

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
EMPRESARIAL**

MARA QUINOT BOTH

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO
ÂMBITO MUNICIPAL**

Professor Orientador: IRANI PAULO BASSO

**IJUÍ-RS
2016**

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ÂMBITO MUNICIPAL

Mara Quinot Both¹

Irani Paulo Basso²

RESUMO

A experiência positiva da governança corporativa das empresas privadas permitiu o avanço de experiências acumuladas e adaptadas à administração pública, visto a necessidade de minimização de problemas administrativos e/ ou operacionais existentes, de forma a otimizar a gama crescente de serviços prestados à sociedades. O objetivo do artigo foi verificar a existência ou não de práticas de governança corporativa no poder executivo dos municípios pertencentes à região celeiro do estado do Rio Grande do Sul, através de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e aplicada. Com base em diagnóstico elaborado a partir de informações divulgadas em páginas eletrônicas dos municípios, foi possível observar a insuficiência de evidências sobre a prática de governança corporativa na gestão dos municípios. Diante disso foi elaborada um roteiro de sugestões a partir de exemplos sugeridos pelo Tribunal de Contas da União, que poderá vir a auxiliar na implantação das práticas de governança pública junto às gestões municipais, uma vez que é perfeitamente aplicável. Foi constatada a necessidade de implantação de ações governamentais com o objetivo de atendimento às expectativas do que de fato é de interesse público, utilizando de atribuições que competem à governança no setor público, visando direcionar, monitorar, supervisionar e avaliar as gestões municipais.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Interesse Público. Municípios. Governança Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

A delegação a terceiros, do poder de administrar recursos pertencentes a um grande conjunto de pessoas, oportunizou a realização de novos estudos com a finalidade de trazer às organizações um melhor desempenho, no que diz respeito a gestão e operacionalidade, bem como na busca de redução de conflitos de interesses, presentes em todas esferas organizacionais, sendo elas privadas ou públicas.

¹ - Bacharel em Ciências Contábeis, pós graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial, Unijuí.

² - Professor do DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Especialista em Contabilidade e prof. Orientador.

Neste contexto está a governança corporativa que visa minimizar os problemas existentes dentro das organizações, advindos principalmente do conflito de interesses, buscando alinhá-los com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização. A governança corporativa traz como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. (IBGC, 2009).

Linczuk (2012, p.159), afirma que governança trata-se de um assunto bastante amplo, “[...] podendo se vincular tanto à contabilidade quanto a finanças, bem como transitar, sem dificuldades, pela área de gestão, seja ela pública ou privada”.

No âmbito da administração pública, a implementação de boas práticas de governança também se faz cada vez mais necessária, com vistas ao atendimento das demandas e interesse da sociedade que podem ser confundidas e utilizadas como escape para o conflito de interesses dos gestores públicos, e vem a permitir e auxiliar melhores para o alcance de melhores resultados da governabilidade.

As dificuldades encontradas pelo Estado, em tornar suas ações efetivas, normalmente morosas e inflexíveis, refletem na qualidade dos serviços públicos ofertados à população, sendo essa uma das principais motivações que levaram à adaptação e a transferência de experiências acumuladas da governança corporativa do setor privado ao setor público. (MATIAS-PEREIRA, 2010b, p.110).

A reavaliação do papel do governo junto à sociedade é imprescindível, visto que, para melhor atender os interesses da sociedade, é necessária a garantia do comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança, controle de corrupção, implementação efetiva de um código de conduta e de valores éticos, observância e garantia da aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões, além da garantia da transparência e a efetividade das comunicações e equilíbrio de interesses e envolvimento efetivo dos *stakeholders*: cidadão, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada, entre outros. (BRASIL, 2014).

Busca-se através deste artigo, diagnosticar determinada realidade, com o objetivo de identificar as práticas de boa governança elencados em materiais técnicos sobre a área, ou caso não seja uma realidade vivenciada nos municípios de pequeno porte, apresentar uma visão do tema, bem como sugestões para possível prática futura, visto a dificuldade de reunir profissionais com informações relevantes

para dedicação na área objeto do estudo, ou seja, com conhecimento de governança pública, bem como responder à uma demanda do Curso de Pós-graduação que realiza a autora na Unijuí. .

Julga-se uma área de extrema importância, visto a abrangência da administração de recursos públicos e conseqüentemente o interesse da sociedade, podendo posteriormente servir de subsídio aos municípios que demandam de boas práticas de governança, bem como para demais estudos na área, visto a amplitude e contribuição da governança corporativa.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração, conforme Chiavenato (1999, p.6), “[...] constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informações e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho”. Para o autor, trata-se do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização, com o intuito de alcançar os objetivos previamente estabelecidos, utilizando-se de todos os recursos organizacionais disponíveis. (CHIAVENATO, 1999, p.14).

Administrar tem se tornado uma atividade cada vez mais exigente e desafiadora aos gestores, visto a competitividade e necessidade cada vez maior de organização e cooperação das equipes envolvidas, para então ser possível o alcance dos objetivos. A tarefa “administrar” está vinculada ao desempenho geral da organização, relacionando conceitos de eficácia, eficiência, efetividade e relevância. (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Na concepção de Chiavenato (1999, p.6), a eficiência, “[...] significa fazer as coisas bem e corretamente”. Andrade; Amboni (2007, p.3), enfatizam que, “[...] a eficiência está relacionada ao conceito de racionalidade econômica, ou seja, a razão custo/benefício que a organização pode lograr para prestar serviços ou produzir bens determinados”.

