

O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E OS INSTRUMENTOS DE TRANSPARÊNCIA FISCAL DO MUNICÍPIO DE BAGÉ/RS

BUDGETARY PLANNING AND FISCAL TRANSPARENCY INSTRUMENTS IN THE MUNICIPALITY OF BAGÉ/RS

Paulo Eduardo Santos Paiva¹
Jeferson Luís Lopes Goularte²

RESUMO

O estudo objetiva analisar o planejamento orçamentário e a transparência fiscal de Bagé/RS em 2024, verificando a aderência normativa e a efetividade do controle social. A revisão literária aborda a tríade orçamentária constitucional (PPA, LDO, LOA), elementos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e o índice I-PLANEJAMENTO. Metodologicamente, trata-se de pesquisa descritiva, qualitativa-quantitativa e documental, aplicando o índice do TCESP aos instrumentos locais. Os resultados revelam uma tensão crítica entre a conformidade formal e a realidade fiscal, a despesa com pessoal atingiu 69,52% da Receita Corrente Líquida, violando o limite da LRF, somada a uma insuficiência de caixa superior a R\$ 100 milhões. Identificaram-se inconsistências técnicas na LOA, como a menção a "empresas dependentes" inexistentes, e generalidade excessiva nas metas do PPA, dificultando a mensuração de desempenho. Conclui-se que, apesar do conjunto normativo consistente, há uma baixa efetividade prática na governança fiscal. A transparência cumpre ritos burocráticos, mas falha na inteligibilidade, enquanto a participação social é incipiente. O estudo sugere reestruturação do Controle Interno e aprimoramento das metas físicas para garantir *accountability* e equilíbrio financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Orçamentário; Transparência Fiscal; Governança Pública.

ABSTRACT

This study aims to analyze the budgetary planning and fiscal transparency of the municipality of Bagé, RS, for the 2024 fiscal year, assessing normative compliance and the effectiveness of social control. The literature review addresses the constitutional budgetary triad (PPA, LDO, and LOA), provisions of the Fiscal Responsibility Law (LRF), and the I-PLANEJAMENTO index. Methodologically, this is a descriptive, qualitative-quantitative, and documentary research that applies the TCESP index to local planning instruments. The results reveal a critical tension between formal compliance and fiscal reality: personnel expenses reached 69.52% of the Net Current Revenue (RCL), breaching the LRF limit, compounded by a cash shortfall

¹ Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal do Pampa. Servidor na Universidade Federal do Pampa. Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, Santana do Livramento, RS, CEP 97.573-634, Fone (55) 3967-1700. E-mail: paulopaiva.aluno@unipampa.edu.br

² Doutorado em Ciencias de la Educación pela Universidad Nacional de Rosario. Professor na Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, Santana do Livramento, RS, CEP 97.573-634, Fone (55) 3967-1700. E-mail: jefersonlgoularte@gmail.com

exceeding BRL 100 million. Technical inconsistencies were identified in the LOA, such as references to non-existent "dependent companies," as well as excessive generality in the PPA targets, which hinders performance measurement. It is concluded that, despite a consistent normative framework, there is low practical effectiveness in fiscal governance. Transparency fulfills bureaucratic requirements but fails in terms of intelligibility, while social participation remains incipient. The study suggests restructuring the Internal Control system and improving physical targets to ensure accountability and financial equilibrium.

KEYWORDS: Budgetary Planning; Fiscal Transparency; Public Governance.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento público constitui um dos principais instrumentos de gestão do Estado e integra o núcleo do planejamento governamental, sendo responsável por articular prioridades políticas, metas e a alocação de recursos disponíveis. A consolidação do Estado social, especialmente no período pós-guerra, reforçou o entendimento de que a atuação estatal deve estar orientada pela promoção da dignidade da pessoa humana, princípio basilar inscrito na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Por conseguinte, as demandas sociais ampliaram-se e tornaram mais complexa a tarefa de planejar e executar políticas públicas em contextos de recursos limitados.

Neste sentido, a Constituição Federal de 1988, em seus arts. 165 a 169, instituiu um sistema integrado de planejamento e orçamento, estruturado na tríade Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Conforme Giacomoni (2023), a Constituição Federal de 1988 integrou planejamento e orçamento ao instituir o Plano Plurianual (PPA), obrigatório para despesas de capital e programas continuados, substituindo modelos anteriores, o PPA agora orienta a elaboração da LDO, da LOA e a proposição de emendas parlamentares. Cumpre salientar que o modelo constitucional é reforçado pelas normas gerais de direito financeiro da Lei nº 4.320/1964 e pelo regime de responsabilidade fiscal introduzido pela Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF).

Nesse arranjo constitucional, os municípios assumem papel central na implementação de políticas públicas, ao mesmo tempo em que se submetem a padrões de equilíbrio financeiro, transparência e controle social. Diante do exposto, cabe destacar que nos municípios, última divisão político-territorial da federação, as limitações tecnológicas, técnicas e estruturais (Rezende; Castor, 2005) e a forte dependência de transferências (Kerbaux, 2005) tornam o planejamento orçamentário ainda mais necessário. Dito isto, ao adotar os princípios de

descentralização e democratização, a Constituição Federal conferiu aos municípios a responsabilidade de serem entes executores de políticas públicas e ações voltadas ao desenvolvimento das funções sociais local e à garantia do bem-estar social coletivo.

Ademais, para garantir a efetividade do planejamento orçamentário, é essencial monitorar indicadores e ampliar a transparência do processo decisório, possibilitando correções de rota no orçamento. É nesse cenário de mensuração de resultados e busca por eficiência que apresenta-se o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP). No ambiente municipal, o IEG-M, especialmente o seu componente específico, o Índice Municipal do Planejamento (I-PLANEJAMENTO), constitui um mecanismo relevante para aferir a efetividade do planejamento orçamentário em nível local.

