

Maturidade de gestão por resultado na gestão da administração pública municipal em Mato Grosso

RESUMO

A Gestão Pública por Resultados (GPR) consiste em priorizar e atender as demandas dos cidadãos como se clientes fossem e entregar resultados satisfatórios para toda a sociedade. Diante da crescente cobrança dos atores sociais quanto a aplicação e publicização dos recursos públicos e atendimento das demandas da sociedade, a GPR tornou-se prática comum pelos gestores das administrações municipais. Este estudo objetivou identificar quais os elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal estão presentes no ambiente de gestão do Mato Grosso, na visão de gestores municipais. A classificação metodológica da pesquisa é quantitativa, descritiva e de levantamento. Para análise dos dados utilizou-se a escala tipo Likert de 7 pontos, contendo 11 elementos aonde os respondentes avaliaram o seu grau de concordância quanto a presença desses elementos no ambiente de gestão municipal de suas prefeituras. O resultado revela quais elementos de maturidade de gestão estão mais presentes no ambiente de gestão do Mato Grosso. Com base nos dados levantados, constatou-se que, os elementos com maior relevância, ou seja, com maior presença foram a cultura, esporte e lazer e, a assistência social. O elemento de maturidade turismo foi o que apresentou menor presença no ambiente mato-grossense.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública. Indicadores de gestão. Maturidade.

Luliane Machado Cardoso

luliane.cardoso@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso.
Cuiabá. Mato Grosso. Brasil.

Paulo Augusto Ramalho De Souza

paramalho@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso.
Cuiabá. Mato Grosso. Brasil.

Johnata Moraes Figueira

johnatamoraesfi@gmail.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Mato Grosso. Juína. Mato
Grosso. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O foco da administração pública municipal deve ser priorizar o cidadão como beneficiário central dos recursos públicos gerando aprendizado e entregando os resultados para a sociedade. Para verificar a eficiência desse objetivo é necessário monitorar e avaliar as ações governamentais desenvolvidas por meio das políticas públicas, programas e projetos governamentais (ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006). Segundo os autores, monitorar e avaliar resultados da gestão pública é uma prática comum do modelo de gestão pública por resultados (GPR).

A GPR apresenta-se como uma proposta de cultura organizacional de gestão que tem como ênfase os resultados e não os processos e procedimentos (SERRA, 2007). Serra (2007) define a GPR como um modelo governamental que tem como função facilitar as organizações públicas uma gestão eficaz e integrada do processo de criação de valor público de forma a otimizá-lo, garantindo a máxima eficácia, eficiência e efetividade do seu desempenho, a fim de concretizar os objetivos governamentais e a melhoria contínua da instituição.

Segundo Catelli e Santos (2004) esse modelo de gestão se orienta a proatividade e deve criar serviços de valor que corresponda a um equilíbrio entre as receitas e custos percebidos pela sociedade, visto que são os atores sociais que legitimam a atuação governamental.

Mensurar o desempenho da gestão pública é de tamanha importância para esse modelo de gestão (ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006) e para o desenvolvimento da Nova Administração Pública que, diversos estudos, relacionando o uso de indicadores, foram desenvolvidos para subsidiar decisões e monitorar aspectos sociais, econômicos ou ambientais e também, a eficiência das políticas públicas (ALA-HARJA, HELGASON, 2014; CARVALHO, NÓBREGA, KRONBAUER, 2020).

Segundo Ala-Harja e Helgason (2014) a avaliação ou mensuração das políticas públicas tem como objetivo promover maior entendimento sobre o assunto permitindo que decisões sejam tomadas de maneira mais consciente e que a alocação de recursos seja feita de modo apropriado e com responsabilidade.

Estudo realizado por Oliveira et al. (2019) identificou dez indicadores gerais (dimensões) utilizados na avaliação, monitoramento e controle do planejamento estratégico de 24 dos 141 municípios aderentes ao Programa de Desenvolvimento Integrado (PDI), desenvolvido desde 2012 pelo Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT): finanças, saúde, educação, trabalho e desenvolvimento econômico, meio ambiente e assuntos fundiários, assistência social, cultura, esporte, lazer e turismo, processos, pessoas e responsabilidade.