Já o alcance dos objetivos, ou seja, a prestação de serviços ou produção de bens, está relacionada ao conceito de eficácia. Chiavenato (1999, p.7), afirma que, “[...] a eficiência é necessária, mas não é suficiente. Deve haver eficácia,

principalmente, que significa atingir objetivos e resultados. A eficácia relaciona-se com os fins e propósitos”.

Zey-Ferrel, citada por Andrade; Amboni (2007, p.4), comenta que, “[...] a eficácia representa a capacidade de a organização adquirir e utilizar os recursos na persecução de seus objetivos”. O atendimento às necessidades e expectativas, refere-se ao conceito de efetividade, e a noção de pertinência, ligação e de relação com, refere-se ao conceito de relevância. Ambos os conceitos colaboram na definição de administração. (ANDRADE; AMBONI, 2007)

Deriva do conceito geral de administração, a administração pública, que diverge apenas nas entidades ao qual se aplica, ou seja, entidades públicas por desempenharem atividades relacionadas ao interesse público e almejam como resultado o atendimento e satisfação da sociedade e não a lucratividade, como na área privada.

Para Matias-Pereira (2010a, p.9), a administração pública deve ser entendida como um conjunto, onde, “[...] todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

Alexandrino; Paulo (2011, p.18), entendem a administração pública como o órgão de governo, no qual são exercidas as funções políticas e administrativas. Para a função política incumbe o estabelecimento de diretrizes e programas, planos de atuação e fixação de políticas públicas. Para a função administrativa, a execução das atividades relacionadas às políticas públicas fixadas pela atividade política.

Medauar (2006, p.44), considera a Administração pública sob dois ângulos:

No aspecto funcional, a Administração Pública significa um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população [...].

Sob o ângulo organizacional, a Administração Pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo. Nesse enfoque, predomina a visão de uma estrutura [...] destinado a realização de tais atividades;

Com base nos entendimentos dos autores acerca dos conceitos de administração, pode-se definir a administração pública como sendo um conjunto

complexo conduzido por um governo, que a partir de decisões, fixa as políticas públicas, e através de estratégias, unidas ao processo de planejamento, organização, direção, controle e a todos os recursos disponíveis, busca a implementação das decisões tomadas, de forma a atingir os objetivos voltados ao interesse público.

Para complementar o entendimento acerca da Administração Pública, Kicker; Stillmann (1999 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010a, p.9), bem argumentam:

A gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas também uma questão de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios. Para aquele autor, a gestão pública não é somente interna, mas também e primeiramente, gestão externa de um contexto sociopolítico complexo.

O artigo 37 da Constituição Federal (CF, 1988), elenca os princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, devendo a mesma respeitá-los a fim do alcance dos objetivos propostos ao interesse público.

2. 2 CONTROLADORIA

A função controladoria possui diversas definições, sendo algumas elencadas a seguir. Para Catelli, citado por Koliver (2005, p.15-16):

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem [...] que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Segundo Oliveira; Junior; Silva (1999 *apud* JESUS, 2012, p.1):

Controladoria deve persuadir a coletar e organizar informações e dados importantes para a tomada de decisão, ter controle e monitoramento sobre as atividades executadas e desempenhadas por todos os departamentos da empresa, e principalmente ter capacidade de influenciar nas decisões dos gestores da empresa.

Slomski (2005, p.15), define a Controladoria como, “[...] a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, e o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõe a máquina de qualquer entidade”. Enfatizando o conceito na área pública, o autor diz que o ente precisa

conhecer-se interna e externamente, sabendo quem são os servidores, suas capacidades, virtudes e fraquezas (conhecimento interno), além de saber quantas e quais são as necessidades dos cidadãos, bem como atendê-las.

A partir dos conceitos dos autores, tem-se que a controladoria reúne métodos de gestão, utilizando informações, envolvendo ainda o planejamento para a tomada de decisões. Utiliza-se de um conjunto de ações para conseguir obter vantagem competitiva, ou melhores resultados, em busca do ótimo.

Para Trewtha; Newport (1982 *apud* ANDRADE; AMBONI, 2007, p.129), acerca da tomada de decisões, dizem que, “[...] é muito bom que a capacidade para tomar melhores decisões possa ser desenvolvida por meio de treinamento, experiência e um conhecimento ampliado do processo total que induz a decisão”.

O profissional da controladoria é o responsável por conduzir o processo, a fim de alcançar os resultados necessários para a satisfação das partes interessadas. Deve deter conhecimento de todo ambiente e processos que compõem a atividade fim. Não diferente, no serviço público, a controladoria também tem papel fundamental na condução do que é público, devendo estar presente na implantação da governança pública.

2.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

No contexto da Administração Pública, sabe-se que o Estado possui diversos desafios, a fim de conseguir de fato desempenhar seu papel diante da sociedade, principalmente no que a própria Constituição Federal de 1988 elencou como deveres do Estado para com a população.