Deste modo, no presente estudo, é apresentada a aplicação do referido índice no município de Bagé/RS, com base no exercício de 2024. Localizado na região da Campanha do Rio Grande do Sul, o município de Bagé situa-se a uma altitude de 217 metros e conta com uma população de 117.938 habitantes, conforme o Censo IBGE de 2022. Sua geografia é marcada pela presença dos rios Camaquã, Jaguarão e Rio Negro, que compõem as diferentes bacias hidrográficas da região. Territorialmente, Bagé faz fronteira ao norte com Lavras do Sul e Caçapava do Sul; ao sul com Aceguá e o Uruguai; a leste com Hulha Negra e Candiota; e a oeste com Dom Pedrito e o território uruguaio.

No que concerne ao planejamento orçamentário, o município de Bagé/RS conta com uma Lei Orgânica Municipal (LOM) que internaliza e detalha o modelo constitucional, estabelecendo competências, ritos, prazos e mecanismos de controle para o ciclo orçamentário. Cabe salientar que a partir de 2023, a introdução do orçamento impositivo por emenda à LOM reforçou o protagonismo do Legislativo na alocação de recursos, em linha com a experiência federal. Em paralelo, o PPA 2022–2025, a LDO 2024, a LOA 2024, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) do 6º bimestre de 2024 e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) do 3º quadrimestre de 2024 configuram o núcleo recente do planejamento e da gestão fiscal municipal.

Apesar dessa sofisticação normativa, o RGF de 2024 revela tensões fiscais: despesa total com pessoal de 69,52% da Receita Corrente Líquida (RCL) ajustada, muito acima do limite máximo de 54% da LRF, e disponibilidade de caixa líquida negativa, com insuficiência superior a R\$ 100 milhões. Tal quadro suscita a questão sobre a efetividade dos instrumentos de planejamento e transparência fiscal em produzir responsabilidade na gestão e controle social substantivo.

Diante disso, instrumentos avaliativos como o Índice Municipal do Planejamento (I-PLANEJAMENTO) tornam-se essenciais para identificar fragilidades no ciclo orçamentário e orientar melhorias. Assim sendo, a aplicação desse índice ao contexto de Bagé/RS contribui para iluminar a distância entre diretrizes constitucionais e resultados efetivos, oferecendo subsídios para a qualificação do planejamento e da gestão municipal.

À luz desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar o processo de planejamento orçamentário e os instrumentos de transparência fiscal do município de Bagé/RS, examinando a aderência do arranjo institucional local ao marco normativo nacional e sua capacidade de induzir disciplina fiscal e controle social.

Nesse cenário, justifica-se a importância de analisar o funcionamento do orçamento público, uma vez que a compreensão de seus mecanismos é fundamental para avaliar a atuação estatal e aprimorar os processos decisórios. Apesar do marco constitucional estruturado na integração entre PPA, LDO e LOA, mesmo assim persistem lacunas significativas entre o modelo normativo e as práticas orçamentárias municipais, especialmente no que se refere à articulação entre planejamento, execução e avaliação. Neste caso de Bagé/RS, cujo Relatório de Gestão Fiscal de 2024 revela despesa com pessoal acima do limite da LRF e disponibilidade de caixa líquida negativa, ilustra esse descompasso e evidencia desafios na governança fiscal local.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura deste estudo fundamenta-se em dois eixos que sustentam a sua compreensão: primeiro remete ao planejamento orçamentário e o segundo apresenta o índice de efetividade da gestão municipal e suas aplicações.

2.1 Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário é composto por três instrumentos previstos na Constituição Federal: o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. A Constituição Federal de 1988, no art. 165, § 1º, descreve que “A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”. Ainda no art. 165, § 2º, descreve que “A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública

federal, estabelecerá as diretrizes de política fiscal e respectivas metas, em consonância com trajetória sustentável da dívida pública, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento”. Também no art. 165, § 5º, inciso I à III, descreve que “A lei orçamentária anual compreenderá: o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.” (Brasil, 1988).

Segundo Lima (2018), o plano plurianual é o instrumento de planejamento de médio prazo do governo federal que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as despesas relativas aos programas de duração continuada. A lei de diretrizes orçamentárias compreende as metas e prioridades da administração pública federal, as diretrizes de política fiscal e suas respectivas metas, a elaboração e execução do orçamento e suas alterações, as alterações na legislação tributária, a política de aplicação dos recursos das agências financeiras oficiais de fomento, às despesas com pessoal e encargos sociais. A lei orçamentária anual é um documento que apresenta, em termos financeiros, as receitas orçamentárias e as despesas orçamentárias que o ente federado pretende realizar no exercício financeiro, devendo ser elaborada pelo Poder Executivo e aprovada pelo Poder Legislativo.

O planejamento orçamentário se materializa na execução orçamentária que é apresentada nas demonstrações contábeis e demonstrativos fiscais. As demonstrações contábeis estão previstas na Lei nº 4.320/1964, art. 101, diz que os resultados do exercício financeiro são demonstrados no Balanço Orçamentário, no Balanço Financeiro, no Balanço Patrimonial e nas Demonstração das Variações Patrimoniais (Brasil, 1964). E na norma brasileira de contabilidade NBC TSP que apresenta as demonstrações contábeis e acrescentou a Demonstração dos Fluxos de Caixa, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas (CFC, 2018).

