.

No mesmo sentido de uma administração gerencial, baseada na boa eficiência, Gerigk e Cobrari (2011) afirmam que os gestores das administrações públicas, principalmente os administradores municipais, convivem em seu ambiente com fatores que exigem agilidade em suas decisões, sendo que a complexidade e os efeitos destas atingem um contingente de pessoas bem maior do que as envolvidas quando tomadas nas empresas privadas.

### 2.3.7 Eficiência e democracia na gestão pública

Analisando os princípios e dispositivos constitucionais, pode-se concluir que, de acordo com o pensamento de Braga (1998), a finalidade primeira da administração pública deve ser prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana.

Do mesmo modo Mendes *et al.* (2008) posiciona-se diante de todas as mudanças ocorridas ao longo dos tempos, para defender que a administração que hoje se conhece baseia-se em princípios básicos de gestão, como organização, planejamento, comando e controle.

De certa forma, é imprescindível a realização de auditorias nos órgãos públicos, realizadas de forma contínua e independente e, agindo de forma preventiva onde a punição não seria o objeto final como outrora, mas apenas uma consequência do trabalho feito.

Seguindo os ensinamentos de Cruz (2008) a auditoria está dividida em quatro tipos: auditoria de gestão, auditoria contábil, auditoria de sistemas e auditoria especial, onde a primeira emite opinião com vista a certificar a regularidade das contas; a segunda examina os registros e documentos e atua na coleta de informações e confirmações, mediante procedimento específico; a terceira objetiva assegurar a adequação, a privacidade dos dados e informações oriundos dos sistemas eletrônicos de processamento de dados e a quarta examina os fatos e situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária.

No entendimento de Albuquerque *et al.* (2013), a gestão pública mediante eficiência e compromisso deve ser uma ação planejada para se converter em resultados na medida em que é implementada. É em respeito a essa máxima que se tem procurado cada vez mais integrar os processos de planejamento e a gestão da administração pública.

Para se alcançar uma boa consciência de gestão, o gestor deve ter antes de tudo, um bom superior hierárquico. Alguém que possua sabedoria, conhecimento e técnica para desenvolver pessoas, criando à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes.

A auditoria para Costa *et al.* (2006) é um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idônea, tecnicamente preparada, realizada com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceitas, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada. A nível de município, Cruz e Glock (2007), defendem que os pontos de controle podem ser identificados, também em relação a cada sistema administrativo, conforme definido pela Prefeitura Municipal, envolvendo todas as rotinas e procedimentos que caracterizam determinada operação ou serviço. Dessa forma, no Sistema Suprimentos, por exemplo, os pontos certamente estariam relacionados a etapas como: autorização de requisição de compras, obras ou serviços; prévia verificação da existência de dotação orçamentária e de previsão de recursos financeiros, procedimentos para liquidação da despesa, etc. Para atingir esse objetivo, a coordenação das ações caberia ao titular do órgão central do respectivo sistema administrativo, como, no caso, possivelmente o departamento de compras ou órgão equivalente.

Para Carvalho (2008) a fim de que a opinião da auditoria seja isenta, imparcial, deve o auditor ser independente (quando externo) ou autônomo (quando interno), emitindo sua opinião de forma isenta. Isso significa que não deve ser vinculada à entidade auditada. Se, por algum motivo, pairarem dúvidas acerca desse atributo, o ideal é que ele renuncie ao trabalho. A título de exemplo, o CFC elenca

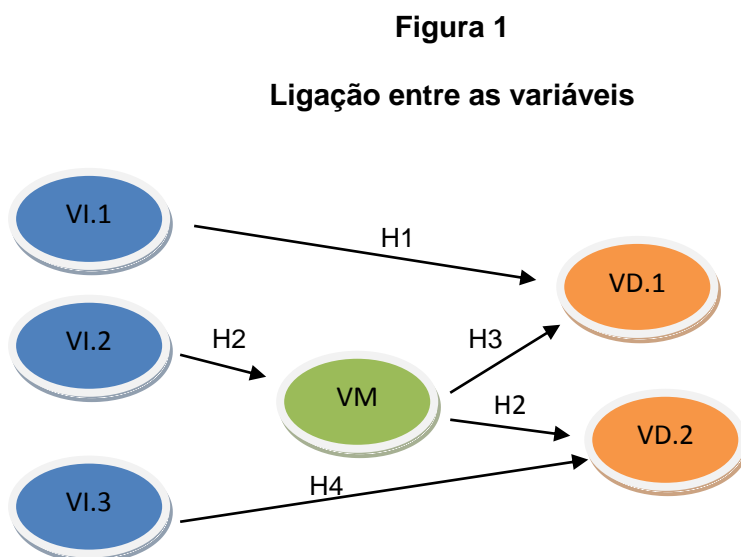
algumas situações que, ocorrendo, impossibilitam a entidade de auditoria (pessoa física ou jurídica, individual ou em rede) de realizar o trabalho a ele designado.

De certa forma, levando em consideração os conceitos de Franco e Marra (2011), a auditoria deve ser realizada de forma continuada, sendo que o programa de trabalho visa o exame permanente e contínuo das operações registradas e dos controles internos. A auditoria de forma contínua traz para a empresa ou órgão público a vantagem de fiscalização constante, pelo auditor, cuja presença frequente na empresa pode auxiliar na solução de problemas contábeis que possam surgir.

Forma-se a quarta hipótese (H4) – com a realização de auditorias por empresas independentes, haverá mais organização na administração dos municípios, contribuindo para a formação de gestores conscientes.

### 2.3.8 Esquematização das hipóteses

A figura seguinte (figura 1) esquematiza e inter-relaciona as variáveis através das hipóteses.



**Legenda:** VI.1 – Variável independente 1; VI.2 – Variável independente 2; VI.3 – Variável independente 3; VD.1 – Variável dependente 1; VD.2 – Variável dependente 2; H1 – Primeira hipótese; H2 – Segunda hipótese; H3 – Terceira hipótese; H4 – Quarta hipótese.

Fonte: Elaboração própria

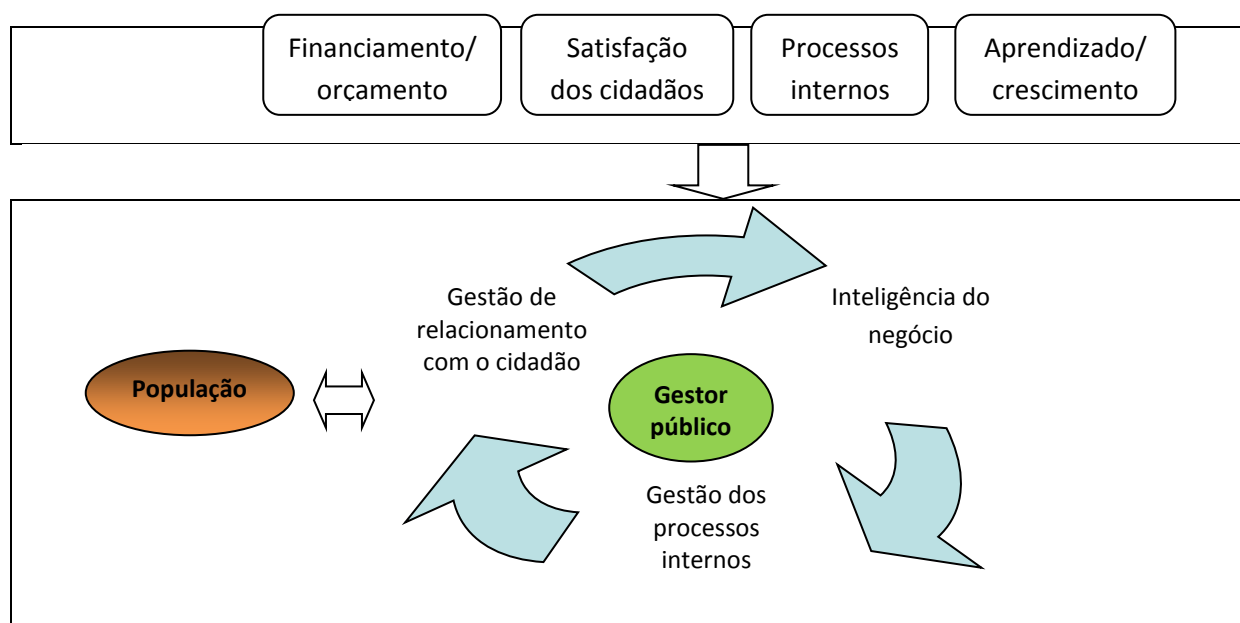
### 2.3.9 Esquema global a ser aplicado na organização da gestão pública municipal

Vendramini (2007, 2) define o modelo de gestão pública como sendo: “(...) o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos”. Dessa maneira Schmitt e Fiates (2011) direcionam que as práticas administrativas podem variar de acordo com cada organização, dependendo das metas e objetivos traçados pelas instituições públicas.

Meirelles (2005, 90) transcreve que “(...) impõe ao administrador público que só pratique ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou verticalmente como objetivo do ato, de forma impessoal. (...) e a finalidade terá sempre um objetivo certo e inafastável de qualquer ato administrativo: o interesse público”.

Na opinião de Leite e Resende (2010) o modelo proposto para a gestão governamental deve ser formatado de modelos de gestão e conceitos de mercado da iniciativa privada, ambos adaptados às particularidades da administração pública, conforme figura 2.

**Figura 2**  
**Modelo proposto a gestão da performance governamental**



Fonte: Elaboração própria

A seta de ligação entre a gestão dos processos e a população (figura 2) representa a possibilidade de gerar uma nova forma de interação que permite aos cidadãos capacitados na tecnologia conhecer os processos da administração pública. Numa evolução desse cenário, é possível aos cidadãos, até mesmo, acompanhar *online* os processos, formular novos ou otimizar processos já existentes no município.

Seachi (2009) esclarece que dois modelos organizacionais e um paradigma foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático. A administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE) são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas. O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo.

No quadro 3 estão sintetizadas as distinções e similaridades entre os modelos organizacionais.

**Quadro 3: Características básicas dos modelos organizacionais**

<b>Características</b>	<b>Burocracia</b>	<b>APG e GE</b>	<b>Governança Pública</b>
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando junto sob comando público	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discrecionabilidade administrativa	Baixa	Alta	n.a*
Cidadão	Usuário	Cliente	Parceiro

\*A GP dedica pouca atenção a assuntos organizacionais internos tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Paula (2005) a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo. Para

alcançar seus objetivos, novos modelos de gestão, que servem de referência para os três níveis governamentais – Federal, Estadual e Municipal, deveriam enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

### **3 METÓDOS**

#### **3.1 Procedimentos e desenho da investigação**

Este trabalho baseia-se em pesquisas e livros de auditoria governamental, gestão pública e eficácia de gestão, confrontando diversas opiniões, e em estudos de caso. Destes, os livros, artigos, revistas e periódicos selecionados envolveram autores e instituições renomados e de notório saber em questões de auditoria e gestão pública, de modo a formar uma estrutura teórico-bibliográfica convergente com o trabalho realizado.

Por conseguinte, com a finalidade de agilizar a captação de informações com maior rapidez, foram utilizadas outras fontes de pesquisa como publicações no Diário Oficial dos Municípios - DOM, no Portal da Transparência do Governo Federal, no site da Controladoria Geral da União - CGM e no site da Secretaria do Tesouro Nacional - STN.

No tocante às hipóteses, estas foram testadas através da análise de comportamentos dos municípios que comprovaram mudanças de modelo de gestão a partir da comprovação de que a auditoria governamental realizada de forma preventiva tenha contribuído para uma gestão mais eficiente.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada a pesquisa de campo, na qual, os meios utilizados para o levantamento de dados foi a aplicação de questionários e a realização de entrevistas, direcionadas aos gestores públicos - que lidam com o gerenciamento dos recursos da administração pública direta e indireta, com informações disponíveis no sítio do Tribunal de Contas do Estado do Piauí.

##### **3.1.1 Técnicas para recolhimento dos dados**

As técnicas de tratamento estatístico e metodológicas das variáveis foram realizadas, no período de análise, observando toda a metodologia adotada que se sintetiza no quadro seguinte.

**Quadro 4: Técnicas de recolhimento de dados**

<b>Técnica</b>	<b>Resultado</b>
Questionários	Aplicados aos gestores que obtiveram melhor desempenho nos últimos dois anos de administração e aos considerados piores gestores pelo Tribunal de Contas.
Entrevistas	Todos os gestores que conseguiram modernizar a gestão e implantar sistemas de controle.
Pesquisas bibliográficas	Publicações em Jornais (Diário Oficial), sites oficiais, periódicos e livros.
Pesquisas <i>in loco</i>	Realizadas pesquisas com a população em dez municípios indicados pelo Tribunal de Contas do Estado do Piauí.

Fonte: elaboração própria

### 3.1.2 Estudo de caso

Para o estudo de caso foram selecionados municípios jurisdicionados ao Tribunal de Contas do Estado do Piauí. O universo abrangido pela pesquisa foi amplo, formado por prefeituras e câmaras municipais, Tribunal de Contas e demais órgãos envolvidos direta ou indiretamente com a fiscalização e/ou controle, inclusive quanto ao cumprimento de metas preestabelecidas nos instrumentos legais.

### 3.1.3 Avaliação de eficiência

A avaliação de eficiência dos municípios quanto à gestão foi feita através da comparação da performance na arrecadação e na aplicação dos recursos arrecadados. Também, foi levado em consideração os índices de gestão municipal publicados em 2012 pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro.

O apoio do Tribunal de Contas do Estado do Piauí foi fundamental para obtenção de informações e dados históricos sobre a gestão municipal. Assim como para a intermediação de contatos com as prefeituras.

### 3.2 Amostra, população e participantes

A população da presente pesquisa é composta por todos os municípios do Estado do Piauí. A escolha dessa população justifica-se pelo fato da obrigatoriedade das informações inerentes à Lei de Responsabilidade Fiscal, prestação de contas e monitoramentos estarem jurisdicionados ao Tribunal de Contas do Estado do Piauí.

Para a composição da amostra, exigiram-se as seguintes informações da base de dados do TCE/PI:

- Índice de aprovação das contas;
- Informações necessárias para avaliação dos gestores melhor avaliados;
- Municípios que apresentaram melhores índices de gestão;
- Principais receitas dos municípios piauienses, nas seguintes faixas, de acordo com a população de cada um:
  - até 50.000 habitantes;
  - de 50.001 até 100.000 habitantes;
  - de 100.001 até 150.000 habitantes;
  - de 150.001 até 200.000 habitantes;
  - de 200.001 até 300.000 habitantes;
  - acima de 300.000 habitantes.
- Não estar listado como inadimplente no CAUC – Cadastro Unificado de Convênios do Governo Federal;
- Estar publicando regulamente no Portal da Transparência todas as receitas e despesas, bem como seus atos, como portarias e decretos.

A delimitação dos tópicos apresentados se deu ao analisar as dificuldades de cada município em apresentar índices condizentes com a legislação em vigor.

Mesmo porque nem todos os municípios foram acompanhados e/ou monitorados pelo Tribunal de Contas nos últimos seis anos, dando assim, margem a desvios de recursos públicos o que justifica a realização de auditoria de forma prévia e contínua, por empresas privadas e reconhecidas pelos órgãos de controle.

Como o foco do estudo está na gestão dos municípios, a delimitação da amostra se procedeu a partir da disponibilidade dos mesmos. Os dados referentes às informações contábeis foram coletados no Tribunal de Contas do Estado do Piauí e os dados referentes às melhores gestões municipais foram coletados no *site* da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. As informações são oriundas dos demonstrativos e relatórios contábeis e de gestão do último quadrimestre de 2013 e todos os trimestres de 2012.

Dessa forma, o estudo contempla um conjunto de dados de um determinado período, sendo suficiente para demonstrar o papel e a importância da auditoria governamental no setor público, bem como a apresentação de um modelo organizacional integrador.

Para se elaborar um modelo organizacional integrador há a necessidade de observar o quadro 5 (municípios por habitante), observado que o Estado do Piauí é composto de municípios considerados pequenos de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, onde 98% desses municípios tem população inferior a 50.000 habitantes e, apenas a capital Teresina apresenta população superior a 300.000 habitantes.

**Quadro 5: Municípios por habitantes**

<b>Faixa por habitante</b>	<b>Municípios</b>	<b>Quantidade</b>
1ª Faixa	Até 50.000 habitantes	219
2ª Faixa	De 50.001 até 100.000 habitantes	03
3ª Faixa	De 100.001 até 150.000 habitantes	1
4ª Faixa	De 150.001 até 200.000 habitantes	0
5ª Faixa	De 200.001 até 300.000 habitantes	0
6ª Faixa	Acima de 300.000 habitantes	1
<b>Total de municípios</b>		<b>224</b>

Fonte: IBGE

Como as amostras da pesquisa possuem limitações impostas pelo período da pesquisa, as evidências apresentadas se limitam a esses municípios e, portanto, não podem ser generalizadas.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE, censo de 2010, os municípios participantes, objeto desta pesquisa, descritos no apêndice D, abrange desde o município mais populoso, Teresina, com 830.439 habitantes e o menos populoso, Miguel Leão, com 1.253 habitantes.

### 3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

O estudo de cada uma das variáveis passa pelo objeto da auditoria, que na opinião de Franco e Marra (2011) é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais. A auditoria pode ter por objeto, inclusive, fatos não registrados documentalmente, mas relatados por aqueles que exercem atividades relacionadas com o patrimônio em estudo, cuja informação mereça confiança, desde que tais informações possam ser admitidas como seguras pela evidência ou por indícios convincentes.

O Quadro 6 descreve e apresenta os procedimentos de cálculo de memorização das variáveis utilizadas na pesquisa. As variáveis controle interno, corrupção, organização administrativa, gestão eficiente, gestor consciente e lei da ficha limpa foram calculadas e coletadas informações via questionários e entrevistas com os envolvidos na amostra, de acordo com o porte populacional dos municípios do Estado do Piauí. Conforme Pessoa (2000), a teoria administrativa, tradicionalmente aplicada às organizações privadas, e embasada numa racionalidade econômica e de mercado, desenvolveu-se sobremaneira nos grandes centros do capitalismo, principalmente após a Segunda Grande Guerra. Tal pensamento agora, na esteira do discurso da renovação estratégica de gestão nos municípios.