Cabe aos gestores públicos atentarem para o cumprimento de suas obrigações em prol do bem social, político e econômico local, primando por uma gestão sustentável e principalmente equilibrada, através de parcerias com o setor privado e o terceiro setor, originando o que denominamos de governança pública, tanto nas esferas federal e estadual, como na municipal.

O atual cenário das administrações públicas nos permite visualizar a impossibilidade dos entes públicos oferecerem por si sós a qualidade de serviços públicos esperada pela população. Talvez por incapacidade administrativa, ou mesmo por insuficiência de recursos. A ideia de governança pública proporciona

participação maior das entidades públicas e terceiro setor, na busca do sucesso da gestão pública, visando alavancar os serviços praticados.

Nesse sentido, Matias-Pereira (2010a, p.33), defende a utilização de estratégias já adotadas pelas empresas privadas, no sentido de formação de alianças que visam em geral, a complementação de recursos entre parceiros, restrição de incertezas e o alcance de vantagens competitivas. Logicamente há a necessidade de adaptação das técnicas utilizadas pelas empresas privadas, de forma a ajustar aos objetivos do setor público, unindo métodos de cooperação com a intenção de atingir os interesses públicos.

A aliança estratégica orientada para o setor público compreende a associação entre mais de uma instituição, podendo ser entre duas ou mais instituições, organismos ou empresas públicas, ou entre setor público e o setor privado que juntas, visam através da união de recursos e conhecimentos, a implementação de uma atividade específica, fortalecendo suas competências. A estratégia de alianças no setor público se apresenta como um instrumento que viabiliza o desenvolvimento e capacidade da administração pública, sem a necessidade de alocação de altos investimentos e ainda com menores riscos, permitindo o aproveitamento de sinergias públicas, científicas e tecnológicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010a, p.36).

Para Kissler; Heidemann (2006, p.490), a “economicização” do setor público fortalece a perspectiva da governança pública, estimulando arranjos institucionais entre atores estatais e sociais, uma vez que demarca espaços para se testar a cooperação e parcerias estratégicas em diferentes campos políticos.

Para Jann (2003 *apud* KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p.482):

Sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes.

Löffler (2001 *apud* KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p.482), entende a governança como:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Para Slomski (2005, p.129), a governança corporativa na gestão pública objetiva o aumento do valor da sociedade através do reconhecimento dos trabalhos prestados bem como pelo resultado econômico produzido, facilitando o acesso ao capital. Para o autor, percebe-se que o valor da sociedade está aumentando quando, por exemplo, há a melhoria das condições de habitação, escolarização, nas condições sanitárias e de saúde da população, que podem ser medidas através de índices de desenvolvimento, como por exemplo, o IDESE – índice de desenvolvimento socioeconômico. Já a melhoria do desempenho está relacionada à controladoria na gestão pública, atração de investimentos e promoção do bem estar social, que conseqüentemente facilitará o acesso ao capital, nos permitindo entender que a melhoria do desempenho da gestão pública está diretamente vinculada ao valor da sociedade e vice e versa.

Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a Governança no Setor Público “[...] compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p.40). As políticas devam ser utilizadas respeitando os princípios da boa governança, que conforme o Banco Mundial, citado Pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014, p.47), são legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*.

O mecanismo liderança, pressupõe a escolha de pessoas capazes para condução dos processos, alinhados à princípios, comportamentos e liderança organizacionais; mecanismo de estratégia visa um estudo profundo das demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas, além de estudo do cenário e definição de estratégias e outros aspectos, todos quais devam ser avaliados e monitorados pelo mecanismo de controle que visa a gestão de riscos, controle interno, auditoria, prestação de contas e transparência. Alinhados, esses mecanismos, permitirão refletir em ações práticas pelos executores. (BRASIL, 2014, p.52).

As definições do Tribunal de Contas da União, órgão que fiscaliza a execução dos serviços prestados pela União, bem como as contas dos gestores, além de deter outras competências voltadas à União, leva a apresentação de práticas de governança necessárias para o serviço público, que, muito embora sejam consideradas básicas, constituem-se em um referencial importante para melhoria

das gestões públicas. A partir delas, será possível iniciar um estudo, buscando verificar o andamento da implementação da governança pública nos municípios, aos quais deverão se estender, a fim de alcançar excelência da utilização de recursos públicos onde a sociedade deverá ser a beneficiada.

Ao mencionar os mecanismos de governança, associando a eles componentes que contribuem direta ou indiretamente ao alcance dos objetivos, buscando avaliar, direcionar e monitorar a aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 2014), o Tribunal de Contas da União atribui ao mecanismo de Liderança a prática de selecionar pessoas competentes, que detenham conhecimento, habilidades e atitudes em prol da otimização dos resultados. Os membros dirigentes da governança pública devem ainda reunir capacidades de gestão de pessoas e atitudes que deverão refletir no desempenho esperado. Ainda busca-se no perfil de liderança, a conduta ética que irá definir os princípios e comportamentos esperados para a boa governança, bem como a forma de organização do sistema.

O mecanismo estratégia é o que detém o que se aspira deste novo modelo ou tendência de gestão, que é a busca em alinhar os *stakeholders* e equilibrar suas expectativas de forma a satisfazer a gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, que diferentemente da iniciativa privada, se submete a um conjunto de restrições e influências externas. Para que isso seja possível, é necessária a promoção da participação social, a fim de se conhecer as demandas; assegurar a efetividade dos canais de comunicação e principalmente utilizar-se da transparência, prestando contas e demonstrando os resultados e desempenhos. (BRASIL, 2014).