De acordo com Kohama (2015), o Balanço Orçamentário apresenta as receitas e as despesas previstas em confronto com as realizadas. O Balanço Financeiro apresenta a receita e a despesa orçamentária, bem como os recebimentos e pagamentos de natureza extraorçamentária, os saldos em espécie do exercício anterior e os que se transferem para o

exercício seguinte. O Balanço Patrimonial apresenta, de forma sistematizada, o patrimônio que é o conjunto de bens, direitos e obrigações avaliáveis em moeda, pertencentes às entidades públicas. A Demonstração das Variações Patrimoniais apresenta as alterações verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, e o resultado patrimonial do exercício.

As demonstrações contábeis incluídas pelas normas contábeis aplicadas ao setor público, de acordo com Lima (2018), a Demonstração dos Fluxos de Caixa apresenta as alterações de caixa e equivalentes de caixa verificadas no exercício de referência, classificadas nos fluxos das atividades operacionais, de investimento e de financiamento. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido apresenta cada mutação reconhecida no patrimônio líquido, o efeito decorrente das mudanças nos critérios contábeis e da retificação de erros de exercícios anteriores, bem como a constituição e reversão de reservas e a distribuição do resultado. As Notas Explicativas são informações adicionais às demonstrações contábeis necessárias para a compreensão dos usuários e fornecer informações no contexto da entidade pública e do seu ambiente organizacional.

Os demonstrativos fiscais compreendem o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal estão previstos na Constituição Federal e na Lei de Responsabilidade Fiscal. A Constituição Federal de 1988, art. 165, § 3º, descreve “O Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária” (Brasil, 1988). A Lei Complementar nº 101/2000, art. 52, descreve “O relatório a que se refere o § 3º do art. 165 da Constituição abrangerá todos os Poderes e o Ministério Público, será publicado até trinta dias após o encerramento de cada bimestre e composto de: [...]”; no art. 54, descreve “Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo: [...]” (Brasil, 2000).

O Relatório Resumido da Execução Orçamentária é composto de: balanço orçamentário, despesas, por função e subfunção, os valores referentes ao refinanciamento da dívida mobiliária, apuração da receita corrente líquida, receitas e despesas previdenciárias, resultados nominal e primário e restos a pagar. No último bimestre do exercício, o relatório será acompanhado das projeções atuariais dos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos, e da variação patrimonial, evidenciando a alienação de ativos e a aplicação dos recursos dela decorrentes. O Relatório de Gestão Fiscal contém demonstrativos comparativos com os limites de que trata a Lei Complementar nº 101/2000, dos seguintes montantes: despesa total com pessoal, dívida consolidada líquida, concessão de garantias e

contragarantias e operações de crédito. No último quadrimestre, o relatório deverá conter o demonstrativo do montante da disponibilidade de caixa e dos restos a pagar referente às despesas liquidadas, às empenhadas e não liquidadas, às inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa e às não inscritas por falta de disponibilidade de caixa, cujos empenhos foram cancelados (Brasil, 2024).

Os órgãos tanto de controle externo quanto de controle interno tem atribuição de avaliação da prestação de contas dos instrumentos de planejamento orçamentário e da execução orçamentária que estão previstos na Constituição Federal de 1988, no art. 70, descreve “A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder”. Ainda no art. 70, parágrafo único, descreve “Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária” (Brasil, 1988).

Também na Constituição Federal de 1988, no art. 74, incisos I à IV, descreve que “Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado, exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União, apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (Brasil, 1988).

A transparência da execução orçamentária está prevista na Lei Complementar nº 101/2000, alterada pelas Leis Complementares nº 131/2009 e nº 156/2016, no art. 48, que descreve: “São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias, as prestações de contas e o respectivo parecer prévio, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal, e as versões simplificadas desses documentos” (Brasil, 2000). Ainda, no art. 48, §1º, inciso II, nos diz que: “liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso

público” (Brasil, 2016). No art. 48-A, inciso I, diz “quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado” (Brasil, 2009).

2.2 Índice de Efetividade da Gestão Municipal

A avaliação da gestão pública municipal tem ganhado centralidade no debate institucional, sobretudo diante das limitações estruturais, tecnológicas e financeiras que caracterizam grande parte dos municípios brasileiros (Oliveira; Martinelli, 2020; Rezende; Castor, 2005). Com forte dependência de transferências intergovernamentais (Kerbaudy, 2005), as administrações municipais demandam instrumentos capazes de mensurar desempenho, orientar políticas públicas e promover transparência. Nesse contexto, o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, constitui mecanismo relevante para diagnosticar a qualidade da gestão local em áreas estratégicas. Para tanto, o presente referencial teórico aborda conceitos fundamentais de planejamento público, sistemas de indicadores e contabilidade governamental, articulando-os ao funcionamento do IEG-M e ao componente específico I-PLANEJAMENTO.

Neste início de análise, cabe destacar que a literatura reconhece os indicadores como instrumentos essenciais para monitoramento e melhoria de processos organizacionais (Oliveira; Martinelli, 2020; Reis; Machado Jr, 2012; Silva; Cavalcanti, 2005; Grateron, 1999; Fernandes, 2004). Como unidades de medida, os indicadores possibilitam avaliar resultados, identificar desvios e apoiar decisões em níveis operacional, tático e estratégico. Nas organizações públicas, sua importância se intensifica diante da necessidade de avaliar a utilização de recursos, a efetividade das ações governamentais e a aderência às metas previstas (Grateron, 1999). Para isso, torna-se fundamental que o sistema de medição seja sustentado por informações confiáveis, oportunas e metodologicamente consistentes (Silva; Cavalcanti, 2005).

No setor público, os indicadores são utilizados não apenas para verificar eficiência administrativa, mas também para subsidiar mecanismos de controle social e institucional, favorecendo a transparência e *accountability*. A adoção de indicadores articulados ao processo de planejamento contribui para a racionalidade das decisões e para a melhoria contínua da gestão.