**Quadro 6 – Memorização das variáveis**

Variável	Descrição	Definição/cálculo	Sinal esperado
VI.1	Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de lei de criação do controle interno no município;</li> <li>- Se o controle realmente funciona;</li> <li>- Eficiência do controle;</li> <li>- Se os pareceres das prestações de contas no TCE/PI são rivalizados mediante a lavratura de atas de reunião;</li> <li>- se a CGM tem sede própria;</li> <li>- Autonomia da CGM.</li> </ul>	+
VI.2	Corrupção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prestações de contas aprovadas e/ou reprovadas no TCE/PI;</li> <li>- Número de processos pendentes nos tribunais de justiça;</li> <li>- Se os nomes dos gestores constam na lista de inadimplência do TCE/PI, CGU e TCU.</li> </ul>	-
VI.3	Organização Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tem plano de cargos, carreiras e salários dos servidores públicos municipais;</li> <li>- Se a lei de estrutura do município está sendo aplicada corretamente;</li> <li>- Se os cargos em comissão são, na maioria, do quadro efetivo.</li> </ul>	+
VD.1	Gestão Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se a gestão foi contemplada nos últimos cinco anos com algum prêmio de gestão eficiente;</li> <li>- Se não tem ação trabalhista na justiça;</li> <li>- Se o município está cumprindo com o pagamento dos salários, férias, décimo terceiro-salário, licença-prêmio, etc.;</li> <li>- Se o município tem ouvidoria.</li> </ul>	+
VD.2	Gestor Consciente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se o gestor fez curso de aperfeiçoamento nos últimos cinco anos;</li> <li>- Se a gestão oferece curso de qualificação aos servidores;</li> <li>- se a gestão tem parcerias e/ou convênios com empresas de qualificação profissional.</li> </ul>	+
VM	Lei da Ficha Limpa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde 2011, quantos gestores constam na Lei da Ficha Limpa;</li> <li>- No questionário, saber se a Ficha Limpa interfere nas tomadas de decisões;</li> <li>- Se os atuais gestores podem ser candidatos nas próximas eleições.</li> </ul>	-

Fonte: elaboração própria

A escala utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi apreciada a partir da obra de Cruz (2008) que formula a evidência no sentido de que nada impede que o auditor ou a equipe de auditores estabeleçam com sua criatividade e com base no padrão desejado para a comparação de desempenho, em estilo que permita uma permanente memorização da performance havida, adaptar para uma ou outra situação identificada e aceite pela sociedade envolvida. O desejável é o contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de mensuração e sua influência para a melhoria da economicidade nas ações governamentais e em benefício direto da população.

De acordo com Kanaane *et al.* (2010) as organizações governamentais precisam estar preparadas para entrada em cena do cidadão 2.0, que passa a atuar como colaborador e a interagir no cenário dos serviços públicos. Os gestores das organizações públicas também precisam estar atentos às mudanças deste cenário de negócios para compreender as necessidades da sociedade e prover as organizações públicas de bens e serviços que atendam à demanda dos serviços no ambiente da *internet*.

De acordo com os modelos apresentados por Andrade (2010), os questionários utilizados na pesquisa foram elaborados a partir de um planejamento das ações governamentais nos municípios pesquisados, a partir da constatação, individualmente, da existência em cada ente federado dos instrumentos essenciais para esse planejamento que são o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

Para Paula (2005) multiplicaram-se pelo país governos com propostas inovadoras de gestão pública eficiente, que abrigam a diferentes experiências de participação social. Essas experiências foram construídas principalmente nos governos das Frentes Populares, que começam a ganhar maior importância no cenário político. Amplia-se assim a inserção do campo movimentalista, que passou a atuar nos governos municipais e estaduais por meio de conselhos de gestão tripartite, comissões de planejamento e outras formas específicas de representação popular.

### 3.4 Procedimentos de análises de dados

As estatísticas descritivas evidenciadas na pesquisa fazem referência a todos os municípios pesquisados, na totalidade somam 224 municípios, conforme apêndice C. Destes, verifica-se que 97,8% tem menos de 50.000 habitantes; 1,3% tem entre 50.000 a 100.000 habitantes e menos de 1% tem acima de 300.000 habitantes.

Verifica-se tratar basicamente de municípios relativamente pequenos, com receitas reduzidas e de fácil identificação da origem e aplicação dos recursos. De modo geral, apresentam as mesmas dificuldades administrativas, grande índice de corrupção, controles internos ineficientes, gestões fadigadas e pouca consciência dos gestores em trabalhar em prol do coletivo, uma vez que, mesmo salvaguardando alguns, as amostras abrangem grande índice de gestões ineficazes.

A limitação quanto à quantidade de observações das amostras justifica-se no sentido da grande quantidade de municípios e o período analisado, que foi delimitado em função da disponibilidade dos dados, onde se deram, basicamente, nos últimos cinco anos.

Percebe-se que as variáveis foram trabalhadas em todas as amostras, caberia até cada variável ser um tema específico de um trabalho de pesquisa, exceto a variável Ficha Limpa, onde todos os gestores têm grande preocupação. No entanto, essa preocupação não é, tão somente, de realizar uma boa gestão, não se trata de preocupação com os munícipes, mas sim, o medo de não poder se candidatar em eleições futuras.

Os dados levantados são suficientes para se trabalhar um modelo organizacional integrador, concomitantemente com a realização de auditorias governamentais na gestão pública na busca por eficácia de gestão, aplicadas de forma independente e em parceria com os órgãos de controle. Portanto, o fato dos municípios observados possuírem grandes problemas de ordem administrativa, isto pode ser considerado natural, uma vez que fora identificada a ineficiência do Tribunal de Contas em acompanhar preventivamente a aplicação dos recursos.

Por outro lado, constata-se numa minoria ontade de mudar, de criar uma alternativa nova, mas para na desqualificação dos servidores públicos. A lei obriga que todos os municípios, atualmente, possuam um portal da transparência. No entanto, não há pessoas que saibam criar *sites* e/ou projetos inovadores na área de informática. Neste sentido, mesmo havendo a vontade não têm a mão de obra qualificada.

Auditorias preventivas, treinamento de pessoal, vontade de fazer e gestor consciente foram verificados em algumas pesquisas, porém de forma tímida. O Estado precisa atuar e as empresas de auditoria na área pública necessitam se adequar à nova realidade e, trabalhar também em município pequenos como os do Estado do Piauí.

Segundo Attie (2011b) o desempenho da atividade de auditoria requer, como em qualquer outra função, a utilização de ferramentas de trabalho que possibilitem formar opinião. Geralmente, o objetivo da auditoria é fundamentar seu ponto de vista com fatos, evidências e informações possíveis, necessárias à matéria.

Em resumo, as evidências sustentam que os serviços prestados pelos gestores são relevantes para o desenvolvimento dos municípios do Estado do Piauí. Entretanto, mesmo tendo apresentado evidências de que a auditoria pode colaborar para eficiência de gestão, esta ainda é vista de forma conservadora, assim com as gestões.

Conforme Lins (2011) a auditoria trabalha por amostragem. Logo, sempre que aplicável, a auditoria efetuará a escolha da amostra a ser verificada através de uma seleção aleatória. Nesse sentido, por exemplo, para que seja procedida a circularização de clientes e fornecedores é necessário selecionar antes, dentro do universo que compõe cada conta a amostra que será objeto da verificação.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Estatística descritiva e correlações

As estatísticas descritivas estão evidenciadas para cada amostra utilizada de acordo com as hipóteses, sendo que estas foram definidas a partir da constatação da realização de auditorias com vista a alcançar eficiência de gestão, no período que compreende os anos de 2011 e 2012.

A tabela 1 mede o grau de equivalência e da importância de cada variável que faz parte da pesquisa. Para se alcançar o resultado, através de percentuais, foram trabalhados cinco eixos – importância, interferência, praticidade, preocupação e inovação capazes de medir, numa escala de 0 a 100, o percentual da participação de cada variável nas administrações municipais.

**Tabela 1 – Eixos de participação das variáveis na gestão pública**

Variáveis	Importância	Interferência	Praticidade	Preocupação	Inovação
VI.1	35	20	15	15	15
VI.2	15	10	40	23	12
VI.3	30	25	10	27	08
VM	38	22	16	6	18
VD.1	30	15	15	20	20
VD.2	28	15	10	25	22
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>107</b>	<b>106</b>	<b>116</b>	<b>95</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>29,33</b>	<b>17,83</b>	<b>17,67</b>	<b>19,33</b>	<b>15,83</b>

Fonte: elaboração própria

Conforme metodologia aplicada às variáveis, Tabela 1, constata-se que, no meio público, são de fundamental importância para a formação de uma gestão pública eficiente, sendo a auditoria a principal ferramenta a ser utilizada na ação. Nesse contexto, inicialmente, constata-se que as pessoas (material humano) envolvidas no processo organizacional são de suma importância para se alcançar o objetivo pretendido. Para Dutra (2011, 101) “o grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente tão volátil como o que vivemos e provavelmente viveremos amanhã. Para enfrentar esse desafio, temos que encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e das empresas”.

Através das respostas dos gestores durante as entrevistas e pesquisas *in loco*, verifica-se que a variável VI.1 apresenta maior grau no eixo “importância” nos municípios pesquisados, abrangendo desde a implantação, desenvolvimento e funcionalidade. No entanto, deixa dúvidas quanto à sua efetiva eficácia e no que contribui para a eficiência de gestão. Sua operacionalidade nos municípios piauiense é de caráter duvidoso, principalmente nas cidades com menor índice populacional inseridas na faixa 1 do quadro 5.

Por outro lado, o eixo com maior média, a “importância”, reflete o quanto as variáveis representam para os gestores, enquanto que o eixo “praticidade” apresenta menor média entre os demais, significando que as variáveis, objeto desse estudo, devem ser mais bem trabalhadas, de forma concisa, junto aos gestores para que sejam categoricamente postas em prática, que realmente funcionem para que possam colaborar com a eficácia de gestão.

Paralelamente a discussão dos resultados constatados durante a apuração dos dados, foi utilizado o índice FIRJAM, que é o resultado de um levantamento realizado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro sobre a situação da gestão dos municípios brasileiros. Foram pesquisados apenas os municípios piauienses, dando cumprimento ao projeto inicial da pesquisa, levando em consideração, tão somente, os municípios que se destacaram de alguma forma, seja no aumento de arrecadação e/ou de investimento, na redução de gastos com pessoal ou na criação de projetos inovadores, que sejam na área de gestão, saúde, educação, segurança, transporte, etc.

Pelos resultados obtidos, através de entrevistas, questionários e pesquisas *in loco*, de maneira geral, verifica-se a preocupação dos gestores municipais em procurar contribuir com uma gestão pública eficiente e democrática. Desta feita, o Sistema FIRJAN desenvolveu o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF), uma ferramenta de controle social que tem como objetivo estimular a cultura da responsabilidade administrativa, possibilitando maior aprimoramento da gestão fiscal nos municípios, bem como o aperfeiçoamento das decisões dos gestores públicos quanto à aplicação dos recursos.

Quanto aos testes realizados para examinar os pressupostos modelos de regressão, as matrizes necessárias para obtenção do IFGF, que traz o debate sobre um tema de grande relevância para o país, que são: a forma como os tributos pagos pela sociedade são administrados pelas prefeituras. Este índice é construído a partir dos resultados fiscais das próprias prefeituras – informações de declaração obrigatória e disponibilizadas pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

De fato, as evidências confirmam que com base nesses dados oficiais, o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal 2013, avaliou a situação fiscal de 5.164 municípios, onde vivem 181.474.298 pessoas – 96% da população brasileira. Apesar da determinação da lei, os dados do exercício em análise de 399 prefeituras não estavam disponíveis ou não eram consistentes.

Outra análise pode ser feita a partir do comportamento de cinco indicadores – Receita Própria, Gastos com Pessoal, Investimentos, Liquidez e Custo da Dívida. O IFGF tem uma metodologia que permite tanto a comparação relativa quanto a absoluta, isto é, o índice não se restringe a uma fotografia anual, podendo ser comparado ao longo dos anos. Dessa forma, é possível especificar, com precisão, se uma melhoria relativa de posição em um *ranking* se deve a fatores específicos de um determinado município ou à pioria relativa dos demais.

Contudo, as evidências sustentam que O IFGF tem uma leitura dos resultados bastante simples: a pontuação varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor a gestão fiscal do município no ano em observação.

No Estado do Piauí, no quesito gestão pública, os municípios melhor avaliados durante o exercício de 2010 estão relacionados na tabela 2. Além do índice, também está demonstrada a posição dos municípios a nível nacional e estadual. Observa-se que o município com melhor avaliação no Estado ocupa apenas a posição 202 em relação aos demais municípios brasileiros. Essa realidade só será modificada se houver compromisso dos gestores e da sociedade em geral quanto a melhor aplicação dos recursos públicos. A capital do Estado, Teresina, posicionou-se apenas na 10<sup>a</sup> colocação no Estado e na posição 1185<sup>a</sup> a nível de Brasil.

**Tabela 2 – Posição dos Municípios Piauienses no *Ranking* do IFGF – Ano: 2010**

Nacional	Estadual	IFGF	UF	Município
202º	1º	0.7625	PI	Currálinhos
308º	2º	0.7424	PI	Geminiano
663º	3º	0.7005	PI	São Miguel da Baixa Grande
714º	4º	0.6959	PI	Pajeú do Piauí
894º	5º	0.6789	PI	São Gonçalo do Piauí
909º	6º	0.6776	PI	São Julião
938º	7º	0.6749	PI	São Félix do Piauí
975º	8º	0.6716	PI	Agricolândia
1063º	9º	0.6645	PI	Vera Mendes
1185º	10º	0.6546	PI	Teresina

FONTE: Federação das Indústrias do Rio de Janeiro - Firjan

A tabela 3 apresenta o resultado dos índices de melhor gestão dos dez municípios mais bem avaliados durante o ano seguinte. Observa-se que apenas os municípios de Vera Mendes e Teresina conseguiram se manter nas primeiras colocações em relação ao ano anterior, enquanto que os dois primeiros classificados em 2010, Currálinhos e Geminiano, 1º e 2º respectivamente, sequer apareceram na relação do ano seguinte. Isso comprova o resultado apurado na pesquisa no que tange à falta de controle, planejamento e organização administrativa. Isto posto, evidência a pouca eficiência do controle interno (Variável VI.1) e da organização administrativa (variável VI.3) nas cidades piauienses.

**Tabela 3 – Posição dos Municípios Piauienses no *Ranking* do IFGF – Ano: 2011**

Nacional	Estadual	IFGF	UF	Município
401º	1º	0.7249	PI	Tamboril do Piauí
926º	2º	0.6668	PI	Elesbão Veloso
996º	3º	0.6616	PI	Bela Vista do Piauí
1164º	4º	0.6489	PI	Teresina
1220º	5º	0.6440	PI	Fronteiras
1227º	6º	0.6435	PI	Santa Cruz dos Milagres
1363º	7º	0.6315	PI	Vera Mendes
1426º	8º	0.6265	PI	Caridade do Piauí
1450º	9º	0.6240	PI	Socorro do Piauí
1451º	10º	0.6240	PI	Madeiro

FONTE: IFGF, edição 2013.

A Tabela 4 apresenta os resultados dos municípios que melhoram o índice na arrecadação própria, sobretudo a Receita Tributária – proveniente de impostos, taxas e contribuições de melhoria. Segundo Bezerra (2008), a arrecadação dessas receitas é o ato pelo qual o município recebe os tributos e demais créditos a ele devidos. Tais receitas são arrecadas pelos agentes da arrecadação, que os recebem do contribuinte e os entregam ao Tesouro Público. A arrecadação caracteriza-se como objeto da receita pública.

**Tabela 4 – Posição dos Municípios no Ranking do IFGF Receita Própria**

<b>Nacional</b>	<b>Estadual</b>	<b>IFGF Receita Própria</b>	<b>UF</b>	<b>Município</b>
325º	1º	0.5641	PI	Teresina
975º	2º	0.3623	PI	União
1124º	3º	0.3345	PI	Angical do Piauí
1186º	4º	0.3239	PI	Campo Maior
1278º	5º	0.3104	PI	Baixa Grande do Ribeiro
1282º	6º	0.3090	PI	Regeneração
1436º	7º	0.2856	PI	Parnaíba
1549º	8º	0.2728	PI	Ribeiro Gonçalves
1683º	9º	0.2573	PI	Simões
1798º	10º	0.2456	PI	Guadalupe

Fonte: Firjan

A Tabela 5 apresenta os resultados dos municípios que apresentaram melhor desempenho no controle de gastos com pessoal. Essas despesas na opinião de Quintana, Machado, Quaresma e Mendes (2011) respeitam a despesas orçamentárias de natureza remuneratória decorrente do efetivo exercício de cargo, emprego ou função de confiança no setor público, do pagamento de proventos de aposentadorias, reformas e pensões, das obrigações trabalhistas de responsabilidade do empregador, incidente sobre a folha de salários, contribuições a entidades fechadas de previdência, outros benefícios assistenciais classificáveis nesse grupo de despesa, bem como soldo, gratificações, adicionais e outros direitos remuneratórios, pertinentes a este grupo de despesa, previsto na estrutura remuneratória dos militares, e ainda despesas com ressarcimento de pessoal requisitado, despesas com contratação temporária para atender à necessidade de excepcional interesse público e despesas de contrato de terceirização de mão de

obra que se refiram à substituição de servidores e empregados públicos, em atendimento ao disposto no art. 18, § 1º, da Lei Complementar nº 101/2000.

**Tabela 5 – Posição do Município no Ranking do IFGF Gastos com Pessoal**

Nacional	Estadual	IFGF Gastos com Pessoal	UF	Município
16º	1º	0.9651	PI	São Félix do Piauí
87º	2º	0.9104	PI	Geminiano
122º	3º	0.8902	PI	Conceição do Canindé
171º	4º	0.8711	PI	Santo Antônio de Lisboa
248º	5º	0.8482	PI	São Luís do Piauí
272º	6º	0.8404	PI	Tamboril do Piauí
325º	7º	0.8305	PI	Cajazeiras do Piauí
339º	8º	0.8281	PI	Santa Cruz dos Milagres
355º	9º	0.8253	PI	Caldeirão Grande do Piauí
365º	10º	0.8234	PI	Prata do Piauí

Fonte: Firjan

A Tabela 6 apresenta os resultados dos municípios que melhor se destacaram no índice de investimentos. Para Kohama (2000), classificam-se como investimentos as dotações para planejamento e execução de obras, inclusive as destinadas à aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, bem como para os programas especiais de trabalho, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente e constituição ou aumento do capital de empresas que não sejam de caráter comercial ou financeiro.

**Tabela 6 – Posição do Município no Ranking Do IFGF Investimentos**

Nacional	Estadual	IFGF Investimentos	UF	Município
	1º	0.7851	PI	Bela Vista do Piauí
	2º	0.7756	PI	Canto do Buriti
	3º	0.7711	PI	Caridade do Piauí
	4º	0.7200	PI	Dom Inocêncio
	5º	0.6412	PI	Floriano
	6º	0.6651	PI	Jurema
	7º	0.6231	PI	Novo Santo Antônio
	8º	0.6120	PI	Parnaíba
	9º	0.5915	PI	Queimada Nova
	10º	0.5832	PI	São Félix do Piauí

Fonte: Firjan e elaboração própria.

Os investimentos devem ser discriminados na Lei de Orçamento segundo os projetos de obras e de outras aplicações, em conformidade com o art. 20 da Lei nº 4.320/64.

A Tabela 7 apresenta os resultados dos municípios do Estado do Piauí com melhor índice de Liquidez. Este indicador é responsável por verificar a relação entre o total de Restos a Pagar acumulados no ano e os ativos financeiros disponíveis para cobri-los no exercício seguinte. Não foi possível a comparação com os municípios a nível de Brasil, mesmo porque não é esse o objetivo da pesquisa.