O mecanismo estratégia engloba ainda, a necessidade de traçar objetivos, definição de estratégias de atuação e das ferramentas que servirão de orientação às ações de melhoria. São necessárias as definições acerca do propósito da organização, missão e visão, que permitem traçar políticas que maximizem resultados voltados ao interesse público. O alinhamento entre as partes envolvidas deve ser alcançado pelo setor público de forma que haja coerência entre os objetivos e estratégias além da institucionalização de mecanismos de comunicação, colaboração e articulação, possibilitando o alcance dos resultados esperados. (BRASIL, 2014).

O mecanismo de controle deve envolver a capacidade de determinar os riscos capazes de afetar os interesses públicos, devendo haver o estabelecimento de

gestão de riscos bem como o monitoramento destes, com vistas a assegurar a eficácia e melhoria do desempenho organizacional. Através da auditoria interna é possível a avaliação dos resultados, verificando inclusive o planejamento, detecção de falhas e correção, para assegurar resultados que visam o atendimento aos interesses públicos, encaminhando inclusive para ao cumprimento dos princípios de prestação de contas e transparência (*accountability*), que deve contemplar muito mais que desempenho econômico-financeiro e sim, resultados que agregam valor à sociedade.

A abrangência do referencial de práticas de governança sugerido pelo Tribunal de Contas da União, mantém a essência elencada das práticas de Governança Corporativa citadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), principalmente evitando o conflito de interesses com a exigência de cumprimento de princípios que favorecem um melhor acompanhamento pela sociedade e órgãos fiscalizadores, embora se demonstre mais quanto às parcerias entre os entes públicos, entidades privadas e do terceiro setor para execução de serviços públicos, conforme sugerem os demais autores.

O Tribunal de Contas da União (2014, p. 45), elenca como funções da governança:

- a) definir o direcionamento estratégico;
- b) supervisionar a gestão;
- c) envolver as partes interessadas;
- d) gerenciar riscos estratégicos;
- e) gerenciar conflitos internos;
- f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- g) promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

As funções da governança buscam a otimização e o aperfeiçoamento das funções da gestão, sejam elas na implementação de programas, regulamentações, revisões do progresso de ações; garantia da eficiência administrativa; manutenção da comunicação com partes interessadas e avaliação de desempenho. (TCU, 2014 p. 45). Este que é o órgão de fiscalização externa dos poderes da União, diferencia a gestão da governança quando atribui à gestão os processos organizacionais, responsabilizando-a pelo planejamento, execução, controle e ação, ou seja, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição dos órgãos e entidades para a realização dos seus objetivos; e atribui à governança, o direcionamento, monitoramento, a supervisão e avaliação da atual gestão, com vistas ao

atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e partes interessadas. (TCU, 2014, p.46).

Para Kissler; Heidemann (2006, p.484):

O conceito de governança pública justifica uma política de amplitude de atribuições, onde as instituições públicas não têm mais a obrigação de oferecer em termos exclusivos todos os serviços públicos. O Estado pode transferir ações para o setor privado, ou agir em parceria com agentes sociais. Transforma-se, assim, o antigo Estado de serviço em um moderno Estado coprodutor do bem público, mas ainda na condição de responsável último por sua produção.

Percebe-se que mesmo trazendo a ideia de parcerias para o fortalecimento dos serviços públicos, de qualquer forma, a responsabilização será da entidade ou órgão público encarregado primeiro de sua oferta.

Assim, com base nos conceitos e teorias apresentadas, buscou-se verificar, junto a municípios pertencentes às regiões definidas na metodologia do presente artigo, práticas desenvolvidas por eles para atendimento aos objetivos propostos pela Governança Pública, com base nos mecanismos de liderança, estratégias e controle e ainda, se conforme os autores citados, existem evidências de parcerias para a execução dos serviços hoje fornecidos à população.

3 METODOLOGIA

O artigo busca abordar de forma conceitual e teórica, aspectos das boas práticas de governança corporativa existentes e aplicadas no âmbito de municípios situados Região Celeiro do Estado do Rio Grande do Sul, de abrangência da Associação dos Municípios da Região Celeiro - Amuceleiro, e classifica-se, portanto, como uma pesquisa descritiva, que visa “[...] a identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo”. (ZAMBERLAN et. al, 2014, p.94).

Quanto à sua natureza, é classificada como aplicada, pois “[...] visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltada à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais”. (ZAMBERLAN et. al, 2014, p.94). Embora uma pesquisa aplicada possua propósitos diferentes de uma pesquisa de natureza básica, que consiste basicamente na ampliação de conhecimentos, “[...] pesquisas aplicadas podem contribuir para a ampliação do

conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas”. (GIL, 2010, p.26).

Como estratégia para a realização da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2010, p.29), “[...] é elaborada com base em material já publicado. [...] esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos [...] bem como o material disponibilizado pela internet”; pesquisa documental que “[...] vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas [...]”. (GIL, 2010, p. 30); e o levantamento, que consiste na busca de dados estatísticos acerca das boas práticas de governança atualmente adotadas nos municípios de pequeno porte da região Ceilero do Rio Grande do Sul, que permitirá o conhecimento direto da realidade, quantificação, economia e rapidez. (GIL, 2010).