No contexto da Contabilidade Pública e dos Indicadores Financeiros, as demonstrações contábeis, como o Balanço Orçamentário, Balanço Patrimonial e Balanço Financeiro, constituem base para análise da gestão municipal, conforme estabelecido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBC TSP). A partir desses documentos, diversos indicadores podem ser construídos para avaliar execução orçamentária, situação patrimonial e desempenho geral (Silva, 2012a; 2012b).

Os indicadores de execução orçamentária permitem mensurar, por exemplo, o comprometimento da receita corrente, o investimento real, a autonomia financeira e o retorno ao contribuinte. Os indicadores patrimoniais evidenciam a capacidade de pagamento e o comprometimento financeiro com restos a pagar, precatórios ou operações de crédito. Já os indicadores gerais analisam gastos per capita em áreas como saúde, educação e transportes. Tais instrumentos possibilitam diagnósticos comparativos entre municípios e são amplamente utilizados em estudos de desempenho governamental.

O IEG-M sintetiza informações sobre a efetividade da gestão municipal em sete dimensões: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, governança de TI e proteção aos cidadãos. A metodologia combina dados declarados pelos municípios com validação técnica desenvolvida pelo Tribunal de Contas, assegurando confiabilidade às análises. O índice fornece diagnósticos que apoiam o controle externo e orientam ações corretivas por parte dos gestores públicos.

O I-PLANEJAMENTO avalia a capacidade dos municípios em estruturar e executar seu processo de planejamento, observando elementos como visão estratégica, integração entre planos setoriais e orçamentários, definição de metas e monitoramento de resultados. Esse componente é particularmente relevante, pois conecta diretamente planejamento, orçamento e efetividade das políticas públicas. Seus resultados auxiliam na identificação de fragilidades estruturais e no aprimoramento do ciclo de gestão.

Para finalizar, a literatura demonstra que a efetividade da gestão pública depende da integração entre planejamento, sistemas de informação, indicadores de desempenho e mecanismos de controle institucional. Nesse sentido, a dimensão I-PLANEJAMENTO do IEG-M constituem ferramentas alinhadas às melhores práticas contemporâneas de avaliação governamental, contribuindo para o fortalecimento da transparência, da eficiência administrativa e da qualidade das políticas públicas municipais. A seção seguinte trata sobre a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Partindo do objetivo de analisar o processo de planejamento orçamentário e os instrumentos de transparência fiscal do município de Bagé/RS, adotou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa. Nesse sentido, Gil (2022) assevera que a pesquisa descritiva possui como objetivo central a caracterização de populações ou fenômenos específicos. Já a abordagem quantitativa busca enfatizar a garantia da objetividade por meio do distanciamento entre o pesquisador e o objeto de estudo (Gil, 2022). Para operacionalizar esse distanciamento e assegurar a imparcialidade dos resultados, a realidade investigada é traduzida em indicadores. Estes são definidos como medidas quantitativas capazes de informar com precisão aspectos específicos do fenômeno, sustentando a análise em dados mensuráveis, reduzindo a interferência de interpretações subjetivas. Por sua vez, a abordagem qualitativa privilegia a compreensão da natureza de entidades e processos, explorando elementos que não podem ser captados apenas por análises estatísticas ou quantitativas (Gil, 2022).

Em relação à coleta de dados, a técnica utilizada foi a pesquisa documental, que restringe-se a fontes documentais de naturezas diversas, escritas ou não (Lakatos; Marconi, 2003). Esta pesquisa documental baseou-se nas leis do município Lei Orgânica Municipal, de 29/12/2003, Lei Municipal nº 6.303, de 31/08/2021, que dispõe sobre o Plano Plurianual para os exercícios de 2022 a 2025, Lei Municipal nº 6.646, de 26/12/2023, que dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2024, Lei Municipal nº 6.647, de 26/12/2023, que orça a receita e fixa a despesa do município de Bagé para o exercício de 2024, Relatório de Gestão Fiscal, Relatório Resumido da Execução Orçamentária do exercício de 2024 e relatórios da Ouvidoria.

Nestes documentos foi aplicado o índice de Planejamento (I-PLANEJAMENTO) que é composto por um questionário de 73 perguntas, estrutura da seguinte forma: questões sobre as audiências públicas, questões sobre o planejamento e avaliação (PPA), questões sobre as diretrizes orçamentárias e avaliação (LDO), questões sobre o orçamento e execução (LOA), que sobre o controle interno; questões sobre a ouvidoria e relatórios, questões sobre a carta de serviços e acesso à informação.

Ainda, foi feita pesquisa de publicações, esse tipo de pesquisa consiste em viabilizar ao pesquisador o contato direto com o acervo de conhecimento produzido sobre determinado tema, cujo levantamento abrange diversas formas de registro, tais como escrito, oral ou audiovisual, incluindo materiais como conferências e debates transcritos, formalmente publicados ou apenas gravados (Lakatos; Marconi, 2003). Isto posto, neste estudo, houve também a busca por materiais no Portal de Periódicos da Fundação Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). que apresentavam aderência ao objeto deste estudo e contemplavam a base para a elaboração do presente estudo.

No presente artigo, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise interpretativa. Segundo Lakatos e Marconi (2003), tal processo fundamenta-se na associação de ideias, na transposição de contextos e na convergência de propósitos, permitindo uma seleção criteriosa de elementos úteis que subsidiam o leitor na resolução de seus problemas. Para análise das leis e dos relatórios do planejamento, bem como da execução orçamentária do município, foi aplicado o Índice Municipal do Planejamento (I-PLANEJAMENTO) do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP).