O PDI desenvolvido pelo TCE-MT tem como objetivo “contribuir para a melhoria da eficiência dos serviços públicos, fomentando a adoção de um modelo de administração pública orientada para os resultados para a sociedade” (TCE-MT, (2016)).

Essas dimensões identificadas por Oliveira et al. (2019) podem assim serem considerados elementos norteadores para identificar a maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal. Frente ao exposto surge o seguinte questionamento: quais os elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal estão presentes no ambiente de gestão do Mato Grosso na visão dos gestores municipais?

Nessa perspectiva, esse estudo teve como objetivo identificar quais os elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal estão presentes no ambiente de gestão do Mato Grosso, na visão dos gestores municipais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da evolução dos meios de comunicação e o acesso a todo tipo de informação sobre a gestão pública, como os orçamentos e as políticas públicas, o mundo tem experimentado maior participação e cobrança dos atores sociais na vida política, aumentando a cobrança desses aos gestores públicos quanto a aplicação e publicização dos recursos públicos e atendimento das demandas da sociedade (CATELLI, SANTOS, 2004; GOMES, 2012; SEGATTO, ABRUCIO, 2017).

Frente a esse cenário é que surgiu a necessidade de melhorar o desempenho desse modelo da gestão pública (Souza et al., 2016), ou seja, da inevitabilidade da evolução do modelo da Gestão Pública Tradicional (GPT), que é voltada para o controle interno e a conformidade dos custos orçados, onde o governo entrega seus produtos e os cidadãos os recebe, caracterizada na atualidade como um tipo de governo burocrático, lento e ineficiente, para o modelo da gestão pública por resultados (CATELLI, SANTOS, 2004; ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006).

Adotada intensamente a partir do ano de 1995 no Brasil (SEGATTO, ABRUCIO, 2017) a gestão por resultados é um modelo onde o governo não é visto como um fim em si mesmo, mas como um meio de reduzir custos para a sociedade e promover a satisfação dos cidadãos (ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006). Para chegar a esse modelo, o setor público adota uma postura empreendedora, tratando o cidadão como um cliente e passa a buscar a entrega de resultados ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência, através das políticas públicas, programas e projetos governamentais desenvolvidos (CATELLI, SANTOS, 2004; ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006; GOMES, 2012).

A GPR é uma ferramenta cultural e operacional que visa priorizar o resultado em todas as ações e otimizar a atuação governamental; o fator resultado torna-se referência fundamental nesse modelo de gestão, ligando os gestores públicos aos resultados obtidos (SERRA, 2007). Acrescenta o autor que, o modelo GPR funciona como uma ferramenta de gestão e direção estratégica operacional, permitindo e facilitando que os gestores da administração pública tenham maior e melhor conhecimento e capacidade de análise para tomadas de decisão a fim de alcançar os melhores resultados de acordo com os objetivos definidos no programa de governo.

Segundo Oliveira et al. (2019) esse modelo difundiu-se de tal maneira que muitos governos o implementaram objetivando melhorar a eficácia organizacional. Dentre os benefícios da GPR pode-se destacar: participação da sociedade, melhoria do atendimento ao público, pró-atividade, redução dos custos e tempo e também a transparência dos processos, diálogo contínuo com a sociedade, autonomia gerencial e a criação de mecanismos eficientes de informação gerencial (CATELLI, SANTOS, 2004; ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006; GOMES, 2012).

O ciclo da GPR contém três etapas que se interligam e complementam: planejar, implementar e monitorar e avaliar. De modo detalhado o ciclo se

desenvolve assim: a) define-se o problema de desenvolvimento a ser tratado; b) identifica-se os beneficiários e elabora-se políticas públicas que atendam às necessidades; c) define-se os resultados esperados; d) aprimora-se mecanismos e critérios de destinação e controle de recursos; e) acompanha-se os resultados e recursos utilizados através de indicadores de desempenho; f) administra-se os riscos; g) os gestores utilizam o know-how adquirido nos passos anteriores e utiliza-o na tomada de decisões futuras; e, por fim h) cria-se relatórios dos resultados obtidos (ROSA, HOLANDA, MAIA JÚNIOR, 2006).