Foram utilizados livros que tratam sobre o assunto, trabalhos desenvolvidos por órgãos do governo federal e de classes, artigos que fizeram abordagens semelhantes, bem como de outros agentes interessados e que contribuíram de forma efetiva ao estudo do tema abordado, a governança corporativa pública, bem como para melhoria do desempenho das organizações públicas.

Foi feito um diagnóstico, via páginas eletrônicas dos municípios que serviram como a base da pesquisa, na busca de uma compreensão preliminar da efetiva existência de indicativos de organização da governança corporativa em prática e que teriam condições de indicar elemento concreto de investigação, avaliação e socialização entre os demais municípios da base de estudo, com vistas a sugerir formas de adoção futura pelos municípios da base de investigação, conforme o contido no tópico seguinte do artigo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O estudo foi realizado com base nas páginas eletrônicas dos 21 (vinte e um) municípios situados na Região Ceilero do estado do Rio Grande do Sul, todos de pequeno porte, com até 25 mil habitantes cada, sendo: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, São

Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha.

Foram tomados, como base de pesquisa, os mecanismos abordados pelo Tribunal de Contas da União: Liderança, Estratégia e Controle, visando verificar quais deles estão sendo explorados pelas administrações públicas consideradas para o estudo, bem como evidências de parcerias com entidades privadas e do terceiro setor, e ainda, se estão amplamente divulgados e de alcance a quem interessar possa.

Ainda, para elaboração da análise, não foram considerados itens exigidos por força de lei, tais como licitações e contratos, portal da transparência, bem como a publicação de atos legais, visto que a intenção da pesquisa é analisar aspectos relacionados à governança pública de forma prática, de modo que sejam direcionados, monitorados, supervisionados e avaliadas as gestões e principalmente atendidas as necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas, guiados pela vontade dos gestores de fazer governança pública, e não por imposição legal.

A tabela nº 01 demonstra os resultados obtidos através da consulta em todas as páginas eletrônicas dos municípios em que foi realizado o estudo, para a composição de um diagnóstico.

Tabela 1 – Diagnóstico a partir de consultas nos endereços eletrônicos dos Municípios da Amuceleiro

MUNICÍPIOS	MECANISMO			Parc. entidades privadas/ Terceiro Setor	Outras Informações acerca de situações verificadas
	Liderança	Estratégia	Controle		
Barra do Guarita	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Bom Progresso					Poucas notícias encontradas, não sendo possível avaliar como um dos mecanismos.
Braga	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Campo Novo	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Chiapetta	N.E	N.E	N.E	N.E	Divulgação do Plano de Governo, onde consta o Plano de Ação Governamental, Missão e Valores Futuros.
Coronel Bicaco	N.E	A.P	N.E	N.E	Possui uma enquete no site, a fim de verificar o que a população tem como prioridade.
Crissiumal	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Derrubadas	N.E	N.E	N.E	A.P	Dispõe de um canal de informativo semanal. Mantém também canal de notícias, aparentemente atualizado..
Esperança do Sul	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Humaitá	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Inhacorá	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Miraguaí	A.P	A.P	N.E	A.P	Divulga de extratos de convênios firmados com diversas entidades. Possui também um link de projeto e ações, no qual constam notícias relacionadas à gestão municipal.
Redentora	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Santo Augusto	A.P	A.P	N.E	N.E	Apresenta a estrutura organizacional do Município. Apresenta notícias vinculadas às

					secretarias municipais, dentre elas, capacitação de servidores.
São Martinho	A.P	A.P	N.E	N.E	Além de trazer notícias atualizadas sobre a gestão municipal, apresenta currículo da prefeita Municipal, e do Vice Prefeito.
São Valério do Sul	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Sede Nova	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.
Tenente Portela	A.P	N.E	A.P.	N.E	Mantém atualizado o nome dos secretários, bem como as atribuições de cada secretaria. Disponibiliza áudio de avisos e programas de rádio, a fim de atualizar os munícipes. Conta também com notícias aparentemente atualizadas.
Tiradentes do Sul					Poucas notícias encontradas, não sendo possível avaliar como um dos mecanismos.
Três Passos	A.P	A.P.	A.P	N.E	Consta o currículo de Prefeito e Secretários Municipais; disponibiliza a estrutura administrativa e competências dos setores; notícias atualizadas; disponibiliza áudios de programas de rádio.
Vista Gaúcha	N.E	N.E	N.E	N.E	Nada a informar.

Legenda: Nada Encontrado = N.E Atendido em Parte = A.P

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa eletrônica nos Municípios da Amuceleiro.

Embora importantes, as situações verificadas e apontadas na tabela não podem ser enquadradas como “boas práticas de governança corporativa”, conforme preconizado no capítulo da Fundamentação Teórica. Conforme consta na tabela vários municípios disponibilizam notícias da gestão, tais como Bom Progresso, Derrubadas, Miraguaí, Santo Augusto, São Martinho, Tenente Portela e Três Passos, no entanto, alguns com notícias desatualizadas.