Destaca-se que o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), consolidou-se como uma das principais ferramentas contemporâneas de avaliação do desempenho da administração pública municipal no Brasil. De maneira objetiva, o índice busca mensurar a efetividade das políticas públicas implementadas pelos municípios, abrangendo áreas estruturantes como saúde, educação, gestão fiscal, governança em tecnologia da informação, planejamento, meio ambiente e proteção aos cidadãos.

Deste modo, acredita-se que este estudo permita construir um panorama abrangente e atualizado sobre como a avaliação institucional, o planejamento estratégico, a governança e a gestão estratégica se articulam (ou se desarticulam) nas universidades públicas brasileiras, com base na produção acadêmica selecionada, identificando os principais debates, tensões e avanços nesse campo. A próxima seção versa sobre a análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise integrada da Lei Orgânica Municipal, do PPA 2022–2025, da LDO 2024 e da LOA 2024, do Relatório de Gestão Fiscal e do Relatório Resumido da Execução Orçamentária do exercício de 2024, permite identificar um contraste nítido entre a solidez do arcabouço normativo de Bagé e as fragilidades verificadas na prática da gestão orçamentária municipal. Embora o município disponha de um sistema de planejamento e de controle formalmente aderente à Constituição Federal, à Lei nº 4.320/1964 e à Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), os resultados revelam lacunas significativas em dimensões estruturantes da governança fiscal, tais como monitoramento, transparência, participação social e conformidade legal.

No âmbito da conformidade legal e atualização normativa, os resultados apontam a necessidade de ajustes na legislação infraconstitucional municipal para alinhar o ordenamento às exigências constitucionais e às práticas contemporâneas de gestão fiscal. A omissão do Orçamento da Seguridade Social (OSS) na Lei Orgânica Municipal e a manutenção do termo “empresas dependentes” na LOA, apesar da inexistência de entidades com essa natureza no município, representam inconsistências capazes de gerar interpretações equivocadas, fragilizar a conformidade da LOA e dificultar o controle externo. A própria estrutura do PPA, embora adequada em termos formais, carece de maior precisão descritiva nos produtos e metas físicas, o que limita sua capacidade de orientar a execução e de subsidiar avaliações substantivas sobre resultados.

Acerca do conjunto normativo do planejamento orçamentário do município de Bagé/RS, ele fundamenta-se na Lei Orgânica Municipal de 2003 e estrutura-se na tríade constitucional composto pelo Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). A Lei Municipal nº 6.303/2021 instituiu o PPA 2022-2025 como instrumento estratégico de médio prazo, definindo diretrizes econômicas, sociais e urbanas, embora a flexibilidade conferida ao Executivo possa impactar a previsibilidade do controle legislativo. A LDO para 2024 (Lei nº 6.646/2023) e a LOA 2024 (Lei nº 6.647/2023) operacionalizam esse planejamento, fixando metas fiscais e estimando o orçamento em R\$ 753,19 milhões, em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei nº 4.320/1964, visando assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas.

Sobre a análise da execução orçamentária e fiscal, consubstanciada no Relatório de Gestão Fiscal (RGF) do 3º quadrimestre de 2024 e no Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) do 6º bimestre, os relatórios revelam desafios significativos na gestão financeira local. Os dados dos relatórios evidenciam um desequilíbrio fiscal, notadamente na despesa com pessoal, que ultrapassou em 15,52 pontos percentuais o limite máximo estabelecido pela LRF, além de apontar insuficiência de caixa. Apesar de a dívida consolidada e as operações de crédito permanecerem sob controle, o cenário demanda ajustes administrativos urgentes para reconduzir os gastos aos limites legais e garantir a sustentabilidade fiscal do ente municipal.

Em relação ao IEG-M do TCESP, o instrumento de coleta de dados foi estruturado a fim de analisar o planejamento orçamentário municipal, com ênfase no Plano Plurianual (PPA) e sua articulação com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Inicialmente, o questionário investiga a transparência e a participação social, verificando a realização e a comprovação documental de audiências públicas, bem como sua

divulgação em meios digitais. Em paralelo, examina-se a metodologia de elaboração do PPA, questionando a existência de diagnósticos prévios baseados em dados federais ou estaduais, a integração com Planos Setoriais e a definição de metas físicas e financeiras anualizadas, buscando compreender se as ações governamentais estão devidamente articuladas para solucionar problemas públicos concretos. No que diz respeito ao ciclo de gestão e financiamento, o documento aborda os mecanismos de monitoramento e avaliação, inquirendo sobre a publicação de relatórios anuais de desempenho e a coerência dos indicadores utilizados para mensurar a efetividade dos programas. Os indicadores são reconhecidos na avaliação da efetividade da gestão municipal por pesquisadores ao longo do tempo (Silva, 2012a; Silva; Cavalcanti, 2005; Fernandes, 2004; Grateron, 1999)

No que se refere ao monitoramento e avaliação, observou-se que, apesar de o PPA e a LDO preverem metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento, inexistem rotinas consolidadas de avaliação sistemática dos resultados orçamentários. A arquitetura institucional, especialmente os arts. 83 e 83, §2º da LOM, atribui ao Sistema de Controle Interno responsabilidades claras sobre o acompanhamento das metas e da legalidade da gestão, contudo, sua atuação apresenta limitações em virtude de fragilidades estruturais, incluindo, por exemplo, a ausência de relatórios avaliativos consistentes. A inexistência de mecanismos formais de retroalimentação entre execução e planejamento dificulta a capacidade do município de ajustar as ações programáticas às restrições fiscais ou de corrigir desvios detectados ao longo do exercício.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do Município de Bagé para o exercício de 2024, instituída pela Lei Municipal nº 6.646/2023, desempenha função integradora fundamental no ciclo de planejamento governamental, articulando as diretrizes estratégicas do Plano Plurianual (PPA) 2022–2025 com a operacionalização da Lei Orçamentária Anual (LOA). Elaborado em estrita observância ao art. 165 da Constituição Federal de 1988 e aos preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o diploma legal estabelece as metas e prioridades da administração pública, orientando a alocação de recursos conforme a capacidade de arrecadação e as demandas sociais. A norma prioriza a transparência e o equilíbrio das contas públicas, definindo parâmetros rigorosos para a gestão fiscal, incluindo a previsão de riscos e a manutenção da sustentabilidade financeira do ente federativo.