**Tabela 7 – Posição Do Município No Ranking Do IFGF Liquidez**

Nacional	Estadual	IFGF Liquidez	UF	Município
	1º	1.0000	PI	Agricolândia
	2º	1.0000	PI	Altos
	3º	1.0000	PI	José de Freitas
	4º	1.0000	PI	Massapê do Piauí
	5º	1.0000	PI	Olho D'Água do Piauí
	6º	1.0000	PI	Patos do Piauí
	7º	1.0000	PI	Riacho Frio
	8º	1.0000	PI	Santa Rosa do Piauí
	9º	1.0000	PI	Socorro do Piauí
	10º	0.9994	PI	Santa Cruz dos Milagres

Fonte: Firjan e elaboração própria

Fato que, dos dez municípios que apresentaram melhor índice de liquidez, levando em consideração apenas os municípios do Estado do Piauí, somente um (Santa Cruz dos Milagres) não atingiu o valor máximo e, para desempatá-los foram atribuídos critérios, como custo de vida, IDH e o PIB de cada município.

A Tabela 8 apresenta os dez municípios piauienses mais bem colocados nos indicadores de custo da dívida. Isto indica que estes municípios não têm dificuldades com a administração e com o pagamento de juros e amortizações da dívida. Este indicador avalia o peso dos encargos da dívida em relação às receitas líquidas reais, destacando-se que o limite é de 13%. Quintana *et al.* (2011) observa que a dívida pública se origina nos compromissos assumidos por instituições

públicas a fim de possibilitar a prestação de serviços públicos e fazer frente aos investimentos para os quais não há recursos próprios disponíveis para sua execução devido à insuficiência financeira da instituição. A dívida pública pode ser contratada no país ou exterior, o que a classifica como interna ou externa, respectivamente.

**Tabela 8 – Posição do Município no Ranking do IFGF Custo Da Dívida**

Nacional	Estadual	IFGF Custo da Dívida	UF	Município
	1º	0,8798	PI	Alegrete do Piauí
	2º	0,8634	PI	Alvorada do Gurguéia
	3º	0,7805	PI	Angical do Piauí
	4º	0,7801	PI	Baixa Grande do Ribeiro
	5º	0,7223	PI	Barro Duro
	6º	0,6579	PI	Beneditinos
	7º	0,6477	PI	Brejo do Piauí
	8º	0,6234	PI	Buriti dos Montes
	9º	0,5599	PI	Cabeceiras do Piauí
	10º	0,5278	PI	Caldeirão Grande do Piauí

Fonte: Firjan e elaboração própria

Observa-se que os índices apresentados nas tabelas de número 2 até a tabela de número 8, correspondem o valor mínimo a 0 e valor máximo a 1, seguindo à metodologia da Federação das Indústria do Rio de Janeiro. Entende-se que, desta forma, os índices individuais por indicadores e o índice geral, são classificados da seguinte forma: de 0 a 0,4 – Gestão crítica; de 0,4 a 0,6 – Gestão em dificuldade; de 0,6 a 0,8 – Boa Gestão e de 0,8 a 1,0 – Gestão excelente.

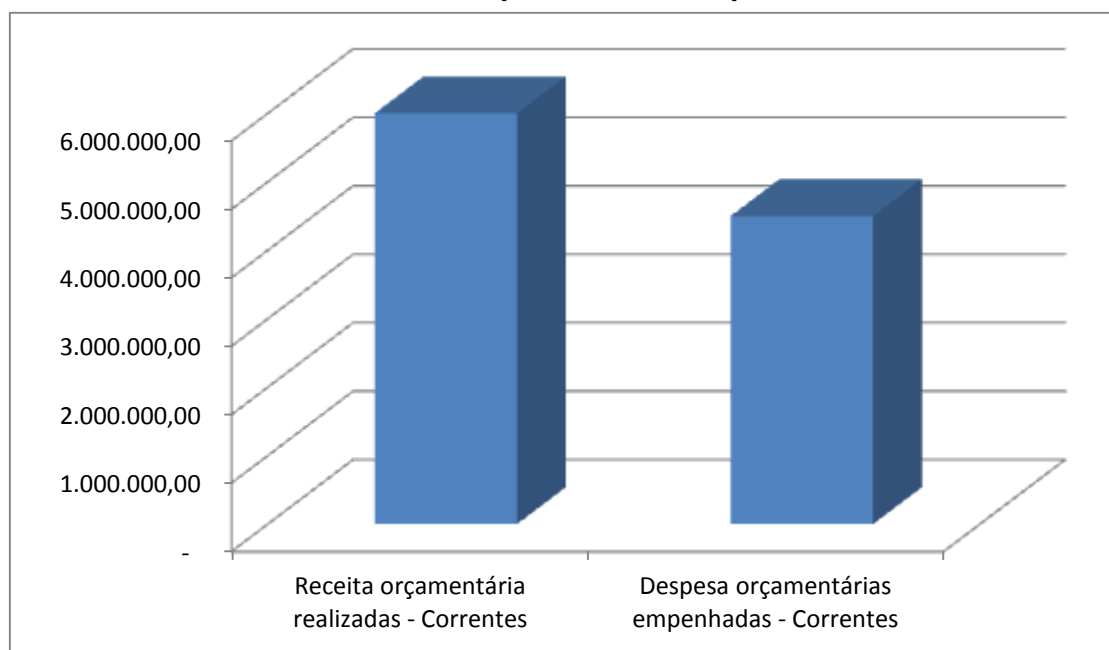
No geral, os três municípios que apresentaram melhor índice de gestão, na tabela 3 e, qualificados nas variáveis de acordo com a Tabela 1, estão apresentados nos gráficos seguintes, levando em consideração três eixos: Finanças Públicas (Receitas e Despesas), Produto Interno Bruto – PIB e o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH.

- Finanças Públicas

O gráfico 1 apresenta as receitas e as despesas do município de Tamboril do Piauí. Observa-se que as receitas orçamentárias realizadas – correntes, foram

superiores as despesas orçamentárias empenhadas – correntes, demonstrando uma situação de equilíbrio das finanças públicas, onde as despesas correspondem apenas a 77,63% das receitas. Assim, contata-se um superávit orçamentário de R\$ 1.287.934,38, podendo o município compor caixa ou aplicar em novos investimentos.

**Gráfico 1 – Receitas e despesas do município de Tamboril do Piauí**



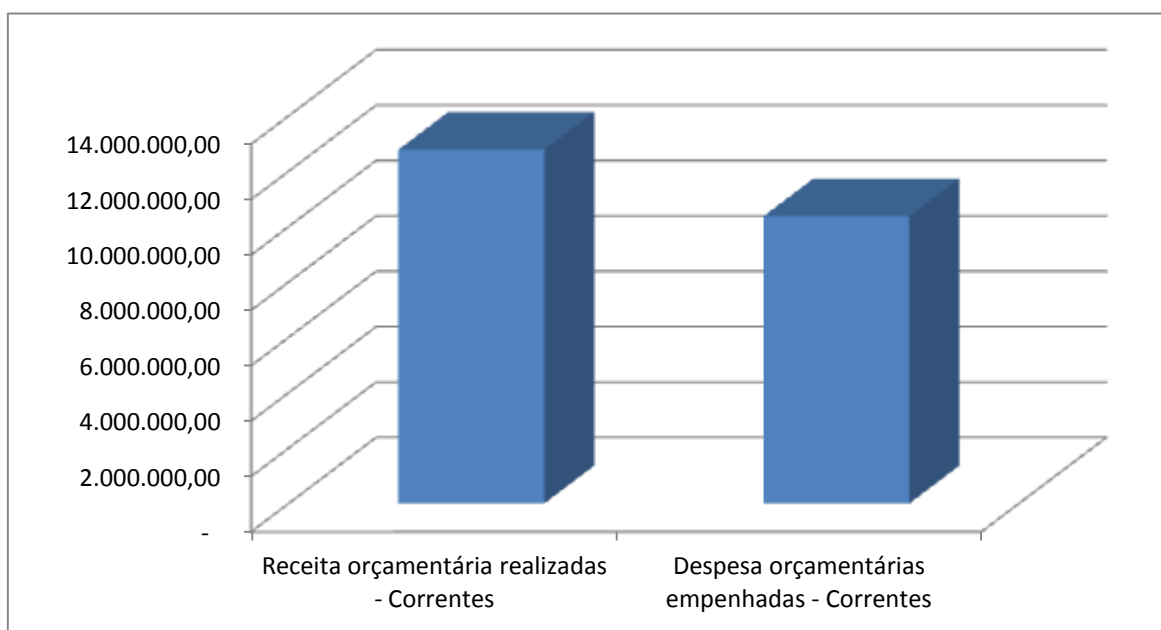
**Receita efetiva realizada – Valores em R\$**

Receitas orçamentárias realizadas – Correntes	5.758.666,90
Despesas orçamentárias empenhadas – Correntes	4.470.732,52

Fonte: IBGE

No mesmo sentido, o gráfico 2 apresenta as receitas realizadas – correntes e as despesas na mesma categoria. Também, constata-se um superávit orçamentário da ordem de R\$ 2.405.203,86 sendo que as despesas em relação às receitas correspondem a 81,17%, demonstrando situação de equilíbrio das contas públicas. Nota-se saldo financeiro e orçamentário resultante de uma boa gestão que pode ser aplicado na compra de novos equipamentos, reformas de escolas, aplicação em saúde, qualificação de servidores, desde que não implique em novas contratações, visto que uma boa gestão procura sempre minimizar os gastos com pessoal.

**Gráfico 2 – Receitas e despesas do município de Elesbão Veloso**



**Receita efetiva realizada – Valores em R\$**

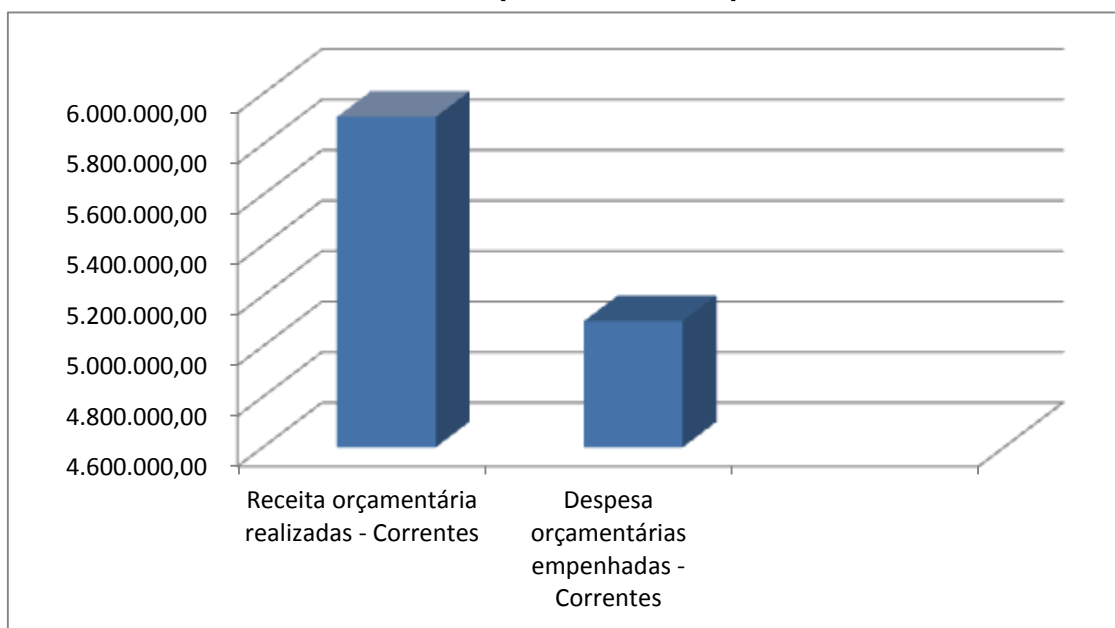
Receitas orçamentárias realizadas – Correntes	12.773.886,09
Despesas orçamentárias empenhadas – Correntes	10.368.782,23

Fonte: IBGE

O gráfico 3 demonstra o resultado apurado no município de Bela Vista do Piauí. Apresenta uma situação de equilíbrio financeiro (receitas superiores às despesas), ocasionado um superávit de R\$ 881.658,84 e um percentual de 85,08% em relação aos gastos com a receita realizada. Embora o superávit apurado seja inferior aos outros dois municípios, apresenta uma gestão considerada eficiente e se enquadra como município que deve servir como base de um modelo organizacional integrador para uma gestão eficiente.

Observa-se que os municípios piauienses são mantidos basicamente de transferência federais, muito embora, na opinião de Matias-Pereira (2006) há a dependência destas para manter as demandas das suas populações por serviços públicos, pois ainda são escassos os recursos oriundos das receitas provenientes das cobranças dos tributos de sua competência (IPTU, ISS, ITBI, Taxas, etc.), ficando a cargo das originárias de seu patrimônio, bem como das transferências de recursos estaduais e federais para manter o equilíbrio orçamentário.

**Gráfico 3 – Receitas de despesas do município de Bela Vista do Piauí**



**Receita efetiva realizada – Valores em R\$**

Receitas orçamentárias realizadas – Correntes	5.908.592,18
Despesas orçamentárias empenhadas – Correntes	5.026.933,34

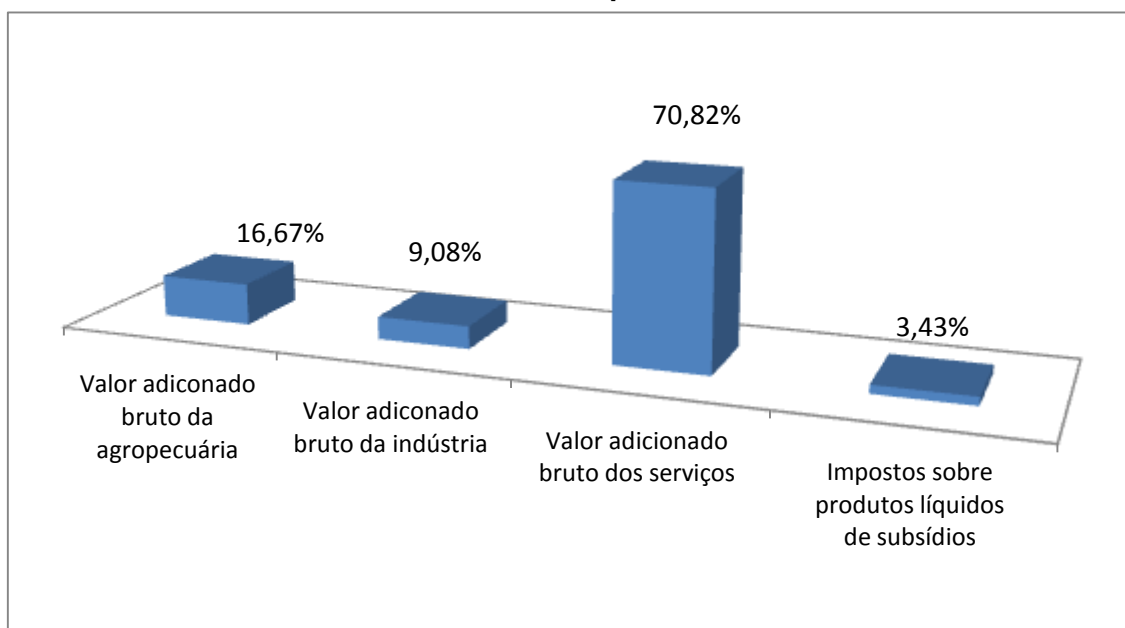
Fonte: IBGE

▪ **Produto Interno Bruto dos Municípios**

O PIB representa toda a produção de bens e serviços produzidos no município, ou seja, a riqueza de um Município, Estado ou País, depende do seu Produto Interno Bruto. Seu resultado é a soma dos seguintes indicadores: valor adicionado bruto da agropecuária, valor adicionado bruto da indústria, valor adicionado bruto dos serviços e imposto sobre produtos líquidos de subsídios.

O gráfico 4 demonstra o Produto Interno Bruto do município de Tamboril, onde constata-se que o principal indicador na formação do PIB é valor adicionado bruto dos serviços 78,82%, sendo muito baixa a participação da produção industrial 9,08%, bem como a agropecuária 16,67%. Observa-se, um percentual acentuado na prestação de serviços, o que caracteriza a pobreza do Ente Federado, visto que os municípios necessitam aumentar o Produto Interno Bruto, principalmente no que desrespeito a valor adicionado bruto da agropecuária e o valor adicionado bruto da indústria.

**Gráfico 4 – PIB do município de Tamboril do Piauí**



PIB a preços correntes	12.011.000,00
PIB per capita a preços correntes	4.320,59

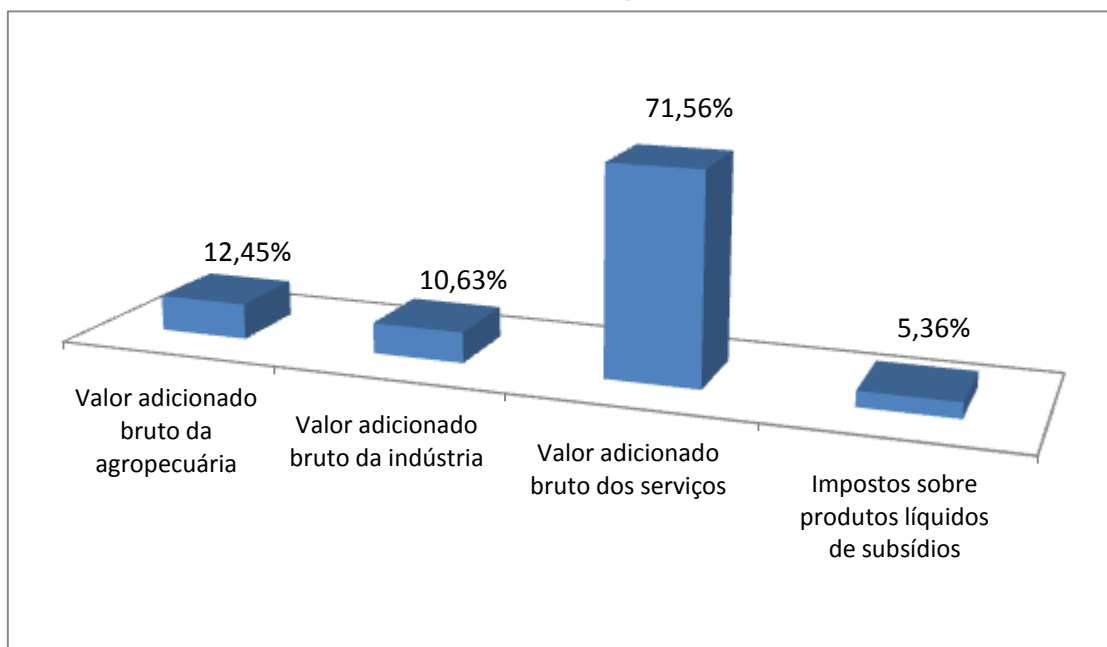
Fonte: IBGE

O gráfico 5 demonstra o PIB do município de Elesbão Veloso e, apresenta os indicadores responsáveis pela sua apuração. Verifica-se que o fator principal na apuração do Produto Interno Bruto do Município, também, é o valor adicionado a prestação de serviços, ficando os valores brutos relacionados à agropecuária, indústria e impostos sobre produtos líquidos de subsídios muito aquém do que se espera para um município que está relacionado na segunda colocação no índice de gestão mais eficiente do Estado do Piauí.