O município de Chiapetta divulga o plano de governo, logo, não apresenta estratégias diretas para alcance dos objetivos propostos, tampouco indicadores que auxiliariam na condução de estratégias para alcance de objetivo, assim como a definição dos atores envolvidos. Caso fossem fornecidas estas informações, poderíamos entender que parte do mecanismo estratégia seria atendido, assim como nos permite concluir que a enquete existente no *site* de Coronel Bicaco colabora com estratégias de governança, ao possibilitar que a população escolha áreas prioritárias.

Os municípios de Derrubadas, Tenente Portela e Três Passos, disponibilizam áudios em um canal informativo, no entanto, o primeiro não informa se são levadas ao público em rádios ou apenas no site, como nos demais. Tal iniciativa pode ser enquadrada como mecanismo de controle, a partir da intenção de transparência das ações.

O município de Miraguaí disponibiliza extratos de convênios com diversas entidades, no entanto não informa valores, tampouco objetivos do convênio, que poderiam contribuir ainda mais com a estratégia de controle. Dentre as notícias

disponibilizadas no site deste município, consta a capacitação de um grupo de servidores, o que contribui para a estratégia de liderança.

O município de Santo Augusto, embora apresente a estrutura organizacional, não traz informações sobre as atribuições de cada setor, além de não apresentar curricularmente as chefias, o que contribuiria com os mecanismos de liderança, estratégia e também controle. Neste aspecto, Três Passos e Tenente Portela contam com esses pontos de forma mais completa.

Ainda quanto à apresentação curricular das chefias, o município de São Martinho traz currículo apenas da prefeita e vice-prefeito, já Três Passos, traz currículo do prefeito e secretários municipais.

Em nenhum dos *sites* visitados, foi possível a constatação concreta e completa de boas práticas de governança relacionadas aos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, minimamente preconizadas pelo TCU nas três dimensões básicas:

LIDERANÇA: via de regra, em nenhum dos *sites* consultados foi constatada a presença de informação quanto a identificação e currículo do prefeito municipal, vice-prefeito e secretários, a identificação de diretores de entidades da administração indireta e/ ou de áreas específicas existentes no Município; a identificação dos Conselhos Municipais e seus componentes; a disposição de políticas de treinamento/capacitação, de avaliação de desempenho e política de incentivos do quadro de servidores; a adoção/existência de código de ética e conduta de servidores e/ ou de conselheiros municipais; de mecanismos de controles diversos acerca das lideranças, servidores e conselheiros municipais; a definição de valores organizacionais como: visão, missão e valores; de canais de avaliação pelas partes interessadas; de diretrizes de avaliação interna; de divulgação de políticas e de diretrizes para a gestão da organização e para o alcance de resultados, entre outros tantos aspectos que compõem o amplo espectro de Liderança na gestão pública municipal.

ESTRATÉGIA: no geral, não foi constatada a existência de canais de comunicação, exceto o campo de pedido de informação exigido pela Lei Complementar 131/2009, além de muitos destes meios não estarem em pleno funcionamento; a ausência da promoção de participação social, divulgação de conselhos e ações desses; poucos municípios dispõem de canais de divulgação de áudios e de programas de rádios que levem ao público algumas ações praticadas;

os *sites* não apresentam as diretrizes utilizadas para definição/priorização de públicos para as políticas públicas; não há divulgação de estratégias de desenvolvimento das políticas públicas e não é possível verificar se há controle e avaliação, em função da ausência de indicadores.

CONTROLE: não foi possível verificar a existência de controles, tanto quanto a estrutura de sistemas de controles internos, tampouco na realização de ações de controles internos e respectivas auditorias; a transparência se dá de forma bastante técnica, através dos portais de transparência exigidos por lei, não sendo possível evidenciar o interesse dos gestores em transmitir, através de forma mais clara aos cidadãos, senão através de poucas notícias divulgadas nos *sites*.

Aparentemente, as administrações municipais estão envolvidas apenas no cumprimento de normativos e leis superiores, que normalmente implicam em sanções legais e prejudiciais à imagem da gestão caso não sejam praticadas.

Pela ótica dos cidadãos e demais partes interessadas, pouco pôde ser encontrado junto aos endereços eletrônicos, e que seja de fácil compreensão e acesso, para que sejam alcançados os princípios da governança corporativa elencada na fundamentação teórica.

4.2 ANÁLISE E PROPOSIÇÕES

Diante o exposto sobre o diagnóstico realizado nos municípios que integram a Amuceleiro, verificou-se, a partir dos *sites* que embasaram a pesquisa, que os mesmos não dispõem, senão absolutamente, de quase nada do que sugere o Tribunal de Contas da União, ao tratar de Governança Pública, pelo menos com base no que dispõe aquelas páginas eletrônicas. Pode que na prática ocorram algumas experiências mais próximas do que se espera, no entanto, a transparência através de canais eletrônicos ainda deixa muito a desejar, pois quase nada pôde ser observado e absorvido.

Comumente nos equivocamos ao afirmar sobre uma possível maior facilidade de gestão nos municípios de menor porte, visto que não são analisados os recursos (financeiros e humanos) em proporção aos problemas e necessidades existentes. Independente do tamanho do município, cabe à gestão municipal se adequar organicamente, para melhor administrar, tanto os fatores positivos como os negativos.