No âmbito operacional, a legislação detalha, por meio dos Anexos de Metas e Riscos Fiscais, os critérios para a limitação de empenho e a gestão de passivos contingentes, assegurando o controle efetivo das despesas, notadamente aquelas relacionadas a pessoal e encargos sociais. A LDO de Bagé regulamenta, ainda, a execução de emendas parlamentares e

a abertura de créditos adicionais, conferindo a necessária flexibilidade à gestão sem comprometer a rigidez orçamentária. Em suma, o instrumento consolida-se como um mecanismo de governança responsável, fornecendo o arcabouço jurídico indispensável para o ajuste fiscal, a eficiência na aplicação dos recursos e a mitigação de incertezas econômicas, garantindo a coerência entre o planejamento e a execução das políticas públicas municipais.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) do Município de Bagé para o exercício de 2024, consubstanciada na Lei Municipal nº 6.647/2023, operacionaliza o planejamento governamental ao estimar a receita e fixar a despesa em R\$ 753.189.842,00. O instrumento, elaborado em conformidade com a Lei Federal nº 4.320/1964 e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), materializa as diretrizes estratégicas do Plano Plurianual (PPA) e as prioridades definidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). A peça orçamentária estrutura a despesa pública por categorias econômicas e programáticas, organizando os gastos em projetos e atividades para a administração direta e indireta, o que assegura a rastreabilidade dos recursos e a transparência na execução das políticas públicas. Para garantir a governabilidade e a adaptação à dinâmica fiscal, a legislação confere ao Poder Executivo mecanismos de flexibilidade, como a autorização para abertura de créditos suplementares e o remanejamento de dotações, permitindo ajustes frente às oscilações da arrecadação. A norma integra, por meio de anexos detalhados, a compatibilização das metas fiscais com a capacidade financeira do ente, evidenciando o compromisso com o equilíbrio das contas públicas.

Diante desse diagnóstico, a comparação entre o modelo normativo e a prática fiscal evidencia que o planejamento orçamentário de Bagé encontra-se fortemente apoiado em uma estrutura formal bem delineada, mas apresenta insuficiências operacionais que comprometem a sua efetividade. O funcionamento adequado do orçamento municipal exige não apenas a existência de normas claras, mas, sobretudo, a capacidade institucional de implementá-las. Assim, as propostas de intervenção incluem a realização regular e publicização ampliada das audiências públicas, a promoção de consultas dentro dos prazos legais, a publicação tempestiva dos relatórios da Ouvidoria, a reestruturação da Unidade Central de Controle Interno para garantir independência funcional e a revisão de dispositivos da LOM e LOA, constituindo medidas essenciais para aproximar a prática daquilo que a legislação prevê.

No que se refere ao aperfeiçoamento das descrições de produtos e metas do PPA, este plano desponta como elemento estratégico para consolidar uma gestão orientada por resultados e capaz de articular coerentemente os instrumentos do ciclo orçamentário. A adoção dessas medidas tende a fortalecer a governança fiscal municipal, ampliando a transparência,

qualificando o processo decisório e promovendo maior legitimidade democrática na gestão dos recursos públicos.

Em relação à situação fiscal do Executivo municipal, o ano de 2024 revela um quadro de significativa tensão entre a conformidade formal com o marco legal e a efetividade da gestão orçamentária. A partir dos demonstrativos do Relatório de Gestão Fiscal (RGF), do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e da comparação com a legislação vigente, especialmente com os parâmetros estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), é possível identificar fragilidades estruturais que comprometem a solvência do município, a previsibilidade das políticas públicas e a governança fiscal.

As evidências mais críticas concentram-se no comportamento da despesa total com pessoal, que alcançou 69,52% da Receita Corrente Líquida ajustada, excedendo em 15,52 pontos percentuais o limite máximo de 54% previsto no art. 20 da LRF, colocando o município sob as restrições do art. 22 da LRF, que veda concessão de vantagens, criação de cargos, contratações e outras expansões de despesa. O crescimento simultâneo das despesas com ativos, aposentados e pensionistas sugere presença de pressões estruturais associadas ao regime de pessoal e à previdência própria, o que exige medidas de médio prazo, como reestruturação de carreiras e revisão de regras previdenciárias.

A análise da Dívida Consolidada Líquida (DCL) mostra que, embora o indicador de 74,46% da RCL esteja abaixo do limite de 120% previsto em resolução do Senado, houve reversão de tendência ao longo do ano, com aumento relevante da dívida. Essa trajetória, ainda que não configure descumprimento de limites, restringe o espaço para operações de crédito futuras e acentua riscos de sustentabilidade fiscal.

No que se refere às operações de crédito, garantias e contragarantias, o município apresenta conformidade formal com a legislação. O volume de crédito contratado (R\$ 3,7 milhões, equivalente a 0,70% da RCL) está muito aquém dos limites de endividamento, e não há registro de operações vedadas. Esse resultado reforça a ausência de riscos imediatos relacionados à expansão da dívida por meio de novos financiamentos e indica respeito às regras prudenciais da LRF. Entretanto, a restrição criada pela despesa elevada com pessoal limita a capacidade do Executivo de utilizar instrumentos de crédito como forma de fomentar investimentos.