Como visto a GPR tem como característica a mensuração dos resultados, por isso, Catelli e Santos (2004) chamaram atenção para a necessidade que os sistemas de avaliação evoluíssem abarcando não apenas avaliações dos custos incorridos pela gestão pública, mas que também avaliassem os resultados dos benefícios advindos da administração pública para a sociedade. Nesse sentido, Souza et al. (2016) também destacam que a falta de padronização de indicadores pode gerar problemas para a gestão e impossibilitar comparação das situações socioeconômicas e dos resultados obtidos entre diferentes municípios.

Para tanto, diversas pesquisas buscaram desenvolver arcabouços metodológicos para analisar os indicadores e os resultados (performance) das políticas públicas e ações desenvolvidas por municípios que adotaram a gestão pública por resultados. Abaixo descreve-se alguns dos estudos identificados através de pesquisa bibliográfica.

A primeira pesquisa identificada foi a realizada no estado do Ceará, o qual a GPR foi iniciada em 2003 com objetivos de crescer economicamente, avançar socialmente e melhorar a distribuição de renda ente as pessoas e regiões do estado (ALCÂNTARA, 2006). Para mensurar os resultados desses objetivos, Lócio e Lacerda (2006), técnicos do governo, analisaram o painel de controle dos Resultados Estratégicos de Governo que foi dividido em 4 eixos: o eixo 1 denominado Ceará Empreendedor composto por 6 resultados mensurados por 15 indicadores; o eixo 2, Ceará Vida Melhor composto seis resultados originados por 12 indicadores; o eixo 3, Ceará Integração, composto por dois resultados provindos da análise de 6 indicadores; e, o eixo 4, Ceará a Serviço do Cidadão, composto por dois resultados avaliados por meio de 6 indicadores.

Segundo os autores retro mencionados, dos 6 resultados do eixo 1, 5 tiveram desempenho positivo (crescimento econômico diversificado, inserção internacional, equilíbrio fiscal, inovação tecnológica e infraestrutura competitiva) e 1 desempenho neutro (geração de emprego de qualidade); dos seis resultados do eixo 2, 3 foram positivos (população saudável, população com moradia adequada e população com mais acesso à renda) e 3 neutros (população com educação de qualidade, população segura e meio ambiente preservado); dos resultados do eixo 3, 1 apresentou desempenho positivo (inclusão social territorialmente equilibrada) e 1 desempenho neutro (melhor distribuição territorial da renda e do emprego); já os 3 resultados do eixo 4 apresentaram todos resultado positivo (viabilizar a oferta de serviços públicos compatíveis com o plano de governo, transparência na gestão pública e eficiência no uso do recurso público).

Carvalho, Nóbrega e Kronbauer (2020) após analisarem diversos estudos realizados para avaliar a eficiência das políticas públicas, objetivaram desenvolver uma metodologia baseada na análise multicriterial denominada Sistema de

Indicadores para a Gestão Pública Municipal (SIGP), capazes de avaliar a performance dos municípios quanto aos aspectos sociais, econômicos e ambientais, composta por indicadores de desempenho, estruturada em 3 dimensões e 18 indicadores: dimensão financeira (receita tributária arrecada per capita, FPM per capita, ICMS per capita, receita total per capita); dimensão social (IDH-M, gastos de saúde per capita, gastos em educação per capita, gastos em transporte per capita, gastos em segurança per capita, gastos em urbanismo per capita, gastos em assistência social per capita, gastos em habitação per capita, gastos em cultura per capita); dimensão ambiental (gastos em saneamento per capita, gastos em gestão ambiental per capita, existência de aterro sanitário no município ou se no município existe projeto de construção, domicílios particulares permanentes – tipo de saneamento – totais – adequados, índice de atendimento total de água).