Como já dito, o Produto Interno Bruto representa o cálculo de todas as riquezas produzidas pelo município. Esse fator mede o grau de riqueza ou de pobreza de um município, Estado ou País. A constatação dos dados da pesquisa é que os municípios piauienses melhores avaliados estão em consonância com os demais municípios brasileiros. O que tem que melhorar são os investimentos, principalmente na área de infraestrutura, tanto na questão industrial quanto na agropecuária. Também tem que ser melhorado os sistemas de arrecadação própria de impostos realizadas pelos municípios, que atualmente é insignificante. Essas medidas são necessárias para reduzir o grau de dependência dos municípios das

transferências de recursos federais, já que, de acordo com a Constituição Federal de 1988, trata-se de entes federados da República.

**Gráfico 5 – PIB do município de Elesbão Veloso**



PIB a preços correntes	66.561.000,00
PIB per capita a preços correntes	4.605,69

Fonte: IBGE

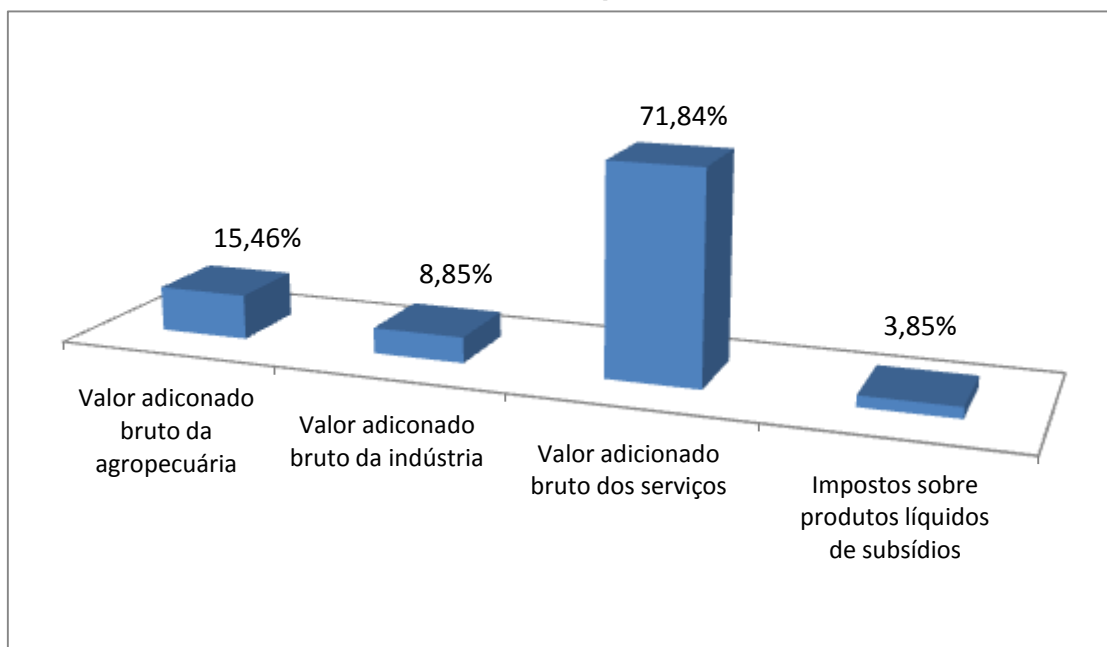
O gráfico 6 trata-se do PIB do município de Bela Vista do Piauí, terceiro colocado na Tabela 3, onde apresenta um dos melhores índices de gestão entre os municípios do Estado do Piauí.

Verifica-se que o principal item utilizado na apuração do Produto Interno Bruto continua sendo o valor adicionado bruto dos serviços, ficando os demais com percentuais muito abaixo do desejado para o município. Trata-se de uma questão de gestão pública, onde o gestor tem que tomar decisões que visem melhorar sua eficiência.

Para Silva (2004) A gestão da fazenda pública deve ser definida como um conjunto de operações que visam diretamente alcançar os fins próprios da administração governamental. A gestão desenvolve-se pelas ações dos órgãos do Estado e essas ações devem ser estudadas não só quanto aos seus aspectos

particulares, mas também quanto à interação que as vinculam e integram nos objetivos do Ente Público.

**Gráfico 6 – PIB do município de Bela Vista do Piauí**



PIB a preços correntes	16.065.000,00
PIB per capita a preços correntes	4.208,74

Fonte: IBGE

- Índice de desenvolvimento humano dos municípios (IDH-M)

O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é um índice que serve de comparação entre os países, estados e municípios, com o objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. O relatório anual de IDH é elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), órgão da ONU.

Segundo Scarpin e Slomski (2007) a Controladoria Geral do Município – CGM deve ser o órgão responsável pelo acompanhamento e controle dos gastos públicos para o crescimento do IDH-M, bem como, também é de responsabilidade da controladoria estabelecer meios de previsão do impacto que os gastos públicos futuros vão trazer ao índice, para auxiliar em todas as etapas da gestão pública,

pois, apesar do IDH-M não ser mensurado pelas variáveis contábeis, o mesmo pode ser impactado por elas.

A tabela 9 apresenta o resultado das três últimas edições do IDH-M dos municípios piauienses com melhor índice de gestão pública. Nota-se que os resultados alcançados não são satisfatórios para as gestões municipais, visto que, o índice varia entre 0 e 1, sendo considerados: baixo: entre 0 e 0,499; médio: de 0,500 a 0,799 e alto: quando maior ou igual a 0,800. Conforme a tabela, nenhum dos três municípios, melhores avaliados, obteve nota superior a 0,6.

**Tabela 9 – IDHM dos municípios envolvidos**

<b>Municípios</b>	<b>1991</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>
Tamboril do Piauí	0,154	0,316	0,501
Elesbão Veloso	0,308	0,404	0,508
Bela Vista do Piauí	0,146	0,301	0,576

Fonte: Atlas Brasil 2013 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Nota-se que não basta ao gestor público apenas implantar novos programas de melhoria de gestão sem que haja um monitoramento permanente, de forma externa dessas ações. Como se vê, os três municípios obtiveram os melhores índices de eficácia de gestão. No entanto, a qualidade de vida das pessoas não melhorou ao longo do tempo. Assim, pode-se dizer que o dinheiro público foi mal aplicado e/ou houve investimentos que não surtiram os efeitos esperados.

Através da realização de auditoria governamental nos órgãos da administração pública, nos moldes do que já se trabalha atualmente na iniciativa privada, pode-se alcançar, em médio prazo, a eficácia de gestão. Conforme dados levantados nessa pesquisa, deve-se, inicialmente, observar o princípio do equilíbrio orçamentário e financeiro. Da mesma forma ensina Carvalho (2008) ao entender que o orçamento público deverá manter o equilíbrio, do ponto de vista financeiro, entre os valores de receitas e de despesas. As despesas deverão acompanhar a evolução das receitas. Pois, atualmente, conforme as regras da LRF, não mais se busca o equilíbrio orçamentário formal, mas sim o equilíbrio das finanças públicas. Os municípios deverão pautar suas gestões pelo equilíbrio entre receitas e despesas pelo regime de caixa. No caso do Estado do Piauí, os três municípios constantes na

tabela 9, posicionam-se como um modelo organizacional integrador junto aos demais municípios, por já terem atingido, com eficiência de gestão, esse equilíbrio.

#### 4.2 Testes das hipóteses

A análise de regressão trata-se de uma técnica de modelagem utilizada para analisar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. O objetivo dessa técnica é identificar (estimar) uma função que descreve, o mais próximo possível, a relação entre essas variáveis e assim pode-se prever o valor que a variável dependente irá assumir para um determinado valor da variável independente.

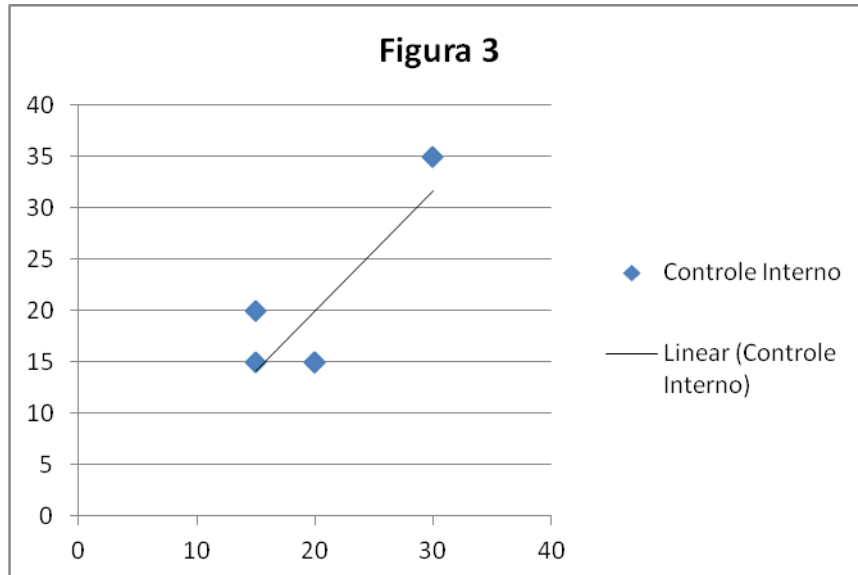
O Quadro 1 apresenta o relacionamento entre as variáveis, técnicas e hipóteses utilizadas na análise de regressão linear simples e/ou múltiplas, onde se trabalha as variáveis dependentes, moderadora e independentes, abordando, com detalhes, os relacionamentos das variáveis com suas respectivas hipóteses e as técnicas utilizadas na apuração do resultado.

A primeira hipótese (H1) questiona que, através da realização de auditorias constantes e permanentes no setor público, concomitantemente haverá maior participação do controle interno, logo, o resultado pretendido é o de se alcançar gestão eficiente. Esta hipótese envolve a variável dependente “gestão eficiente” e a variável independente “controle interno”, por meio da aplicação de questionários sendo esta a técnica utilizada.

A figura 3 apresenta, em conformidade com a primeira hipótese, a Regressão Linear entre as variáveis Gestão Eficiente e Controle Interno, observa-se na reta de regressão que enquanto a variável dependente, Gestão eficiente tende a melhorar, de acordo com os números da Tabela 1, maior é a participação do Controle Interno. Apresentado assim, maior eficiência de controle de acordo com os pares ordenados apresentados entre a variável explicada e a não explicada. Ao analisar o gráfico, observamos que os pontos das variáveis, em relação à reta, estão acima e abaixo da mesma, sendo que a reta de regressão que se obtém através do

método dos mínimos quadrados é apenas uma aproximação com a realizada, ela é um modo útil para indicar a tendência dos dados.

**Relação entre as variáveis da Hipótese 1**

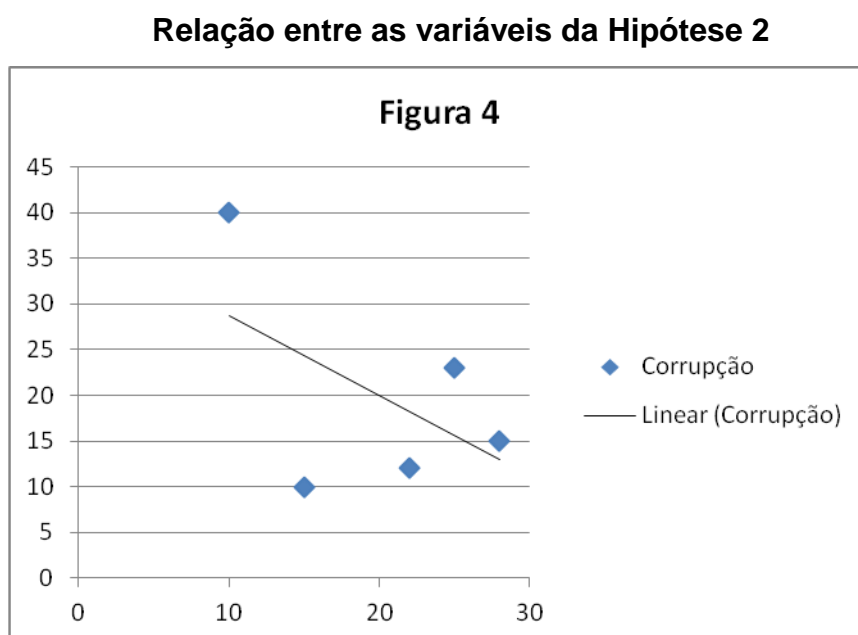


A segunda hipótese (H2) direciona que através de auditorias realizadas nos municípios, será detectada corrupção (VI.2) nos vários escalões de governo. No entanto, com a aprovação da Lei da Ficha Limpa (variável moderadora), o resultado final tende a formação da conscientização dos gestores. Essa hipótese envolve a variável dependente “gestor consciente”, a variável moderadora “ficha limpa” e a variável independente “corrupção”. O meio ou técnica utilizada no desenvolvimento da hipótese, em relação às variáveis foi através de questionários e entrevistas.

A figura 4 representa, com fidedignidade, o resultado da segunda hipótese, que envolve três variáveis, sendo uma moderadora, capaz de influenciar o resultado apurado entre as variáveis dependente e independente. Como o resultado é obtido através de uma regressão linear simples, visto que, só há possibilidade de regressão múltipla, quando há um envolvimento de mais de uma variável independente.

Observa-se que a reta está inclinada de forma negativa, significando que, de acordo com o resultado apurado, quanto maior for à consciência do gestor menor

será os índices de corrupção nos municípios, apresentado um resultado de inclinação da reta de regressão de -0,88.



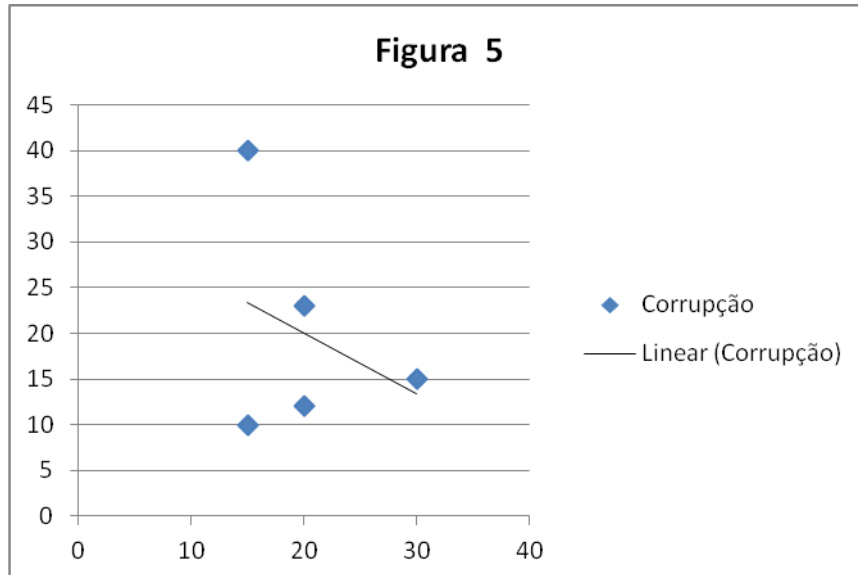
Por tratar-se apenas do envolvimento de uma relação casual de uma variável dependente com outra dependente, regressão linear simples, a variável moderadora (Ficha Limpa) interfere no resultado, como se verifica há dispersão dos pontos ao longo da reta.

A terceira hipótese (H3) questiona que partindo do ponto inicial que é a corrupção, passando pela triagem da Lei da Ficha Limpa (Lei nº 135/2010), de forma que os gestores sejam inibidos a praticar atos ilícitos, o resultado tende para uma gestão eficiente. Esta hipótese envolve a variável dependente “gestão eficiente”, a variável moderadora “ficha limpa” e a variável independente “corrupção”. O meio ou técnica utilizada no desenvolvimento da hipótese, em relação às variáveis foi através de questionários e entrevistas.

Também se observa na figura 5 a inclinação da reta de regressão no sentido negativo, com índice de variação em -0,67. Isto posto, significa que se houver gestão eficiente concomitantemente haverá redução nos índices de corrupção. Esse resultado pode ser percebido devido, também, a influência da

variável moderadora, Lei da Ficha Limpa, que entrou em vigor no Brasil no ano de 2010.

### Relação entre as variáveis da Hipótese 3



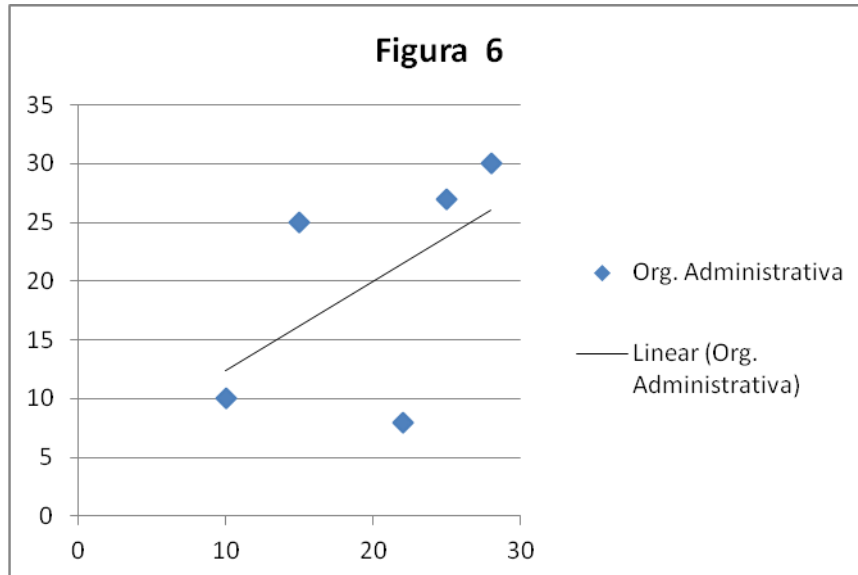
A quarta hipótese (H4) determina que com a realização de auditorias por empresas independentes, haverá mais organização na administração dos municípios, contribuindo para a formação de gestores conscientes. Esta hipótese envolve a variável dependente “gestor consciente” e a variável independente “organização administrativa”. A técnica utilizada na realização foi através de questionários.

A figura 4 apresenta um resultado positivo ao envolver as variáveis da quarta Hipótese, ou seja, se há gestão consciente simultaneamente haverá maior organização administrativa na gestão pública. Nesta hipótese, não há a participação de nenhuma variável moderadora, onde o resultado apresentado equivale apenas ao valor obtido das duas variáveis envolvidas.

O índice de inclinação positiva da reta de regressão é de 0,76 comprovando o resultado obtido na pesquisa, de acordo com os valores atribuídos pelos pesquisados na Tabela 1. Comprovadamente, a existência de uma organização administrativa, mesmo que pequena, pode ser constatada em todos os

municípios pesquisados, porém de forma não organizada, cabendo aos gestores à obrigação de envolver todas as variáveis, de forma que, uma complemente a outra.