Os dados sobre disponibilidade de caixa e restos a pagar ilustram uma das fragilidades mais preocupantes da situação fiscal. A insuficiência de caixa líquida consolidada de R\$ 103,6 milhões, somada a restos a pagar não processados de R\$ 29,6 milhões, indica deterioração da liquidez e pressiona os exercícios futuros. Essa conjuntura compromete a capacidade de honrar

obrigações de curto prazo e acarreta risco de inadimplência. O próprio RGF atribui essa insuficiência ao descompasso entre o crescimento das despesas, principalmente com pessoal, e a evolução da RCL, corroborando essa interpretação.

A Receita Corrente Líquida (RCL), por sua vez, apresenta apuração técnica adequada, com variações metodológicas para fins específicos (endividamento e cálculo de pessoal). Entretanto, a dinâmica das receitas mostra-se insuficiente para acomodar o ritmo de crescimento das despesas obrigatórias.

A partir dessas evidências, confirma-se uma tensão recorrente entre aderência formal e efetividade fiscal. O município segue rigorosamente os ritos e exigências do ciclo orçamentário, PPA, LDO, LOA, RREO e RGF, incorporando mecanismos de transparência e estrutura programática alinhados às recomendações do Tesouro Nacional e aos marcos legais. No entanto, a conformidade procedimental não tem se traduzido em responsabilidade fiscal substantiva.

Outro ponto central da discussão diz respeito aos limites da governança orçamentária em cenários de forte rigidez. O orçamento impositivo, introduzido pela Emenda nº 016/2023, fortalece o protagonismo do Poder Legislativo e busca ampliar a aderência das políticas públicas às demandas sociais. Entretanto, o mecanismo pode reforçar tensões entre prioridades parlamentares e a necessidade de recomposição do equilíbrio fiscal.

Diante do exposto, a integração entre PPA, LDO e LOA apresenta aderência formal, mas de limitada efetividade prática. A generalidade das diretrizes do PPA e a flexibilidade ampla concedida ao Poder Executivo na alteração de metas e indicadores reduzem a previsibilidade do planejamento de médio prazo e limitam a capacidade de escrutínio do Legislativo e da sociedade. Essa constatação está alinhada aos estudos que apontam fragilidades na vinculação entre planejamento plurianual e execução orçamentária nos municípios brasileiros (Giacomoni, 2023; Lima, 2018; Kohama, 2015).

Quanto à transparência e publicidade, a pesquisa indica que, embora haja exigências de publicação previstas na LOM, no PPA e nos anexos da LDO e LOA, os instrumentos disponibilizados apresentam graus variados de completude, tempestividade e inteligibilidade. A LDO, por exemplo, contém detalhamento rigoroso das metas fiscais e riscos, mas tais informações não são sistematicamente acompanhadas de relatórios de execução que permitam à população e ao Legislativo acompanhar o cumprimento desses parâmetros. Em diversos casos, os registros e atas de audiências públicas não estão amplamente divulgados, o que reduz a efetividade do controle social e limita a compreensão da sociedade sobre as decisões orçamentárias.

Sobre a participação social, cumpre salientar que, embora formalmente prevista na LOM e reconhecida como essencial pela literatura de governança democrática, permanece incipiente na prática. A baixa realização de audiências públicas representativas, a ausência de canais estruturados de consulta e a publicação irregular dos relatórios da Ouvidoria evidenciam que os mecanismos disponíveis não têm sido suficientemente utilizados para incorporar as demandas da população no processo decisório. Essa lacuna compromete a legitimidade da gestão fiscal e fragiliza a construção de consensos públicos sobre prioridades e alocação de recursos.

Em síntese, os resultados indicam que o desafio central de Bagé não reside na estrutura normativa, mas na capacidade de implementar políticas de responsabilidade fiscal e de fortalecer a gestão das despesas obrigatórias, sobretudo com pessoal. A convergência entre arcabouço legal robusto e execução fiscal crítica evidencia a necessidade de reformas institucionais, aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e adoção de medidas de ajuste estruturais no médio prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidenciou que a gestão orçamentária municipal ainda enfrenta limitações estruturais que comprometem a efetividade do planejamento e a capacidade do poder público de responder adequadamente às demandas sociais. O diagnóstico revelou três fragilidades centrais: a ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação dos resultados orçamentários, deficiências significativas nos padrões de transparência e publicidade das informações e um baixo nível de participação social nos processos de construção da agenda orçamentária. Somam-se a esses aspectos as inconsistências normativas identificadas, que reforçam a necessidade de ajustes legislativos para assegurar a plena conformidade do ordenamento municipal ao marco constitucional e infraconstitucional.

Os achados demonstram que tais lacunas não se limitam a problemas procedimentais, mas afetam diretamente a governança fiscal, reduzindo a capacidade de tomada de decisão baseada em evidências e dificultando o controle social substantivo. Nesse sentido, é necessário fortalecer o ciclo orçamentário municipal por meio de ações integradas que ampliem a transparência, qualifiquem os processos de participação social e aprimorem a estrutura institucional de controle. Medidas como a regularização das audiências públicas, a realização de consultas nos prazos legais e a divulgação tempestiva dos relatórios da Ouvidoria representam passos fundamentais para aproximar a população das decisões fiscais. Da mesma

forma, a revisão da estrutura organizacional para garantir autonomia à Unidade Central de Controle Interno, bem como os ajustes na Lei Orgânica Municipal e na LOA, contribuem para sanar inconsistências normativas e fortalecer os instrumentos legais de governança.