Logo, a governança corporativa sugere que sejam otimizadas todas as ferramentas internas, através de lideranças, estratégias e controles, que realmente façam a diferença, e de outro lado, que haja também uma participação da sociedade, seja através de conselhos municipais, audiências públicas e demais canais que sejam disponibilizados à sociedade, para que seja efetuado também o controle social e conseqüentemente minimizada a possibilidade de conflitos de interesses e maximizada e melhorada a condução das políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade; assim como, devem ocorrer parcerias com as demais entidades e estas serem divulgadas para visualização do que se trata de interesse público ou o que pode ser confundido com este.

Desta forma, a título de proposição de uma organização de procedimentos de governança pública nos municípios, especialmente nos de pequeno porte, seguindo o que preconiza o Tribunal de Contas da União e os autores estudados, apresentamos um roteiro de sugestões aos gestores municipais, que pode ser utilizado como uma referência e disponibilizado em *link* específico de “governança pública”:

- a) Instituição de dispositivo que defina a Visão, Missão e Valores do Município, a fim de obter clareza acerca do seu propósito, em relação ao que é esperado pelos cidadãos e demais partes da sociedade interessadas;
- b) Estabelecimento de critérios das escolhas de equipes executivas e diretivas, bem como proporcionar o desenvolvimento da capacidade destes, alinhando as habilidades, conhecimento e experiência para um bom desempenho das atividades administrativas e operacionais de prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos;
- c) Estabelecimento de normas de condutas morais e éticas da alta administração e dos servidores, a fim de garantir a efetividade da governança;
- d) Adoção de Políticas de Desenvolvimento de capacidades e de responsabilidades de governo a serem praticadas através das ações e definição clara das funções das unidades organizacionais e de responsabilidade da alta administração;
- e) Planejamento e definição de metodologias internas de controle, avaliação de desempenho e de análise e gerenciamento de metas e riscos fiscais,

além da verificação de cumprimento de funções e ações praticadas na gestão;

- f) Planejamento e definição de práticas administrativas e operacionais que melhor se coadunem aos propósitos organizacional, definindo papéis e funções para a prestação de serviços qualificados aos cidadãos;
- g) Prover a continuidade dos serviços públicos continuados, equilibrando o corpo diretivo e funcional, de forma que a sociedade não seja prejudicada em razão de troca de gestores;
- h) Planejamento e definição de metodologias de tomada de decisões que permitam que os serviços públicos efetivamente atinjam à sociedade coletivamente, primando pela qualidade e transparência, utilizando-se de informações qualitativas e quantitativas, com estruturas de aconselhamento técnico e político adequadas;
- i) Organização de conselhos municipais e comunitários, a fim de que a sociedade tenha conhecimento de todas as áreas, bem como seja possibilitada a participação a todos os cidadãos, especialmente nos processos que envolvem a tomada de decisões estratégicas e a fiscalização de atos praticados pela gestão;
- j) Manutenção de boas práticas de relacionamento entre poder executivo, poder legislativo, conselhos e órgãos de fiscalização interna e externa, mantendo a clareza e transparência das decisões e ações praticadas;
- k) Geração e implementação de metodologias e mecanismos que viabilizem o diálogo e a participação social, envolvendo entidades públicas, privadas e do terceiro setor, a fim de que sejam prestados os serviços públicos com maior qualidade e engajamento de todos os setores da sociedade;
- l) Implementação de práticas efetivas de prestação de contas das ações públicas praticadas e a disponibilização aos diferentes usuários e interessados, de todo e qualquer processo interno de escolha de lideranças, de definição de estratégias e de estabelecimento de mecanismos de controles da gestão.

Em suma, de forma prática e objetiva, os municípios podem oferecer em suas páginas eletrônicas, algo mais que venha ao encontro do que é do interesse social coletivo, buscando levar ao conhecimento dos cidadãos e demais partes

interessadas, de forma proativa, clara, precisa e transparente, a comunicação de aspectos relevantes que envolvem os predicados de liderança, estratégias e controle da gestão pública preconizados pelo Tribunal de Contas da União, permitindo levar um pouco do que pressupõe a Controladoria ao meio social, com vistas a um melhor controle, uma melhor governança, melhores serviços e, conseqüentemente, uma transformação e melhoria constante nas práticas da administração pública nos pequenos municípios, melhorando inclusive a satisfação da sociedade.

Várias são as pequenas, mas significativas possibilidades da prática da governança corporativa no setor público que podem inicialmente ser implementadas pelos gestores municipais e que aos poucos podem se constituir em importantes formas de diálogo, comprometimento e esforço coletivo de melhorias na gestão e no oferecimento de serviços que efetivamente atendam com mais qualidade as demandas sociais dos munícipes.

São necessárias práticas que vão além do simples cumprimento do que determina a legislação, ou seja, cumprir leis é obrigação, porém, a implementação de ações governamentais de efetivo compromisso social com transparência, eficiência e eficácia, são acréscimos que qualificam a gestão e é com esse propósito que o presente estudo foi feito e que espera acolhida, em especial nos municípios que integram a Amuceleiro, na busca da qualificação cada vez mais efetiva das suas gestões.

CONCLUSÃO

Atualmente, a gestão pública tem demonstrado muita fragilidade frente ao desempenho de seu papel diante à sociedade. Esse diagnóstico pode ser realizado a partir do acompanhamento da atual crise política e econômica brasileira que indica, considerando as teorias estudadas, entre diversos outros fatores, as falhas de governança no setor público.