**Relação entre as variáveis da Hipótese 4**



Os testes efetuados com as hipóteses demonstram os resultados pretendidos e alcançados pela pesquisa. Desta forma, a auditoria governamental na gestão pública, apresenta-se como ferramenta fundamental para se alcançar a eficácia de gestão, através de um modelo organizacional integrador, a ser aplicado junto aos municípios piauienses.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Discussão e implicações para a teoria

Em função da necessidade de realização de auditorias de gestão no setor público, de forma contínua, prévia e independente, com a emissão de parecer e com propostas de sanar as possíveis falhas de gestão, conclui-se que, sem um acompanhamento prévio, nos moldes do que já se utiliza hoje no meio privado, no que se refere à auditoria, o erário público continuará sendo dilapidado.

Neste contexto, enfatiza-se que a adoção dessa forma de auditoria funcionará como uma ferramenta eficaz em busca da boa gestão, desde que haja em princípio, uma boa organização administrativa e, sobretudo, um melhor gerenciamento das ações. Segundo Kanaane *et al.* (2010) planejamento estratégico é uma ferramenta de modelo gerencial de administrar o serviço público em contrapartida do modelo burocrático de gestão.

Diante dessa discussão que aborda as características de gerenciamento e planejamento estratégico, a auditoria governamental se apresenta como um importante instrumento de auxílio à gestão pública municipal, a partir do momento em que passa a auxiliar o município no exercício da administração pública. Desta forma, para Castro (2006), a auditoria de gestão no setor público, busca o atingimento da eficiência, eficácia e economicidade.

No que se refere à auditoria de gestão, concomitantemente as evidências corroboram ao planejamento governamental específico para os municípios. Para Andrade (2010) a prática do planejamento tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar.

Assim, as evidências sustentam que há necessidade de melhor gestão e acompanhamento na gestão pública. Pois, a auditoria governamental de gestão, prova-se nesta pesquisa que, pode contribuir para organizar nas administrações

públicas municipais a gestão dos recursos públicos, à medida que contribui para melhorar a realocação desses recursos, abrindo espaço para o controle social.

Vale enfatizar que, mudar a tradicional postura dos administradores municipais torna-se uma tarefa difícil, contudo não impossível, pois de um lado a Constituição Federal torna a adoção do sistema de controle interno obrigatório, e do outro, a sociedade exige transparência na aplicação dos recursos públicos.

Com relação às variáveis pode-se observar que a maior preocupação dos gestores é com o controle interno. No entanto, para Attie (2011b) a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber um órgão que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações posposto.

No que respeita à capacidade de inovar na administração pública, verifica-se que o resultado ficou muito aquém do desejado. Porém há esperanças, segundo Góes (2010) a nova administração pública está em toda parte. Ela preocupa-se, essencialmente, com a gestão dos recursos financeiros e com o *marketing* público, cujos objetivos são a qualidade e a racionalidade, entendidos como sinônimos de economia e meios de redução de custos.

Assim, através da análise dos resultados obtidos no nosso estudo, podemos concluir que de modo geral, existe uma mudança dos gestores quando se trata de alcançar uma gestão eficiente. No mesmo sentido, existe o entendimento que, além dos controles internos e externos atualmente existentes, deve haver uma terceira opção que são as empresas ou profissionais capacitados para demonstrar a real situação econômico-financeira dos municípios.

Por fim, conclui-se que, de acordo com Grateron (1999) a auditoria de gestão pode orientar a realizar uma avaliação da economia e eficiência das entidades auditadas ou avaliar a eficácia e efetividade dos programas específicos de governo, ou seja, o objeto da auditoria de gestão pode ser uma instituição pública ou, simplesmente, um programa em particular.

## 5.2 Indicações para a gestão

Os resultados obtidos nesta pesquisa visam oferecer à ciência da gestão importantes informações e dados sobre a melhor maneira de gerir os recursos públicos. Esta investigação propõe ser um facilitador para as inovações no setor público com a implantação de novas tecnologias de gestão, bem como, implementar novas estratégias e oferecer maior capacidade de gerência para os gestores que buscam eficiência, economicidade e mais qualidade nos serviços públicos prestados ao cidadão.

De sorte que, a investigação analisou, a rigor, os princípios e dispositivos constitucionais, podendo-se concluir que a finalidade primeira da administração pública, conforme Braga (1998) deve ser prestar, com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana.

Portanto, espera-se que esta pesquisa venha a colaborar com as atuais gestões, no sentido de inovar, e com as futuras administrações do setor público, contribuindo para uma sociedade mais justa, que possa melhorar as alocações dos recursos sobre sua responsabilidade. Sendo que estes recursos possam ser melhor aplicados, visando a igualdade de condições no atendimento as pessoas, com uma visão precípua sobre o coletivo em detrimento do individual, a fim de que, possam encontrar a tão sonhada eficiência da administração pública.

Finalmente, espera-se que as implicações do nosso estudo possam ser úteis, sobremaneira, nas gestões dos municípios do Estado do Piauí. Pois, apresenta, com clareza, as principais dificuldades encontradas no dia a dia pelos gestores, como a insignificante arrecadação própria, os gastos elevados com folha de pagamento, baixos investimentos em saúde, educação e segurança e pouco equilíbrio nas finanças públicas. Conforme se verifica no resultado da pesquisa, os municípios piauienses sobrevivem basicamente de repasses federais e, que este trabalho sirva de ferramenta para que se possa alcançar, num futuro bem próximo, gestões públicas mais eficientes, gestores concientes e melhor aplicabilidade dos recursos públicos.

### 5.3 Limitações a futuras investigações

Uma das limitações deste estudo está no fato de este ser realizado apenas nos municípios do Estado do Piauí. Assim, como qualquer outra pesquisa científica, esta possui suas limitações no que se refere aos meios utilizados para atingir o objetivo proposto e, por conseguinte, responder ao problema de pesquisa. Portanto, enfatiza-se que todas as evidências apresentadas por esta pesquisa estão limitadas à metodologia utilizada e às amostras que foram definidas em função das auditorias de gestão no setor público.

Contudo, sugere-se para futuras investigações, a utilização de outros métodos capazes de testar empiricamente as características qualitativas dos resultados apresentados sobre auditoria na gestão pública abordadas por esta pesquisa, bem como, a ampliação do período analisado, podendo assim, confirmar ou não as evidências aqui apresentadas e contribuir, por meio de evidências empíricas para futuras discussões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrúcio, Fernando Luiz (2007). **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, edição especial comemorativa, 67-86.

Albuquerque, Claudino Manoel de.; Medeiros, Márcio Bastos; Feijó, Paulo Henrique (2013). **Gestão de Finanças Públicas**, 3ª. ed. Brasília: Gestão Pública

Almeida, Marcelo Cavalcanti (2010). **Auditoria: um curso moderno e completo**, 7ª. ed. São Paulo: Atlas

Andrade, Daniela Meireles; Castro, Carolina Lescura de Carvalho; Pereira, José Roberto (2012). **Cidadania ou “estadania” na gestão pública brasileira?** Revista de Administração Pública, 46(1), 177-90.

Andrade, Nilton de Aquino (2010). **Planejamento Governamental para Municípios: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual**, 2ª. ed. São Paulo: Atlas

Attie, William (2011a). **Auditoria interna**, 2ª. ed. São Paulo: Atlas

\_\_\_\_\_ (2011b). **Auditoria: Conceitos e aplicações**, 6ª. ed. São Paulo: Atlas

Bezerra, João Eudes, Filho (2008). **Contabilidade pública: teoria, técnica de elaboração de balanços e questões**, 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier

Braga, Douglas Gerson (1998). **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública** [online]. Editora Fiocruz, 193.

Braga, Marcos Vinicius de Azevedo (2011). **Auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência.** *Jornal de Políticas Educacionais*, 09 (1), 51-60.

Brandão, Soraya Monteiro; Bruno-Faria, Maria de Fátima (2012). **Inovação no setor público: análise de produção em periódicos nacionais e internacionais da área de administração.** *Revista de Administração Pública*, 47 (1), 227-248.

Braz, Petrônio (2012). **Manual Prático da Administração Pública**, 2º ed. Leme: J.H. Mizuno

Câmara, Leonor Moreira (2009). **O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais.** *Revista de Administração Pública*, 43(3), 635-59.

Carvalho, Deusvaldo (2008). **Orçamento e contabilidade pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios**, 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier

Carvalho, José Carlos Oliveira de (2008). **Auditoria geral e pública**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier

Carvalho, Luiz Nelson Guedes.; Costa, Patrícia de Souza; Oliveira, Alan Teixeira de (2010). **Impariment no setor público: particularidades das normas nacionais e internacionais**. Revista de Administração Pública, 44(4), 839-76.

Castro, Domingos Poubel de (2008). **Auditoria e controle interno na administração pública**: evolução do controle interno no Brasil: do Código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: guia para atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs. São Paulo: Atlas

Castro, Rodrigo Batista de (2006). **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. Revista ENANPAD. Recuperado em 30 de abril de 2014 de <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>.

Cerqueira, Thales Tácito Pontes de Pádua; Cerqueira, Camila Albuquerque (2010). **Reformas eleitorais comentadas: Lei nº 12.034/2009**, São Paulo: Saraiva

Chiavenato, Idalberto (2008). **Administração geral e pública**, 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier

Costa, Armindo Fernandes da.; Pereira, José Manuel; Blanco, Sílvia Ruiz (2006). **Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública**. Revista de Estudos Politécnicos, 56 (3), 201-225.

Crepaldi, Silvio Aparecido (2010). **Auditoria Contábil: Teoria e prática**, 6ª. ed. São Paulo: Atlas

Cruz, Claudia Ferreira.; Ferreira, Aracéli Cristina de Sousa.; Silva, Lino Martins; Macedo, Marcelo Álvaro da Silva (2012). **Transparência da gestão pública: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros**. Revista de Administração Pública, 46(1), 153-176.

Cruz, Flávio da; Glock, José Osvaldo (2007). **Controle interno nos municípios: orientação para implantação e relacionamento com os Tribunais de Contas**, 3ª. ed. São Paulo: Atlas

Cruz, Flávio (2008). **Auditoria Governamental**, 3ª. ed. São Paulo: Atlas

Dias, Carlos Bonny; Sarrico, Cláudia (2008). **Controle público dos governos municipais: novos horizontes**. Revista Economia Global e Gestão, 13 (3), 99-118.

Dias, Lidiane Nazaré da Silva.; Matias-Pereira, José; Farias, Manoel Raimundo Santana; Pamplona, Vanessa Mayara Souza (2013). **Fatores associados ao desperdício de recursos da saúde repassados pela União aos municípios auditados pela Controladoria Geral da União**. Revista de Contabilidade e Finanças da USP, São Paulo, 63 (24), 206-218.

Dutra, Joel Souza (2011). **Gestão de pessoas: modelos processos, tendências e perspectivas**, 1ª ed. São Paulo: Atlas

Filgueiras, Fernando (2009). **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**. Revista Opinião Pública, Campinas, 15 (2), 386-421.

Filippim, Eliane Salete; Abrúcio, Fernando Luiz (2010). **Quando descentralizar é concentrar poder: o papel do governo estadual na experiência catarinense**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, 14 (2), 212-228.

Franco, Hilário; Marra, Ernesto (2011). **Auditoria Contábil: Normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**, 4ª. ed. São Paulo: Atlas

Gallo, Fabrício (2013). **Território, política e infraestrutura: influência do governo federal na política urbana dos municípios brasileiros**. Revista Soc. & Nat., Uberlândia, 25(3), 453-467.

Garcia, Glauco Felipe Araújo (2013). **A lei complementar nº 135/2010 no contexto nacional brasileiro**. Revista Jus Navigandi 4(1), 11-31.

Grateron, Ivan Ricardo Guevara (1999). **Auditoria de Gestão: Utilização de indicadores de gestão no setor público**. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, nº 21, maio a agosto/1999.

Gerigk, Wilson; Corbari, Ely Célia (2011). **Risco no ambiente público: um estudo exploratório nos pequenos municípios da região sul do Brasil**. Revista de Administração e Contabilidade da Usinos, 8(1), 45-57.

Góes, Beatriz de Castro (2010). **A administração pública sob o princípio da eficiência**. Revista Primas, Brasília, 4(2), 43-54.

Gomes, Fábio Guedes (2012). **O jovem percurso da administração pública**. Revista de Administração Pública, 46 (1), 7-24.

Harrada, Kiyoshi (2002). **Responsabilidade Fiscal: Lei Complementar nº 101/2000. Comentada e legislação correlata anotada**. São Paulo: Juarez de Oliveira

Kanaane, Roberto; Fiel Filho, Alécio; Ferreira, Maria das Graças (2010). **Gestão pública: planejamento, processos, sistema de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas

Kohama, Hélio (1999). **Balancos públicos: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas

Leite, Leonardo de Oliveira; Rezende, Denis Alcides (2010). **Modelo de gestão municipal baseado na utilização de estratégia de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formação do modelo e avaliação em um município**. Revista de Administração Pública, 44(2), 459-493.

Lins, Luiz dos Santos (2011). **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**. São Paulo: Atlas

Lubando, Cátia Wanderley. (2006). **Desempenho da gestão pública: que variáveis compõem a aprovação popular em pequenos municípios?** Revista Dossiê, Porto Alegre, 16 (8), 86-125.

Marques, Maria da Conceição da Costa; Almeida, José Joaquim Marques (2004). **Auditoria No Setor Público: Um Instrumento para Melhoria da Gestão Pública**. Revista de Contabilidade & Finanças, São Paulo, 35 (1), 84-95.

Matias-Pereira, José (2006). **Finanças públicas: a política orçamentária do Brasil**. São Paulo: Atlas

Mauss, César Volnei., Bleil, Claudedir; Vanti, Adolfo Alberto (2009). **XBRL na gestão pública com business intelligence (BI)**. Revista de Administração e Contabilidade da Usinos, 6(1), 5-18.

Meireles, Hely Lopes (2005). **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores

Mendes, Roselaine da Cruz.; Oleiro, Walter Nunes; Quintana, Alexandre Costa (2008). **A contribuição da contabilidade e auditoria governamental para uma melhor transparência na gestão pública em busca do combate contra a corrupção**. Revista SINERGIA, Porto Alegre, 12 (2), 37-48.

Monsolo, Mary (2010). **Lei da Ficha Limpa – Diversidade de entendimentos (online)**. Recuperado em 28 de março de 2014, de <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.27750&seo=1>

Moyado, Francisco Estrada (2011). **Governança e qualidade em público**. Revista Estudos de Gestão, 120 (27), julho/set.2011.

Oliveira, Rosa Maria Viana de (2012). **Corrupção política no Piauí no âmbito da administração municipal**. Revista TCE-PI, Teresina, 1 (16), 44-55.

Oliveira, Virgílio César da Silva; Sousa Oliveira, Luís Carlos Ferreira de; Siqueira, Euler David de; Brito, Mozar José de (2006). **Inovação gerencial em municípios: análise exploratória das práticas de gestão do plano estratégico de Juiz de Fora**. Cadernos EBAPE, 4(4).

Paula, Ana Paula Paes de (2005). **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, 45(1), 36-49.

Pessoa, Robertônio Santos (2000). **Alerta! A “nova administração pública”** Jus Navigandi, Teresina ano 4, n. 43, jul. 2000. Recuperado em 02 de maio de 2014, de <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=318>.

Pigatto, José Alexandre M.; Holanda, Victor Branco; Moreira, Cristiane R.; Carvalho, Frederico A. (2010). **A importância da contabilidade de competência para a informação de custos governamental**. Revista de Administração Pública, 44(4), 821-37.

Queiroz, Roberta Graziela Mendes; Ckagnazaroff, Ivan Beck (2010). **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público**. Revista de Administração Pública, 44 (3), 679-705.

Quintana, Alexandre Costa; Machado, Daiane Pias; Quaresma, Jozi Cristiane da Costa; Mendes, Roselaine da Cruz (2011). **Contabilidade pública. De acordo com as novas Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público e a Lei de Responsabilidade Fiscal**. São Paulo: Atlas

Rezende, Fernando Antônio (2006). **Finanças Públicas**, 2ª. ed. São Paulo: Atlas

Schmit, Daniel Mártin; Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira (2011). **Modelos de gestão pública: uma análise crítica do modelo utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Daniel\\_Martin\\_Schmitt.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Daniel_Martin_Schmitt.pdf).

Scarpin, Jorge Eduardo; Slomski, Valmor (2007). **Estudos dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: Instrumento de controladoria para tomada de decisões na gestão governamental**. Revista de Administração Pública [*on line*], 41(5), 909-933.

Secchi, Leonardo (2009). **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, 43(2), 347-369.

Silva, Lino Martins da (2004). **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**, 7ª ed. São Paulo: Atlas

Silva, Marcos Fernandes (1999). **The political economy of corruption in Brazil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 39 (3), 26-41.

Toscano, Eudes Moacir; Leitão, Carla Renata da Silva (2006). **Os desafios do controle interno governamental diante da reforma do estado: o caso do programa de modernização do controle interno do Estado da Paraíba**. Cadernos Ebape, 4 (1), março/2006.

Vendramini, Patrícia (2007). **Modelos de gestão pública. Universidade do Estado de Santa Catarina – UNDESC**, Florianópolis, 2007. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://tjsc5.tj.sc.gov.br/moodledata/21/Aula\\_1\\_Os\\_Paradigmas\\_da\\_ADMP\\_ok.ppt](http://tjsc5.tj.sc.gov.br/moodledata/21/Aula_1_Os_Paradigmas_da_ADMP_ok.ppt).

**Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (1988)**. Brasília. Recuperado em 15 de março de 2013, de <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicaocompilado.htm>

**Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (1967).** Dispõe sobre a organização administrativa federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)

**Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013 (2013).** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8109.htm#art6](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8109.htm#art6)

**Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006 (2006).** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria Geral da União e dá outras providências. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm)

**Lei nº 101, de 04 de maio de 2000 (2000).** Estabelece as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Recuperado em 14 de março de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)

**Lei nº 135, de 04 de junho de 2010 (2010).** Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, que estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. Recuperado em 10 de abril de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp135.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp135.htm)

**Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 (1964).** Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Recuperado em 15 de março de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)

**Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965 (1965).** Disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. Recuperado em 15 de março de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4728.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4728.htm)

**Lei nº 8.666, de 21 de julho de 1993 (1993).** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado em 16 de março de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)

**Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (2002).** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Recuperado em 16 de março de 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10520.htm)

**Medida Provisória nº 2.143-31, de 02 de abril de 2001 (2001).** Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Recuperado em 02 de maio de 2014, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2143-31.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2143-31.htm)

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Dissertação de Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Gestão – ISG de Portugal. Não é necessário a sua identificação.

Edmilson Borges de Moura, mestrando em Gestão do Instituto Superior de Gestão – ISG, Lisboa – Portugal.