Adicionalmente, o aperfeiçoamento da descrição dos produtos e das metas físicas no PPA tende a gerar ganhos significativos de precisão e clareza, permitindo maior aderência entre o planejamento, a execução e a avaliação das políticas públicas. Ao integrar essas ações, o município avança no sentido de construir um ciclo orçamentário mais transparente, responsivo e alinhado às funções sociais que a Constituição lhe atribui. Assim, conclui-se que os desafios identificados são superáveis por meio de intervenções articuladas que reforcem a institucionalidade, aprimorem a capacidade técnica e estimulem práticas de gestão baseadas em evidências. As análises apresentadas fornecem um caminho factível para elevar a qualidade do planejamento e da gestão fiscal municipal, contribuindo para uma administração pública mais eficiente, democrática e comprometida com o bem-estar coletivo.

Por último, o caso de Bagé/RS ilustra de forma clara a distância que pode existir entre um arcabouço normativo e procedimental sofisticado e a efetiva responsabilidade fiscal. Fortalecer a governança orçamentária municipal exige não apenas boas leis e relatórios, mas também mecanismos institucionais, políticos e sociais capazes de transformar transparência em capacidade de ajuste e em *accountability* substantiva. Assim, os resultados desta pesquisa buscam estimular que outros municípios também possam avaliar seus instrumentos de planejamento orçamentário por meio de indicadores.

REFERÊNCIAS

BAGÉ. Lei Orgânica do Município de Bagé/RS (com Emenda nº 016/2023). Disponível em: <https://bage.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7254&cdDiploma=99997>. Acessado em: 26 dez 2025.

BAGÉ. Lei Municipal nº 6.303, de 31 de agosto de 2021. Institui o Plano Plurianual do Município de Bagé para o período 2022–2025. Disponível em: <https://bage.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7254&cdDiploma=20216303&NroLei=6.303&Word=&Word2=>. Acessado em: 26 dez 2025.

BAGÉ. Lei Municipal nº 6.646, de 26 de dezembro de 2023. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício de 2024. Disponível em: <https://bage.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7254&cdDiploma=20236646&NroLei=6.646&Word=&Word2=>. Acessado em: 26 dez 2025.

BAGÉ. Lei Municipal nº 6.647, de 26 de dezembro de 2023. Estima a receita e fixa a despesa do Município de Bagé para o exercício de 2024. Disponível em:

<https://bage.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7254&cdDiploma=20236647&NroLei=6.647&Word=&Word2=>. Acessado em: 26 dez 2025.

BAGÉ. Relatório de Gestão Fiscal do Poder Executivo, 3º quadrimestre de 2024. Disponível em: <https://www.bage.rs.gov.br/gestao-fiscal/rgf3quadrm2024-2.pdf>. Acessado em: 26 dez 2025.

BAGÉ, Relatório Resumido de Execução Orçamentária, 6º bimestre de 2024. Disponível em: <https://www.bage.rs.gov.br/rreo6bim2024.pdf>. Acessado em: 26 dez 2025.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 de março de 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acessado em: 26 dez 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 dez 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 de maio de 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acessado em: 26 dez 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, [...]. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 de maio de 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 7 jan. 2026.

BRASIL. Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016. Estabelece o Plano de Auxílio aos Estados e ao Distrito Federal e medidas de estímulo ao reequilíbrio fiscal; [...]. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 de dezembro de 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp156.htm. Acesso em: 7 jan. 2026.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Manual de demonstrativos fiscais**. 14. ed. Brasília: STN, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/tesourownacional/pt-br/contabilidade-e-custos/manuais/manual-de-demonstrativos-fiscais-mdf>. Acesso em: 7 jan. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 11, de 18 de outubro de 2018. Aprova a NBC TSP 11 – Apresentação das Demonstrações Contábeis. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 de outubro de 2018. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-tsp-do-setor-publico/>. Acesso em: 7 jan. 2026.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, p. 118, jan./jun., 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>. Acesso em: 26 dez 2025.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 19. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de estudos**, São Paulo, n. 21, mai./ago., 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/YqgVfr7qkSxvbmtChWStLsq/?lang=pt>. Acesso em: 26 dez 2025.

KERBAUY, Maria Teresa Miceli. As câmaras municipais brasileiras: perfil de carreira e percepção sobre o processo decisório local. **Opinião Pública**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 337-365, out., 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/3JPmBy4ZMsZPfx4jzqntKDt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 26 dez 2025.

KOHAMA, Heilio. **Balancos públicos: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, Diana Vaz de. **Orçamento, contabilidade e gestão no setor público**. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Gecileno Luiz de; MARTINELLI, Flávia Regina Bianchi. Indicadores padronizados de gestão no planejamento orçamentário municipal. **Revista Científica Semana Acadêmica**, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346704921_INDICADORES_PADRONIZADOS_DE_GESTAO_NO_PLANEJAMENTO_ORCAMENTARIO_MUNICIPAL. Acesso em: 26 dez. 2025.

REIS, Heraldo da Costa. MACHADO JR, José Teixeira. **A lei 4.320 comentada e a lei de responsabilidade fiscal**. 34. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

REZENDE, Denis Alcides; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**. Empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SILVA, O. G.; CAVALCANTI, A. L. C. **Uma análise dos indicadores de gestão utilizados no setor público federal no Brasil**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Ciências Contábeis) - Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília, 2005.

SILVA, Maurício Corrêa da. **Demonstrações contábeis públicas: indicadores de desempenho e análise**. São Paulo: Atlas, 2012a.

SILVA, Valmir Leônicio da. **A nova contabilidade aplicada ao setor público: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2012b.