Neste contexto, as ferramentas oferecidas pela área da controladoria na administração pública, unidas em prol do bem social, político e econômico, seja ele local ou regional, podem contribuir decisivamente na mudança histórica de um município, de um estado e até mesmo de uma nação.

Inclui-se na área da controladoria a governança corporativa, que se utilizando-se de experiências e práticas de sucesso na área privada, traz uma nova perspectiva e visa inclusive, a sustentabilidade e uma maior eficiência e eficácia da gestão pública, podendo partir da adoção de iniciativas para o fortalecimento dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, buscando também um maior envolvimento e parcerias com entidades privadas, do terceiro setor e mesmo com a sociedade.

Com o intuito de colaborar com esse processo de mudança nas gestões públicas, a pesquisa realizada partiu de uma pequena parcela de municípios de pequeno porte, na região Celeiro do estado do Rio Grande do Sul, para que pudessemos mensurar a presença das práticas listadas como “boa governança”, excluídos itens exigidos legalmente.

Este trabalho possibilitou a elaboração de um diagnóstico de boas práticas de governança voltadas principalmente aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, minimamente preconizadas pelo Tribunal de Contas da União e permitiu a proposição de uma organização de procedimentos de governança pública, perfeitamente aplicável aos municípios, especialmente de pequeno porte que vem ao encontro do objetivo inicialmente traçado.

A proposição segue como sugestão para os municípios pertencentes à região abrangida na pesquisa, bem como para trabalhos futuros voltados a esta área, para que seja viabilizada e consolidada uma proposta inovadora do campo da gestão pública.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 19 ed. Rev. e atual. São Paulo: Editora Método, 2011.

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em 29 mai. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria/Tribunal de Contas da União. Brasília, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. – 15ª reimpressão.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**, 4ª ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 7 Dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JESUS, Glaci Fátima de. **A controladoria e suas ferramentas**. Artigo apresentado como requisito de conclusão do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças do CESUCA Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha. 2012. Disponível em <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracaoetc/article/.../54/pdf>. Acesso em 29 mai 2015.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública**: novo modelo regulatório para as relações entre estado, mercado e sociedade? Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.3, pp. 479-499. ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008 Acesso em 29 mai. 2015.

KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRC/RS, 2005. Disponível em http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf. Acesso em 29 mai. 2015.

LINCZUK. Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública - a contribuição da auditoria interna para sua efetivação**: um estudo em universidades públicas federais. 2012. 181f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná –

UTFPR. Curitiba, 2012. Disponível em <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/381/3/CT_PPGGP_M_Linczuk,%20Luciane%20Mialik%20Wagnitz_2012.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2015.

MATIAS-PEREIRA, José; **Manual de gestão pública contemporânea**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

MATIAS-PEREIRA, José; **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Revista Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, jul. 2010b. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21>>. Acesso em: 29 Mai. 2015.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 10ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

MUNICÍPIO DE BARRA DO GUARITA. **Página do município**. Disponível em <<http://www.barradoguarita-rs.com.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE BOM PROGRESSO. **Página do município**. Disponível em <<http://www.bomprogresso.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE BRAGA. **Página do município**. Disponível em <<http://www.braga.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE CAMPO NOVO. **Página do município**. Disponível em <<http://www.camponovo.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE CHIAPETTA. **Página do município**. Disponível em <<http://www.pmchiapetta.com.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE CORONEL BICACO. **Página do município**. Disponível em <<http://www.coronelbicaco.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE CRISSIUMAL. **Página do município**. Disponível em <<http://www.criissiumal-rs.com.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE DERRUBADAS. **Página do município**. Disponível em <<http://www.derrubadas-rs.com.br>> acesso em 16 fev. 2016.

MUNICÍPIO DE ESPERANÇA DO SUL. **Página do município**. Disponível em <<http://www.esperancadosul.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.

- MUNICÍPIO DE HUMAITÁ. **Página do município.** Disponível em <<http://www.humaita.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE INHACORÁ. **Página do município.** Disponível em <<http://www.inhacora.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE MIRAGUAÍ. **Página do município.** Disponível em <<http://www.miraguai.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE REDENTORA. **Página do município.** Disponível em <<http://www.redentora.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE SANTO AUGUSTO. **Página do município.** Disponível em <<http://www.santoaugusto.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE SÃO MARTINHO. **Página do município.** Disponível em <<http://www.saomartinho.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE SÃO VALÉRIO DO SUL. **Página do município.** Disponível em <<http://www.saovaleriodosul.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE SEDE NOVA. **Página do município.** Disponível em <<http://www.sedenova.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE TENENTE PORTELA. **Página do município.** Disponível em <<http://www.tenenteportela.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE TIRADENTES DO SUL. **Página do município.** Disponível em <<http://www.tiradentesdosul.rs.gov.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICIPIO DE TRÊS PASSOS. **Página do município.** Disponível em <<http://www.trespazos-rs.com.br>>, acesso em 16 fev. 2016.
- MUNICÍPIO DE VISTA GAÚCHA. **Página do município.** Disponível em <<http://www.vistagaucha-rs.com.br>> acesso em 16 fev. 2016.
- SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZAMBERLAN, Luciano (org). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: ed. Unijuí, 2014.