<b>1. Data do preenchimento do questionário:</b> ___/___/___ Horário: ___:___ Município: _____ PI.
<b>1.1. Sexo:</b> Masc. ( ) Fem. ( ) <b>1.2. Idade:</b> _____
<b>1.3. Estado civil:</b> Solteira/o ( ) Casada/o ( ) Companheira/o ( ) Separada/o ou Divorciada/o ( ) Viúva/o ( )
<b>1.4. Você se considera:</b> Indígena (...) Negro/a ( ) Pardo/a ( ) Amarela/o ( ) Mulata/o ( ) Branca ( )
<b>1.5. Tem filhos/as:</b> Sim ( ) Não ( ) Quantos? _____ Masculino ( ) Feminino ( )
<b>2. Profissão:</b> _____
<b>2.1. Função ou Cargo Atual que exerce</b> _____
<b>2.2. Quanto tempo você trabalha na sua função atual?</b> _____
<b>2.3. Sua atividade atual está de acordo com o cargo/função para o qual foi eleito(a) e/ou contratado(a)?</b> Sim ( ) Não ( )
<b>2.4. Se não, qual a função que exerce realmente?</b> _____
<b>2.5. Qual o tempo da sua gestão?</b> Menos de 1 ano ( ) 1 a 2 anos ( ) 3 a 4 anos ( ) mais de 5 anos ( )
<b>2.6. Qual a principal receita do município:</b> Recursos próprios ( ) FPM ( ) ICMS ( ) IPVA ( ) Outros ( )
<b>2.7. Escolaridade:</b> Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( )
<b>2.8. Qual a principal dificuldade enfrentada atualmente na gestão do órgão/entidade:</b> LRF ( ) Transparência ( ) Decisões políticas ( ) Burocracia ( ) Outros ( )
<b>2.9. Houve mudanças na gestão há:</b> 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ( )
<b>2.10. Além de suas funções específicas de gestor você desempenhou ou desempenha outras atividades?</b> Sim ( ) Não ( ) Se sim quais atividades você desempenha ou já desempenhou? _____ _____ _____
<b>2.11. Participou de cursos ou treinamentos nos últimos 2 anos para se aperfeiçoar no cargo que exerce?</b> ( ) Sim ( ) Não. Se sim quais e em que? _____ _____
<b>2.12. Tem outra atividade remunerada além de gestor?</b> Sim ( ) Não ( )
<b>2.13. Gestão pública pode ser considerada uma carreira:</b> ( ) Sim ( ) Não.
<b>2.14 Para o exercício do cargo, o salário está:</b> Muito baixo ( ) baixo ( ) bom ( ) muito bom ( ) ótimo ( )
<b>3. Os recursos repassados pelo Governo Federal são suficientes para atender a demanda na área de saúde, educação e assistência social?</b> ( ) Sim ( ) Não. Caso a resposta seja não, Por que? _____ _____
<b>4. Existe o órgão de controle interno no município? Desde quando?</b> _____

<b>4.1. Existe um plano de cargos, carreira e remuneração dos servidores públicos municipais?</b>
Sim ( ) Não ( ). No caso da resposta afirmativa, ele atende todas as categorias de servidores? 
<b>5. A Lei da Ficha Limpa ajuda na tomada de decisões do gestor?</b>
Sim ( ) Não ( ). Se sim, como? _____
<b>5.1. Nos últimos dois anos você sofreu algum processo por improbidade?</b>
Sim ( ) Não ( ). Se sim qual o motivo ou os motivos? _____
<b>5.2. As decisões administrativas do município são tomadas, levando em consideração:</b>
O social ( ) política ( ) administrativa ( ) outros ( ) _____
<b>6. Há interferência religiosa da sua gestão? Sim ( ) Não ( )</b>
<b>6.1. Se sim, qual?</b> _____
<b>7. Há compatibilidade entre a LDO, LDO e PPA no município? Sim ( ). Por que?</b> _____
Não ( ). Por que? _____
<b>8. As auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas do Estado, acontecem?</b>
Eventualmente ( ) 1 vez por ano ( ) 2 vezes por ano ( ) 1 vez a cada 2 anos ( ) Nenhuma foi realizada nos últimos cinco anos ( )
<b>9. Você considera a corrupção o principal gargalo das administrações públicas?</b>
Sim ( ). Por que? _____
Não ( ). Por que? _____
<b>10. Qual é a prioridade da gestão atualmente?</b>
Educação ( ) Saúde ( ) Assistência Social ( ) Segurança ( ) Outras ( ) _____
<b>Nome:</b> (Pode ser apenas o primeiro nome, apelido ou pseudônimo, se preferir): _____
<b>Telefone para contato:</b> _____

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Como você qualifica a atual gestão pública dos municípios piauienses no que se refere à Lei de Responsabilidade Fiscal?
2. A Lei da Ficha Limpa tem propiciado melhoras no âmbito da gestão pública como um todo?
3. Em sua opinião existe relação entre gestão eficiente e gestor consciente?
4. Como funciona o controle interno no município? Existe alguma forma de cooperação entre o controle interno do município e o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas?
5. Como você avalia a atual gestão municipal?
6. Com frequência, são publicados todos os atos da administração pública, inclusive os relatórios bimestrais, quadrimestrais e semestrais no Diário Oficial e/ou outra forma de publicação, em cumprimento ao princípio da transparência?
7. Auditoria, de forma preventiva e constante, realizada por profissionais independentes pode colaborar com uma gestão pública mais eficiente?
8. O modelo administrativo atual precisa ser modificado ou necessita apenas adequações com as normas legais já existentes?
9. Em sua opinião, uma boa organização administrativa depende de que?
10. O controle social é realmente importante ou é mais uma ferramenta fictícia de controle administrativo?

## APÊNDICE C – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM ALFABÉTICA

Posição	Município	População	PIB	IDH-M
1	Acauã	6.749	26.938	0,528
2	Agricolândia	5.098	21.076	0,599
3	Água Branca	16.451	79.566	0,639
4	Alagoinha do Piauí	7.341	35.991	0,531
5	Alegrete do Piauí	5.153	22.012	0,585
6	Alto Longá	13.646	51.980	0,585
7	Altos	38.822	171.925	0,614
8	Alvorada do Gurgueia	5.050	31.473	0,578
9	Amarante	17.135	81.508	0,598
10	Angical do Piauí	6.672	30.165	0,630
11	Anísio de Abreu	9.098	34.899	0,594
12	Antônio Almeida	3.039	65.386	0,620
13	Aroazes	5.779	27.181	0,583
14	Aroeiras do Itaim	2.440	11.120	0,519
15	Arraial	4.688	19.518	0,560
16	Assunção do Piauí	7.503	27.617	0,499
17	Avelino Lopes	11.067	42.179	0,554
18	Baixa Grande do Ribeiro	10.516	172.727	0,564
19	Barra d'Alcântara	3.852	18.884	0,577
20	Barras	44.850	190.071	0,595
21	Barreiras do Piauí	3.234	12.031	0,557
22	Barro Duro	6.607	30.433	0,612
23	Batalha	25.774	102.779	0,545
24	Bela Vista do Piauí	3.778	16.065	0,576
25	Belém do Piauí	3.284	13.155	0,551
26	Benedictinos	9.911	38.770	0,557
27	Bertolínia	5.319	35.533	0,612
28	Betânia do Piauí	6.015	25.672	0,489
29	Boa Hora	6.296	23.765	0,575
30	Bocaina	4.369	20.088	0,632
31	Bom Jesus	22.629	274.898	0,668
32	Bom Princípio do Piauí	5.304	32.130	0,532
33	Bonfim do Piauí	5.393	20.061	0,542
34	Boqueirão do Piauí	6.193	22.571	0,560
35	Brasileira	7.966	29.063	0,577
36	Brejo do Piauí	3.850	15.489	0,515
37	Buriti dos Lopes	19.074	94.996	0,565
38	Buriti dos Montes	7.974	29.274	0,574
39	Cabeceiras do Piauí	9.928	37.711	0,583
40	Cajazeiras do Piauí	3.343	13.913	0,562
41	Cajueiro da Praia	7.163	31.240	0,546
42	Caldeirão Grande do Piauí	5.671	27.289	0,588
43	Campinas do Piauí	5.408	26.239	0,544
44	Campo Alegre do Fidalgo	4.693	17.597	0,537
45	Campo Grande do Piauí	5.592	26.398	0,560
46	Campo Largo do Piauí	6.803	24.260	0,528
47	Campo Maior	45.177	314.160	0,656
48	Canavieira	3.921	19.333	0,583
49	Canto do Buriti	20.020	121.310	0,576
50	Capitão de Campos	10.953	39.495	0,583
51	Capitão Gervásio Oliveira	3.878	14.094	0,553
52	Caracol	10.212	39.734	0,552
53	Caraúbas do Piauí	5.525	26.755	0,505
54	Caridade do Piauí	4.826	19.368	0,541
55	Castelo do Piauí	18.336	84.520	0,587
56	Caxingó	5.039	25.463	0,488

57	Cocal	26.036	109.939	0,497
58	Cocal de Telha	4.525	18.929	0,555
59	Cocal dos Alves	5.572	23.108	0,498
60	Coivaras	3.811	16.026	0,565
61	Colônia do Gurgueia	6.036	26.783	0,628
62	Colônia do Piauí	7.433	30.291	0,588
63	Conceição do Canindé	4.475	19.467	0,589
64	Coronel José Dias	4.541	16.925	0,546
65	Corrente	25.407	144.232	0,642
66	Cristalândia do Piauí	7.831	29.680	0,573
67	Cristino Castro	9.981	46.248	0,566
68	Curimatá	10.761	52.756	0,607
69	Currais	4.704	39.466	0,542
70	Curral Novo do Piauí	4.869	17.227	0,527
71	Curralinhos	4.183	14.482	0,555
72	Demerval Lobão	13.278	49.774	0,618
73	Dirceu Arcoverde	6.675	23.899	0,561
74	Dom Expedito Lopes	6.569	36.740	0,601
75	Dom Inocêncio	9.245	30.633	0,549
76	Domingos Mourão	4.264	17.738	0,550
77	Elesbão Veloso	14.512	66.561	0,580
78	Eliseu Martins	4.665	21.856	0,595
79	Esperantina	37.767	172.197	0,605
80	Fartura do Piauí	5.074	17.125	0,548
81	Flores do Piauí	4.366	18.925	0,547
82	Floresta do Piauí	2.482	12.001	0,538
83	Floriano	57.690	594.570	0,700
84	Francinópolis	5.235	25.119	0,564
85	Francisco Ayres	4.477	19.718	0,577
86	Francisco Macedo	2.879	12.226	0,553
87	Francisco Santos	8.592	39.773	0,608
88	Fronteiras	11.117	191.955	0,619
89	Geminiano	5.475	26.426	0,561
90	Gilbués	10.402	93.163	0,548
91	Guadalupe	10.268	207.052	0,650
92	Guaribas	4.401	17.015	0,508
93	Hugo Napoleão	3.771	17.868	0,599
94	Ilha Grande	8.914	41.568	0,563
95	Inhuma	14.845	70.016	0,624
96	Ipiranga do Piauí	9.327	40.511	0,630
97	Isaías Coelho	8.221	31.626	0,582
98	Itainópolis	11.109	46.524	0,541
99	Itaueira	10.678	51.306	0,583
100	Jacobina do Piauí	5.722	26.019	0,535
101	Jaicós	18.035	77.171	0,524
102	Jardim do Mulato	4.309	18.115	0,593
103	Jatobá do Piauí	4.656	24.342	0,566
104	Jerumenha	4.390	21.305	0,591
105	João Costa	2.960	15.965	0,561
106	Joaquim Pires	13.817	51.799	0,522
107	Joca Marques	5.100	18.484	0,504
108	José de Freitas	37.085	200.924	0,618
109	Juazeiro do Piauí	4.757	22.584	0,570
110	Júlio Borges	5.373	21.769	0,582
111	Jurema	4.517	20.688	0,555
112	Lagoa Alegre	8.008	29.980	0,550
113	Lagoa de São Francisco	6.422	23.402	0,529
114	Lagoa do Barro do Piauí	4.523	19.421	0,502
115	Lagoa do Piauí	3.863	47.879	0,583
116	Lagoa do Sítio	4.850	23.507	0,541

117	Lagoinha do Piauí	2.656	11.262	0,597
118	Landri Sales	5.281	31.662	0,584
119	Luís Correia	28.406	138.125	0,541
120	Luzilândia	24.721	104.579	0,545
121	Madeiro	7.816	27.380	0,563
122	Manoel Emídio	5.213	31.078	0,573
123	Marcolândia	7.812	33.110	0,562
124	Marcos Parente	4.456	21.231	0,590
125	Massapê do Piauí	6.220	21.683	0,525
126	Matias Olímpio	10.473	38.266	0,562
127	Miguel Alves	32.289	126.340	0,539
128	Miguel Leão	1.253	9.742	0,623
129	Milton Brandão	6.769	24.332	0,508
130	Monsenhor Gil	10.333	63.351	0,615
131	Monsenhor Hipólito	7.391	33.476	0,561
132	Monte Alegre do Piauí	10.345	61.749	0,578
133	Morro Cabeça no Tempo	4.068	18.485	0,542
134	Morro do Chapéu do Piauí	6.499	25.249	0,550
135	Murici dos Portelas	8.464	34.829	0,530
136	Nazaré do Piauí	7.321	28.885	0,576
137	Nazária	8.068	35.095	0,602
138	Nossa Senhora de Nazaré	4.556	18.698	0,586
139	Nossa Senhora dos Remédios	8.206	35.093	0,533
140	Nova Santa Rita	4.187	16.716	0,554
141	Novo Oriente do Piauí	6.498	27.611	0,562
142	Novo Santo Antônio	3.260	15.488	0,528
143	Oeiras	35.640	200.892	0,634
144	Olho d'Água do Piauí	2.630	12.236	0,576
145	Padre Marcos	6.657	29.964	0,541
146	Paes Landim	4.059	20.581	0,575
147	Pajeú do Piauí	3.363	14.381	0,559
148	Palmeira do Piauí	4.993	36.776	0,557
149	Palmeirais	13.745	57.673	0,562
150	Paquetá	4.147	17.130	0,509
151	Parnaguá	10.276	49.371	0,575
152	Parnaíba	145.705	1.040.166	0,687
153	Passagem Franca do Piauí	4.546	19.685	0,561
154	Patos do Piauí	6.105	25.136	0,563
155	Pau d'Arco do Piauí	3.757	14.082	0,514
156	Paulistana	19.785	108.054	0,600
157	Pavussu	3.663	15.743	0,526
158	Pedro II	37.496	153.921	0,571
159	Pedro Laurentino	2.407	11.836	0,562
160	Picos	73.414	747.816	0,698
161	Pimenteiras	11.733	49.236	0,566
162	Pio IX	17.671	88.561	0,564
163	Piracuruca	27.553	128.522	0,596
164	Piripiri	61.834	343.368.	0,635
165	Porto	11.897	42.616	0,549
166	Porto Alegre do Piauí	2.559	17.474	0,563
167	Prata do Piauí	3.085	12.782	0,565
168	Queimada Nova	8.553	34.661	0,515
169	Redenção do Gurgueia	8.400	36.025	0,589
170	Regeneração	17.556	80.766	0,591
171	Riacho Frio	4.241	20.066	0,541
172	Ribeira do Piauí	4.263	16.658	0,520
173	Ribeiro Gonçalves	6.845	90.111	0,601
174	Rio Grande do Piauí	6.273	25.173	0,572
175	Santa Cruz do Piauí	6.027	26.239	0,601
176	Santa Cruz dos Milagres	3.794	18.698	0,577

177	Santa Filomena	6.096	65.861	0,544
178	Santa Luz	5.513	24.212	0,588
179	Santa Rosa do Piauí	5.149	20.485	0,567
180	Santana do Piauí	4.917	21.946	0,574
181	Santo Antônio de Lisboa	6.007	40.191	0,584
182	Santo Antônio dos Milagres	2.059	10.891	0,619
183	Santo Inácio do Piauí	3.648	16.069	0,613
184	São Braz do Piauí	4.313	17.736	0,596
185	São Félix do Piauí	3.069	13.977	0,610
186	São Francisco de Assis do Piauí	5.565	19.628	0,485
187	São Francisco do Piauí	6.298	29.015	0,570
188	São Gonçalo do Gurgueia	2.825	14.326	0,560
189	São Gonçalo do Piauí	4.754	20.253	0,616
190	São João da Canabrava	4.445	19.339	0,559
191	São João da Fronteira	5.608	24.036	0,515
192	São João da Serra	6.157	27.480	0,582
193	São João da Varjota	4.651	18.399	0,559
194	São João do Arraial	7.336	26.009	0,523
195	São João do Piauí	19.548	94.261	0,645
196	São José do Divino	5.148	27.515	0,565
197	São José do Peixe	3.700	18.568	0,573
198	São José do Piauí	6.591	30.917	0,552
199	São Julião	5.675	25.752	0,594
200	São Lourenço do Piauí	4.427	16.406	0,595
201	São Luís do Piauí	2.561	11.048	0,554
202	São Miguel da Baixa Grande	2.110	10.268	0,563
203	São Miguel do Fidalgo	2.976	13.462	0,535
204	São Miguel do Tapuio	18.134	73.418	0,556
205	São Pedro do Piauí	13.639	58.984	0,595
206	São Raimundo Nonato	32.327	203.123	0,661
207	Sebastião Barros	3.560	19.231	0,536
208	Sebastião Leal	4.116	57.043	0,562
209	Sigefredo Pacheco	9.619	36.604	0,581
210	Simões	14.180	61.257	0,575
211	Simplício Mendes	12.077	62.264	0,627
212	Socorro do Piauí	4.522	18.079	0,561
213	Sussuapara	6.229	31.637	0,586
214	Tamboril do Piauí	2.753	12.011	0,501
215	Tanque do Piauí	2.620	12.882	0,579
216	Teresina	814.230	11.403.516	0,751
217	União	42.654	268.709	0,577
218	Uruçuí	20.149	602.568	0,631
219	Valença do Piauí	20.326	109.879	0,647
220	Várzea Branca	4.913	17.890	0,553
221	Várzea Grande	4.336	17.556	0,571
222	Vera Mendes	2.986	14.508	0,503
223	Vila Nova do Piauí	3.076	17.141	0,565
224	Wall Ferraz	4.280	19.206	0,544

Fonte: IBGE

**Nota explicativa:** População e IDH-M conforme o Censo 2010; PIB, em milhões de Reais, relativo ao ano de 2011.

**APÊNDICE D – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DE POPULAÇÃO**

<b>Posição</b>	<b>Município</b>	<b>População</b>	<b>PIB</b>	<b>IDH-M</b>
1	Teresina	814.230	11.403.516	0,751
2	Parnaíba	145.705	1.040.166	0,687
3	Picos	73.414	747.816	0,698
4	Piripiri	61.834	343.368.	0,635
5	Floriano	57.690	594.570	0,700
6	Campo Maior	45.177	314.160	0,656
7	Barras	44.850	190.071	0,595
8	União	42.654	268.709	0,577
9	Altos	38.822	171.925	0,614
10	Esperantina	37.767	172.197	0,605
11	Pedro II	37.496	153.921	0,571
12	José de Freitas	37.085	200.924	0,618
13	Oeiras	35.640	200.892	0,634
14	São Raimundo Nonato	32.327	203.123	0,661
15	Miguel Alves	32.289	126.340	0,539
16	Luís Correia	28.406	138.125	0,541
17	Piracuruca	27.553	128.522	0,596
18	Cocal	26.036	109.939	0,497
19	Batalha	25.774	102.779	0,545
20	Corrente	25.407	144.232	0,642
21	Luzilândia	24.721	104.579	0,545
22	Bom Jesus	22.629	274.898	0,668
23	Valença do Piauí	20.326	109.879	0,647
24	Uruçuí	20.149	602.568	0,631
25	Canto do Buriti	20.020	121.310	0,576
26	Paulistana	19.785	108.054	0,600
27	São João do Piauí	19.548	94.261	0,645
28	Buriti dos Lopes	19.074	94.996	0,565
29	Castelo do Piauí	18.336	84.520	0,587
30	São Miguel do Tapuio	18.134	73.418	0,556
31	Jaicós	18.035	77.171	0,524
32	Pio IX	17.671	88.561	0,564
33	Regeneração	17.556	80.766	0,591
34	Amarante	17.135	81.508	0,598
35	Água Branca	16.451	79.566	0,639
36	Inhuma	14.845	70.016	0,624
37	Elesbão Veloso	14.512	66.561	0,580
38	Simões	14.180	61.257	0,575
39	Joaquim Pires	13.817	51.799	0,522
40	Palmeirais	13.745	57.673	0,562
41	Alto Longá	13.646	51.980	0,585
42	São Pedro do Piauí	13.639	58.984	0,595
43	Demerval Lobão	13.278	49.774	0,618
44	Simplício Mendes	12.077	62.264	0,627
45	Porto	11.897	42.616	0,549
46	Pimenteiras	11.733	49.236	0,566
47	Fronteiras	11.117	191.955	0,619
48	Itainópolis	11.109	46.524	0,541
49	Avelino Lopes	11.067	42.179	0,554
50	Capitão de Campos	10.953	39.495	0,583
51	Curimatá	10.761	52.756	0,607
52	Itaueira	10.678	51.306	0,583
53	Baixa Grande do Ribeiro	10.516	172.727	0,564
54	Matias Olímpio	10.473	38.266	0,562
55	Gilbués	10.402	93.163	0,548

56	Monte Alegre do Piauí	10.345	61.749	0,578
57	Monsenhor Gil	10.333	63.351	0,615
58	Guadalupe	10.268	207.052	0,650
59	Parnaguá	10.276	49.371	0,575
60	Caracol	10.212	39.734	0,552
61	Cristino Castro	9.981	46.248	0,566
62	Cabeceiras do Piauí	9.928	37.711	0,583
63	Benedictinos	9.911	38.770	0,557
64	Sigefredo Pacheco	9.619	36.604	0,581
65	Ipiranga do Piauí	9.327	40.511	0,630
66	Dom Inocêncio	9.245	30.633	0,549
67	Anísio de Abreu	9.098	34.899	0,594
68	Ilha Grande	8.914	41.568	0,563
69	Francisco Santos	8.592	39.773	0,608
70	Queimada Nova	8.553	34.661	0,515
71	Murici dos Portelas	8.464	34.829	0,530
72	Redenção do Gurgueia	8.400	36.025	0,589
73	Isaías Coelho	8.221	31.626	0,582
74	Nossa Senhora dos Remédios	8.206	35.093	0,533
75	Nazária	8.068	35.095	0,602
76	Lagoa Alegre	8.008	29.980	0,550
77	Buriti dos Montes	7.974	29.274	0,574
78	Brasileira	7.966	29.063	0,577
79	Cristalândia do Piauí	7.831	29.680	0,573
80	Madeiro	7.816	27.380	0,563
81	Marcolândia	7.812	33.110	0,562
82	Assunção do Piauí	7.503	27.617	0,499
83	Colônia do Piauí	7.433	30.291	0,588
84	Monsenhor Hipólito	7.391	33.476	0,561
85	Alagoinha do Piauí	7.341	35.991	0,531
86	São João do Arraial	7.336	26.009	0,523
87	Nazaré do Piauí	7.321	28.885	0,576
88	Cajueiro da Praia	7.163	31.240	0,546
89	Ribeiro Gonçalves	6.845	90.111	0,601
90	Campo Largo do Piauí	6.803	24.260	0,528
91	Milton Brandão	6.769	24.332	0,508
92	Acauã	6.749	26.938	0,528
93	Dirceu Arcoverde	6.675	23.899	0,561
94	Angical do Piauí	6.672	30.165	0,630
95	Padre Marcos	6.657	29.964	0,541
96	Barro Duro	6.607	30.433	0,612
97	São José do Piauí	6.591	30.917	0,552
98	Dom Expedito Lopes	6.569	36.740	0,601
99	Morro do Chapéu do Piauí	6.499	25.249	0,550
100	Novo Oriente do Piauí	6.498	27.611	0,562
101	Lagoa de São Francisco	6.422	23.402	0,529
102	São Francisco do Piauí	6.298	29.015	0,570
103	Boa Hora	6.296	23.765	0,575
104	Rio Grande do Piauí	6.273	25.173	0,572
105	Sussuapara	6.229	31.637	0,586
106	Massapê do Piauí	6.220	21.683	0,525
107	Boqueirão do Piauí	6.193	22.571	0,560
108	São João da Serra	6.157	27.480	0,582
109	Patos do Piauí	6.105	25.136	0,563
110	Santa Filomena	6.096	65.861	0,544
111	Colônia do Gurgueia	6.036	26.783	0,628
112	Santa Cruz do Piauí	6.027	26.239	0,601
113	Betânia do Piauí	6.015	25.672	0,489
114	Santo Antônio de Lisboa	6.007	40.191	0,584
115	Aroazes	5.779	27.181	0,583

116	Jacobina do Piauí	5.722	26.019	0,535
117	São Julião	5.675	25.752	0,594
118	Caldeirão Grande do Piauí	5.671	27.289	0,588
119	São João da Fronteira	5.608	24.036	0,515
120	Campo Grande do Piauí	5.592	26.398	0,560
121	Cocal dos Alves	5.572	23.108	0,498
122	São Francisco de Assis do Piauí	5.565	19.628	0,485
123	Caraúbas do Piauí	5.525	26.755	0,505
124	Santa Luz	5.513	24.212	0,588
125	Geminiano	5.475	26.426	0,561
126	Campinas do Piauí	5.408	26.239	0,544
127	Bonfim do Piauí	5.393	20.061	0,542
128	Júlio Borges	5.373	21.769	0,582
129	Bertolândia	5.319	35.533	0,612
130	Bom Princípio do Piauí	5.304	32.130	0,532
131	Landri Sales	5.281	31.662	0,584
132	Francinópolis	5.235	25.119	0,564
133	Manoel Emídio	5.213	31.078	0,573
134	Alegrete do Piauí	5.153	22.012	0,585
135	Santa Rosa do Piauí	5.149	20.485	0,567
136	São José do Divino	5.148	27.515	0,565
137	Joca Marques	5.100	18.484	0,504
138	Agricolândia	5.098	21.076	0,599
139	Fartura do Piauí	5.074	17.125	0,548
140	Alvorada do Gurgueia	5.050	31.473	0,578
141	Caxingó	5.039	25.463	0,488
142	Palmeira do Piauí	4.993	36.776	0,557
143	Santana do Piauí	4.917	21.946	0,574
144	Várzea Branca	4.913	17.890	0,553
145	Curral Novo do Piauí	4.869	17.227	0,527
146	Lagoa do Sítio	4.850	23.507	0,541
147	Caridade do Piauí	4.826	19.368	0,541
148	Juazeiro do Piauí	4.757	22.584	0,570
149	São Gonçalo do Piauí	4.754	20.253	0,616
150	Currais	4.704	39.466	0,542
151	Campo Alegre do Fidalgo	4.693	17.597	0,537
152	Arraial	4.688	19.518	0,560
153	Eliseu Martins	4.665	21.856	0,595
154	Jatobá do Piauí	4.656	24.342	0,566
155	São João da Varjota	4.651	18.399	0,559
156	Nossa Senhora de Nazaré	4.556	18.698	0,586
157	Passagem Franca do Piauí	4.546	19.685	0,561
158	Coronel José Dias	4.541	16.925	0,546
159	Cocal de Telha	4.525	18.929	0,555
160	Lagoa do Barro do Piauí	4.523	19.421	0,502
161	Socorro do Piauí	4.522	18.079	0,561
162	Jurema	4.517	20.688	0,555
163	Francisco Ayres	4.477	19.718	0,577
164	Conceição do Canindé	4.475	19.467	0,589
165	Marcos Parente	4.456	21.231	0,590
166	São João da Canabrava	4.445	19.339	0,559
167	São Lourenço do Piauí	4.427	16.406	0,595
168	Guaribas	4.401	17.015	0,508
169	Jerumenha	4.390	21.305	0,591
170	Bocaina	4.369	20.088	0,632
171	Flores do Piauí	4.366	18.925	0,547
172	Várzea Grande	4.336	17.556	0,571
173	São Braz do Piauí	4.313	17.736	0,596
174	Jardim do Mulato	4.309	18.115	0,593
175	Wall Ferraz	4.280	19.206	0,544

176	Domingos Mourão	4.264	17.738	0,550
177	Ribeira do Piauí	4.263	16.658	0,520
178	Riacho Frio	4.241	20.066	0,541
179	Nova Santa Rita	4.187	16.716	0,554
180	Currálinhos	4.183	14.482	0,555
181	Paquetá	4.147	17.130	0,509
182	Sebastião Leal	4.116	57.043	0,562
183	Morro Cabeça no Tempo	4.068	18.485	0,542
184	Paes Landim	4.059	20.581	0,575
185	Canaveira	3.921	19.333	0,583
186	Capitão Gervásio Oliveira	3.878	14.094	0,553
187	Lagoa do Piauí	3.863	47.879	0,583
188	Barra d'Alcântara	3.852	18.884	0,577
189	Brejo do Piauí	3.850	15.489	0,515
190	Coivaras	3.811	16.026	0,565
191	Santa Cruz dos Milagres	3.794	18.698	0,577
192	Bela Vista do Piauí	3.778	16.065	0,576
193	Hugo Napoleão	3.771	17.868	0,599
194	Pau d'Arco do Piauí	3.757	14.082	0,514
195	São José do Peixe	3.700	18.568	0,573
196	Pavussu	3.663	15.743	0,526
197	Santo Inácio do Piauí	3.648	16.069	0,613
198	Sebastião Barros	3.560	19.231	0,536
199	Pajeú do Piauí	3.363	14.381	0,559
200	Cajazeiras do Piauí	3.343	13.913	0,562
201	Belém do Piauí	3.284	13.155	0,551
202	Novo Santo Antônio	3.260	15.488	0,528
203	Barreiras do Piauí	3.234	12.031	0,557
204	Prata do Piauí	3.085	12.782	0,565
205	Vila Nova do Piauí	3.076	17.141	0,565
206	São Félix do Piauí	3.069	13.977	0,610
207	Antônio Almeida	3.039	65.386	0,620
208	Vera Mendes	2.986	14.508	0,503
209	São Miguel do Fidalgo	2.976	13.462	0,535
210	João Costa	2.960	15.965	0,561
211	Francisco Macedo	2.879	12.226	0,553
212	São Gonçalo do Gurgueia	2.825	14.326	0,560
213	Tamboril do Piauí	2.753	12.011	0,501
214	Lagoinha do Piauí	2.656	11.262	0,597
215	Olho d'Água do Piauí	2.630	12.236	0,576
216	Tanque do Piauí	2.620	12.882	0,579
217	São Luís do Piauí	2.561	11.048	0,554
218	Porto Alegre do Piauí	2.559	17.474	0,563
219	Floresta do Piauí	2.482	12.001	0,538
220	Aroeiras do Itaim	2.440	11.120	0,519
221	Pedro Laurentino	2.407	11.836	0,562
222	São Miguel da Baixa Grande	2.110	10.268	0,563
223	Santo Antônio dos Milagres	2.059	10.891	0,619
224	Miguel Leão	1.253	9.742	0,623

Fonte: IBGE

**Nota explicativa:** População e IDH-M conforme o Censo 2010; PIB, em milhões de Reais, relativo ao ano de 2011.

**APÊNDICE E – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DO PIB**

<b>Posição</b>	<b>Município</b>	<b>População</b>	<b>PIB</b>	<b>IDH-M</b>
1	Teresina	814.230	11.403.516	0,751
2	Parnaíba	145.705	1.040.166	0,687
3	Picos	73.414	747.816	0,698
4	Uruçuí	20.149	602.568	0,631
5	Floriano	57.690	594.570	0,700
6	Piripiri	61.834	343.368.	0,635
7	Campo Maior	45.177	314.160	0,656
8	Bom Jesus	22.629	274.898	0,668
9	União	42.654	268.709	0,577
10	Guadalupe	10.268	207.052	0,650
11	São Raimundo Nonato	32.327	203.123	0,661
12	José de Freitas	37.085	200.924	0,618
13	Oeiras	35.640	200.892	0,634
14	Fronteiras	11.117	191.955	0,619
15	Barras	44.850	190.071	0,595
16	Baixa Grande do Ribeiro	10.516	172.727	0,564
17	Esperantina	37.767	172.197	0,605
18	Altos	38.822	171.925	0,614
19	Pedro II	37.496	153.921	0,571
20	Corrente	25.407	144.232	0,642
21	Luís Correia	28.406	138.125	0,541
22	Piracuruca	27.553	128.522	0,596
23	Miguel Alves	32.289	126.340	0,539
24	Canto do Buriti	20.020	121.310	0,576
25	Cocal	26.036	109.939	0,497
26	Valença do Piauí	20.326	109.879	0,647
27	Paulistana	19.785	108.054	0,600
28	Luzilândia	24.721	104.579	0,545
29	Batalha	25.774	102.779	0,545
30	Buriti dos Lopes	19.074	94.996	0,565
31	São João do Piauí	19.548	94.261	0,645
32	Gilbués	10.402	93.163	0,548
33	Ribeiro Gonçalves	6.845	90.111	0,601
34	Pio IX	17.671	88.561	0,564
35	Castelo do Piauí	18.336	84.520	0,587
36	Amarante	17.135	81.508	0,598
37	Regeneração	17.556	80.766	0,591
38	Água Branca	16.451	79.566	0,639
39	Jaicós	18.035	77.171	0,524
40	São Miguel do Tapuio	18.134	73.418	0,556
41	Inhuma	14.845	70.016	0,624
42	Elesbão Veloso	14.512	66.561	0,580
43	Santa Filomena	6.096	65.861	0,544
44	Antônio Almeida	3.039	65.386	0,620
45	Monsenhor Gil	10.333	63.351	0,615
46	Simplício Mendes	12.077	62.264	0,627
47	Monte Alegre do Piauí	10.345	61.749	0,578
48	Simões	14.180	61.257	0,575
49	São Pedro do Piauí	13.639	58.984	0,595
50	Palmeirais	13.745	57.673	0,562
51	Sebastião Leal	4.116	57.043	0,562
52	Curimatá	10.761	52.756	0,607
53	Alto Longá	13.646	51.980	0,585
54	Joaquim Pires	13.817	51.799	0,522
55	Itaueira	10.678	51.306	0,583

56	Demerval Lobão	13.278	49.774	0,618
57	Parnaíba	10.276	49.371	0,575
58	Pimenteiras	11.733	49.236	0,566
59	Lagoa do Piauí	3.863	47.879	0,583
60	Itainópolis	11.109	46.524	0,541
61	Cristino Castro	9.981	46.248	0,566
62	Porto	11.897	42.616	0,549
63	Avelino Lopes	11.067	42.179	0,554
64	Ilha Grande	8.914	41.568	0,563
65	Ipiranga do Piauí	9.327	40.511	0,630
66	Santo Antônio de Lisboa	6.007	40.191	0,584
67	Francisco Santos	8.592	39.773	0,608
68	Caracol	10.212	39.734	0,552
69	Capitão de Campos	10.953	39.495	0,583
70	Currais	4.704	39.466	0,542
71	Benedictinos	9.911	38.770	0,557
72	Matias Olímpio	10.473	38.266	0,562
73	Cabeceiras do Piauí	9.928	37.711	0,583
74	Palmeira do Piauí	4.993	36.776	0,557
75	Dom Expedito Lopes	6.569	36.740	0,601
76	Sigefredo Pacheco	9.619	36.604	0,581
77	Redenção do Gurgueia	8.400	36.025	0,589
78	Alagoinha do Piauí	7.341	35.991	0,531
79	Bertolândia	5.319	35.533	0,612
80	Nazária	8.068	35.095	0,602
81	Nossa Senhora dos Remédios	8.206	35.093	0,533
82	Anísio de Abreu	9.098	34.899	0,594
83	Murici dos Portelas	8.464	34.829	0,530
84	Queimada Nova	8.553	34.661	0,515
85	Monsenhor Hipólito	7.391	33.476	0,561
86	Marcolândia	7.812	33.110	0,562
87	Bom Princípio do Piauí	5.304	32.130	0,532
88	Landri Sales	5.281	31.662	0,584
89	Sussuapara	6.229	31.637	0,586
90	Isaías Coelho	8.221	31.626	0,582
91	Alvorada do Gurgueia	5.050	31.473	0,578
92	Cajueiro da Praia	7.163	31.240	0,546
93	Manoel Emídio	5.213	31.078	0,573
94	São José do Piauí	6.591	30.917	0,552
95	Dom Inocêncio	9.245	30.633	0,549
96	Barro Duro	6.607	30.433	0,612
97	Colônia do Piauí	7.433	30.291	0,588
98	Angical do Piauí	6.672	30.165	0,630
99	Lagoa Alegre	8.008	29.980	0,550
100	Padre Marcos	6.657	29.964	0,541
101	Cristalândia do Piauí	7.831	29.680	0,573
102	Buriti dos Montes	7.974	29.274	0,574
103	Brasileira	7.966	29.063	0,577
104	São Francisco do Piauí	6.298	29.015	0,570
105	Nazaré do Piauí	7.321	28.885	0,576
106	Assunção do Piauí	7.503	27.617	0,499
107	Novo Oriente do Piauí	6.498	27.611	0,562
108	São José do Divino	5.148	27.515	0,565
109	São João da Serra	6.157	27.480	0,582
110	Madeiro	7.816	27.380	0,563
111	Caldeirão Grande do Piauí	5.671	27.289	0,588
112	Aroazes	5.779	27.181	0,583
113	Acauã	6.749	26.938	0,528
114	Colônia do Gurgueia	6.036	26.783	0,628
115	Caraúbas do Piauí	5.525	26.755	0,505

116	Geminiano	5.475	26.426	0,561
117	Campo Grande do Piauí	5.592	26.398	0,560
118	Santa Cruz do Piauí	6.027	26.239	0,601
119	Campinas do Piauí	5.408	26.239	0,544
120	Jacobina do Piauí	5.722	26.019	0,535
121	São João do Arraial	7.336	26.009	0,523
122	São Julião	5.675	25.752	0,594
123	Betânia do Piauí	6.015	25.672	0,489
124	Caxingó	5.039	25.463	0,488
125	Morro do Chapéu do Piauí	6.499	25.249	0,550
126	Rio Grande do Piauí	6.273	25.173	0,572
127	Patos do Piauí	6.105	25.136	0,563
128	Francinópolis	5.235	25.119	0,564
129	Jatobá do Piauí	4.656	24.342	0,566
130	Milton Brandão	6.769	24.332	0,508
131	Campo Largo do Piauí	6.803	24.260	0,528
132	Santa Luz	5.513	24.212	0,588
133	São João da Fronteira	5.608	24.036	0,515
134	Dirceu Arcoverde	6.675	23.899	0,561
135	Boa Hora	6.296	23.765	0,575
136	Lagoa do Sítio	4.850	23.507	0,541
137	Lagoa de São Francisco	6.422	23.402	0,529
138	Cocal dos Alves	5.572	23.108	0,498
139	Juazeiro do Piauí	4.757	22.584	0,570
140	Boqueirão do Piauí	6.193	22.571	0,560
141	Alegrete do Piauí	5.153	22.012	0,585
142	Santana do Piauí	4.917	21.946	0,574
143	Eliseu Martins	4.665	21.856	0,595
144	Júlio Borges	5.373	21.769	0,582
145	Massapê do Piauí	6.220	21.683	0,525
146	Jerumenha	4.390	21.305	0,591
147	Marcos Parente	4.456	21.231	0,590
148	Agricolândia	5.098	21.076	0,599
149	Jurema	4.517	20.688	0,555
150	Paes Landim	4.059	20.581	0,575
151	Santa Rosa do Piauí	5.149	20.485	0,567
152	São Gonçalo do Piauí	4.754	20.253	0,616
153	Bocaina	4.369	20.088	0,632
154	Riacho Frio	4.241	20.066	0,541
155	Bonfim do Piauí	5.393	20.061	0,542
156	Francisco Ayres	4.477	19.718	0,577
157	Passagem Franca do Piauí	4.546	19.685	0,561
158	São Francisco de Assis do Piauí	5.565	19.628	0,485
159	Arraial	4.688	19.518	0,560
160	Conceição do Canindé	4.475	19.467	0,589
161	Lagoa do Barro do Piauí	4.523	19.421	0,502
162	Caridade do Piauí	4.826	19.368	0,541
163	São João da Canabrava	4.445	19.339	0,559
164	Canavieira	3.921	19.333	0,583
165	Sebastião Barros	3.560	19.231	0,536
166	Wall Ferraz	4.280	19.206	0,544
167	Cocal de Telha	4.525	18.929	0,555
168	Flores do Piauí	4.366	18.925	0,547
169	Barra d'Alcântara	3.852	18.884	0,577
170	Nossa Senhora de Nazaré	4.556	18.698	0,586
171	Santa Cruz dos Milagres	3.794	18.698	0,577
172	São José do Peixe	3.700	18.568	0,573
173	Morro Cabeça no Tempo	4.068	18.485	0,542
174	Joca Marques	5.100	18.484	0,504
175	São João da Varjota	4.651	18.399	0,559

176	Jardim do Mulato	4.309	18.115	0,593
177	Socorro do Piauí	4.522	18.079	0,561
178	Várzea Branca	4.913	17.890	0,553
179	Hugo Napoleão	3.771	17.868	0,599
180	Domingos Mourão	4.264	17.738	0,550
181	São Braz do Piauí	4.313	17.736	0,596
182	Campo Alegre do Fidalgo	4.693	17.597	0,537
183	Várzea Grande	4.336	17.556	0,571
184	Porto Alegre do Piauí	2.559	17.474	0,563
185	Curral Novo do Piauí	4.869	17.227	0,527
186	Vila Nova do Piauí	3.076	17.141	0,565
187	Paquetá	4.147	17.130	0,509
188	Fatura do Piauí	5.074	17.125	0,548
189	Guaribas	4.401	17.015	0,508
190	Coronel José Dias	4.541	16.925	0,546
191	Nova Santa Rita	4.187	16.716	0,554
192	Ribeira do Piauí	4.263	16.658	0,520
193	São Lourenço do Piauí	4.427	16.406	0,595
194	Santo Inácio do Piauí	3.648	16.069	0,613
195	Bela Vista do Piauí	3.778	16.065	0,576
196	Coivaras	3.811	16.026	0,565
197	João Costa	2.960	15.965	0,561
198	Pavussu	3.663	15.743	0,526
199	Brejo do Piauí	3.850	15.489	0,515
200	Novo Santo Antônio	3.260	15.488	0,528
201	Vera Mendes	2.986	14.508	0,503
202	Curralinhos	4.183	14.482	0,555
203	Pajeú do Piauí	3.363	14.381	0,559
204	São Gonçalo do Gurgueia	2.825	14.326	0,560
205	Capitão Gervásio Oliveira	3.878	14.094	0,553
206	Pau d'Arco do Piauí	3.757	14.082	0,514
207	São Félix do Piauí	3.069	13.977	0,610
208	Cajazeiras do Piauí	3.343	13.913	0,562
209	São Miguel do Fidalgo	2.976	13.462	0,535
210	Belém do Piauí	3.284	13.155	0,551
211	Tanque do Piauí	2.620	12.882	0,579
212	Prata do Piauí	3.085	12.782	0,565
213	Olho d'Água do Piauí	2.630	12.236	0,576
214	Francisco Macedo	2.879	12.226	0,553
215	Barreiras do Piauí	3.234	12.031	0,557
216	Tamboril do Piauí	2.753	12.011	0,501
217	Floresta do Piauí	2.482	12.001	0,538
218	Pedro Laurentino	2.407	11.836	0,562
219	Lagoinha do Piauí	2.656	11.262	0,597
220	Aroeiras do Itaim	2.440	11.120	0,519
221	São Luís do Piauí	2.561	11.048	0,554
222	Santo Antônio dos Milagres	2.059	10.891	0,619
223	São Miguel da Baixa Grande	2.110	10.268	0,563
224	Miguel Leão	1.253	9.742	0,623

Fonte: IBGE

**Nota explicativa:** População e IDH-M conforme o Censo 2010; PIB, em milhões de Reais, relativo ao ano de 2011.

**APÊNDICE F – LISTA DE MUNICÍPIOS DO PIAUÍ POR ORDEM DECRESCENTE DE IDH-M**

<b>Posição</b>	<b>Município</b>	<b>População</b>	<b>PIB</b>	<b>IDH-M</b>
1	Teresina	814.230	11.403.516	0,751
2	Floriano	57.690	594.570	0,700
3	Picos	73.414	747.816	0,698
4	Parnaíba	145.705	1.040.166	0,687
5	Bom Jesus	22.629	274.898	0,668
6	São Raimundo Nonato	32.327	203.123	0,661
7	Campo Maior	45.177	314.160	0,656
8	Guadalupe	10.268	207.052	0,650
9	Valença do Piauí	20.326	109.879	0,647
10	São João do Piauí	19.548	94.261	0,645
11	Corrente	25.407	144.232	0,642
12	Água Branca	16.451	79.566	0,639
13	Piripiri	61.834	343.368.	0,635
14	Oeiras	35.640	200.892	0,634
15	Bocaina	4.369	20.088	0,632
16	Uruçuí	20.149	602.568	0,631
17	Ipiranga do Piauí	9.327	40.511	0,630
18	Angical do Piauí	6.672	30.165	0,630
19	Colônia do Gurgueia	6.036	26.783	0,628
20	Simplício Mendes	12.077	62.264	0,627
21	Inhuma	14.845	70.016	0,624
22	Miguel Leão	1.253	9.742	0,623
23	Antônio Almeida	3.039	65.386	0,620
24	Fronteiras	11.117	191.955	0,619
25	Santo Antônio dos Milagres	2.059	10.891	0,619
26	José de Freitas	37.085	200.924	0,618
27	Demerval Lobão	13.278	49.774	0,618
28	São Gonçalo do Piauí	4.754	20.253	0,616
29	Monsenhor Gil	10.333	63.351	0,615
30	Altos	38.822	171.925	0,614
31	Santo Inácio do Piauí	3.648	16.069	0,613
32	Bertolínia	5.319	35.533	0,612
33	Barro Duro	6.607	30.433	0,612
34	São Félix do Piauí	3.069	13.977	0,610
35	Francisco Santos	8.592	39.773	0,608
36	Curimatá	10.761	52.756	0,607
37	Esperantina	37.767	172.197	0,605
38	Nazária	8.068	35.095	0,602
39	Ribeiro Gonçalves	6.845	90.111	0,601
40	Dom Expedito Lopes	6.569	36.740	0,601
41	Santa Cruz do Piauí	6.027	26.239	0,601
42	Paulistana	19.785	108.054	0,600
43	Agricolândia	5.098	21.076	0,599
44	Hugo Napoleão	3.771	17.868	0,599
45	Amarante	17.135	81.508	0,598
46	Lagoinha do Piauí	2.656	11.262	0,597
47	Piracuruca	27.553	128.522	0,596
48	São Braz do Piauí	4.313	17.736	0,596
49	Barras	44.850	190.071	0,595
50	São Pedro do Piauí	13.639	58.984	0,595
51	Eliseu Martins	4.665	21.856	0,595
52	São Lourenço do Piauí	4.427	16.406	0,595
53	Anísio de Abreu	9.098	34.899	0,594
54	São Julião	5.675	25.752	0,594
55	Jardim do Mulato	4.309	18.115	0,593

56	Regeneração	17.556	80.766	0,591
57	Jerumenha	4.390	21.305	0,591
58	Marcos Parente	4.456	21.231	0,590
59	Redenção do Gurgueia	8.400	36.025	0,589
60	Conceição do Canindé	4.475	19.467	0,589
61	Colônia do Piauí	7.433	30.291	0,588
62	Caldeirão Grande do Piauí	5.671	27.289	0,588
63	Santa Luz	5.513	24.212	0,588
64	Castelo do Piauí	18.336	84.520	0,587
65	Sussuapara	6.229	31.637	0,586
66	Nossa Senhora de Nazaré	4.556	18.698	0,586
67	Alto Longá	13.646	51.980	0,585
68	Alegrete do Piauí	5.153	22.012	0,585
69	Santo Antônio de Lisboa	6.007	40.191	0,584
70	Landri Sales	5.281	31.662	0,584
71	Itaueira	10.678	51.306	0,583
72	Lagoa do Piauí	3.863	47.879	0,583
73	Capitão de Campos	10.953	39.495	0,583
74	Cabeceiras do Piauí	9.928	37.711	0,583
75	Aroazes	5.779	27.181	0,583
76	Canavieira	3.921	19.333	0,583
77	Isaías Coelho	8.221	31.626	0,582
78	São João da Serra	6.157	27.480	0,582
79	Júlio Borges	5.373	21.769	0,582
80	Sigefredo Pacheco	9.619	36.604	0,581
81	Elesbão Veloso	14.512	66.561	0,580
82	Tanque do Piauí	2.620	12.882	0,579
83	Monte Alegre do Piauí	10.345	61.749	0,578
84	Alvorada do Gurgueia	5.050	31.473	0,578
85	União	42.654	268.709	0,577
86	Brasileira	7.966	29.063	0,577
87	Francisco Ayres	4.477	19.718	0,577
88	Barra d'Alcântara	3.852	18.884	0,577
89	Santa Cruz dos Milagres	3.794	18.698	0,577
90	Canto do Buriti	20.020	121.310	0,576
91	Nazaré do Piauí	7.321	28.885	0,576
92	Bela Vista do Piauí	3.778	16.065	0,576
93	Olho d'Água do Piauí	2.630	12.236	0,576
94	Simões	14.180	61.257	0,575
95	Parnaguá	10.276	49.371	0,575
96	Boa Hora	6.296	23.765	0,575
97	Paes Landim	4.059	20.581	0,575
98	Buriti dos Montes	7.974	29.274	0,574
99	Santana do Piauí	4.917	21.946	0,574
100	Manoel Emídio	5.213	31.078	0,573
101	Cristalândia do Piauí	7.831	29.680	0,573
102	São José do Peixe	3.700	18.568	0,573
103	Rio Grande do Piauí	6.273	25.173	0,572
104	Pedro II	37.496	153.921	0,571
105	Várzea Grande	4.336	17.556	0,571
106	São Francisco do Piauí	6.298	29.015	0,570
107	Juazeiro do Piauí	4.757	22.584	0,570
108	Santa Rosa do Piauí	5.149	20.485	0,567
109	Pimenteiras	11.733	49.236	0,566
110	Cristino Castro	9.981	46.248	0,566
111	Jatobá do Piauí	4.656	24.342	0,566
112	Buriti dos Lopes	19.074	94.996	0,565
113	São José do Divino	5.148	27.515	0,565
114	Vila Nova do Piauí	3.076	17.141	0,565
115	Coivaras	3.811	16.026	0,565

116	Prata do Piauí	3.085	12.782	0,565
117	Baixa Grande do Ribeiro	10.516	172.727	0,564
118	Pio IX	17.671	88.561	0,564
119	Francinópolis	5.235	25.119	0,564
120	Ilha Grande	8.914	41.568	0,563
121	Madeiro	7.816	27.380	0,563
122	Patos do Piauí	6.105	25.136	0,563
123	Porto Alegre do Piauí	2.559	17.474	0,563
124	São Miguel da Baixa Grande	2.110	10.268	0,563
125	Palmeirais	13.745	57.673	0,562
126	Sebastião Leal	4.116	57.043	0,562
127	Matias Olímpio	10.473	38.266	0,562
128	Marcolândia	7.812	33.110	0,562
129	Novo Oriente do Piauí	6.498	27.611	0,562
130	Cajazeiras do Piauí	3.343	13.913	0,562
131	Pedro Laurentino	2.407	11.836	0,562
132	Monsenhor Hipólito	7.391	33.476	0,561
133	Geminiano	5.475	26.426	0,561
134	Dirceu Arcoverde	6.675	23.899	0,561
135	Passagem Franca do Piauí	4.546	19.685	0,561
136	Socorro do Piauí	4.522	18.079	0,561
137	João Costa	2.960	15.965	0,561
138	Campo Grande do Piauí	5.592	26.398	0,560
139	Boqueirão do Piauí	6.193	22.571	0,560
140	Arraial	4.688	19.518	0,560
141	São Gonçalo do Gurgueia	2.825	14.326	0,560
142	São João da Canabrava	4.445	19.339	0,559
143	São João da Varjota	4.651	18.399	0,559
144	Pajeú do Piauí	3.363	14.381	0,559
145	Benedictinos	9.911	38.770	0,557
146	Palmeira do Piauí	4.993	36.776	0,557
147	Barreiras do Piauí	3.234	12.031	0,557
148	São Miguel do Tapuio	18.134	73.418	0,556
149	Jurema	4.517	20.688	0,555
150	Cocal de Telha	4.525	18.929	0,555
151	Currálinhos	4.183	14.482	0,555
152	Avelino Lopes	11.067	42.179	0,554
153	Nova Santa Rita	4.187	16.716	0,554
154	São Luís do Piauí	2.561	11.048	0,554
155	Várzea Branca	4.913	17.890	0,553
156	Capitão Gervásio Oliveira	3.878	14.094	0,553
157	Francisco Macedo	2.879	12.226	0,553
158	Caracol	10.212	39.734	0,552
159	São José do Piauí	6.591	30.917	0,552
160	Belém do Piauí	3.284	13.155	0,551
161	Lagoa Alegre	8.008	29.980	0,550
162	Morro do Chapéu do Piauí	6.499	25.249	0,550
163	Domingos Mourão	4.264	17.738	0,550
164	Porto	11.897	42.616	0,549
165	Dom Inocêncio	9.245	30.633	0,549
166	Gilbués	10.402	93.163	0,548
167	Fatura do Piauí	5.074	17.125	0,548
168	Flores do Piauí	4.366	18.925	0,547
169	Cajueiro da Praia	7.163	31.240	0,546
170	Coronel José Dias	4.541	16.925	0,546
171	Luzilândia	24.721	104.579	0,545
172	Batalha	25.774	102.779	0,545
173	Santa Filomena	6.096	65.861	0,544
174	Campinas do Piauí	5.408	26.239	0,544
175	Wall Ferraz	4.280	19.206	0,544

176	Currais	4.704	39.466	0,542
177	Bonfim do Piauí	5.393	20.061	0,542
178	Morro Cabeça no Tempo	4.068	18.485	0,542
179	Luís Correia	28.406	138.125	0,541
180	Itainópolis	11.109	46.524	0,541
181	Padre Marcos	6.657	29.964	0,541
182	Lagoa do Sítio	4.850	23.507	0,541
183	Riacho Frio	4.241	20.066	0,541
184	Caridade do Piauí	4.826	19.368	0,541
185	Miguel Alves	32.289	126.340	0,539
186	Floresta do Piauí	2.482	12.001	0,538
187	Campo Alegre do Fidalgo	4.693	17.597	0,537
188	Sebastião Barros	3.560	19.231	0,536
189	Jacobina do Piauí	5.722	26.019	0,535
190	São Miguel do Fidalgo	2.976	13.462	0,535
191	Nossa Senhora dos Remédios	8.206	35.093	0,533
192	Bom Princípio do Piauí	5.304	32.130	0,532
193	Alagoinha do Piauí	7.341	35.991	0,531
194	Murici dos Portelas	8.464	34.829	0,530
195	Lagoa de São Francisco	6.422	23.402	0,529
196	Acauã	6.749	26.938	0,528
197	Campo Largo do Piauí	6.803	24.260	0,528
198	Novo Santo Antônio	3.260	15.488	0,528
199	Curral Novo do Piauí	4.869	17.227	0,527
200	Pavussu	3.663	15.743	0,526
201	Massapê do Piauí	6.220	21.683	0,525
202	Jaicós	18.035	77.171	0,524
203	São João do Arraial	7.336	26.009	0,523
204	Joaquim Pires	13.817	51.799	0,522
205	Ribeira do Piauí	4.263	16.658	0,520
206	Aroeiras do Itaim	2.440	11.120	0,519
207	Queimada Nova	8.553	34.661	0,515
208	São João da Fronteira	5.608	24.036	0,515
209	Brejo do Piauí	3.850	15.489	0,515
210	Pau d'Arco do Piauí	3.757	14.082	0,514
211	Paquetá	4.147	17.130	0,509
212	Milton Brandão	6.769	24.332	0,508
213	Guaribas	4.401	17.015	0,508
214	Caraúbas do Piauí	5.525	26.755	0,505
215	Joca Marques	5.100	18.484	0,504
216	Vera Mendes	2.986	14.508	0,503
217	Lagoa do Barro do Piauí	4.523	19.421	0,502
218	Tamboril do Piauí	2.753	12.011	0,501
219	Assunção do Piauí	7.503	27.617	0,499
220	Cocal dos Alves	5.572	23.108	0,498
221	Cocal	26.036	109.939	0,497
222	Betânia do Piauí	6.015	25.672	0,489
223	Caxingó	5.039	25.463	0,488
224	São Francisco de Assis do Piauí	5.565	19.628	0,485

Fonte: IBGE

**Nota explicativa:** População e IDH-M conforme o Censo 2010; PIB, em milhões de Reais, relativo ao ano de 2011.