Segundo esses mesmos autores o método aplicado trouxe resultados relevantes ao contexto analisado, porém, alertam que outros indicadores poderiam ter sido incluídos ou até mesmo excluídos da análise o que importaria em modificação no resultado alcançado, uma vez que há subjetividade na escolha e nas análises, implicando em interpretações diferenciadas.

Posteriormente Oliveira et al. (2019) buscou desenvolver um arcabouço metodológico para análise dos indicadores utilizados na avaliação, monitoramento e controle do planejamento estratégico dos municípios aderentes ao PDI desenvolvido pelo TCE-MT. Os autores exploraram 1.094 indicadores e chegaram a uma padronização de 498 indicadores, propondo ao final um conjunto de dez indicadores padronizados para a gestão municipal do estado mato-grossense. E foi com base nesses indicadores propostos que buscou-se identificar quais desses elementos estão mais presentes no ambiente de gestão dos municípios do estado do Mato Grosso.

3 MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como quantitativa, descritiva e de levantamento. A pesquisa quantitativa utiliza instrumento predeterminado para estabelecer padrões e comprovar teorias (MARCONI, LAKATOS, 2022); a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer o nível de atendimento ou índices de uma população; e, o levantamento consiste em obter conclusões acerca de um problema estudado com base nos dados coletados (GIL, 2022).

Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa de escala tipo Likert. Segundo Malhotra (2019) essa escala de mensuração exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada afirmação apresentada, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O autor afirma também que, além de ser fácil de construir e de aplicar, visto que os pesquisados entendem rapidamente como responder a escala, a análise pode ser feita item a item ou um somatório, escore total.

Formulou-se um questionário com base na escala tipo Likert, aonde os secretários e agentes públicos municipais especificaram seu grau de concordância quanto a presença dos elementos de maturidade em sua prefeitura. Para essa pesquisa foram utilizados 7 níveis de concordância. Ou seja, quanto mais próximo de 1 mais o respondente discorda da presença do elemento e quanto mais próximo

de 7 mais o questionado concorda com a presença do elemento (1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo moderadamente; 4 = nem concordo, nem discordo; 5 = concordo moderadamente; 6 = concordo bastante; e, 7 = concordo totalmente).

A coleta de dados via questionário deu-se por meio do Google Forms, sendo esse encaminhado aos secretários e agentes públicos municipais das prefeituras mato-grossenses, no período de outubro a novembro de 2023. Como pré-requisito para responder ao questionário, todos os pesquisados leram e concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa. Após a coleta dos resultados, os dados foram tabulados para análise. Primeiro foram apresentadas as porcentagens de concordância quanto a presença de cada elemento (Quadro 1) e, posteriormente criou-se um gráfico com o grau dessas presenças (Gráfico 1).

Por último, elaborou-se um gráfico com as médias das concordâncias, sendo o valor da concordância multiplicado pelo número de votos recebidos e posteriormente calculado a média (ranking médio) de presença de cada elemento de maturidade (Quadro 2) (OLIVEIRA, 2005).

O universo de municípios adesos ao Programa de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE) do Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT) é composta por 141 municípios do Estado de Mato Grosso, porém, a amostra dessa pesquisa foi composta por 70 respostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após pesquisa realizada com secretários e agentes públicos dos municípios adesos ao Programa de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE) do Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT), algumas informações puderam ser levantadas.

A média de idade dos respondentes encontra-se na faixa dos 26 aos 55 anos, totalizando 84,4% dos pesquisados; assim distribuídos: 38,6% correspondendo a 36 a 45 anos e, a faixa de 26 a 35 anos e a faixa de 46 a 55 anos correspondendo a 22,9% cada. Os demais valores são: maiores de 55 anos com 10% e, 18 a 25 anos com 5,6%.

Em relação ao gênero, 57,1% são do feminino e 42,9% do masculino. Verifica-se do resultado obtido a prevalência do gênero feminino no universo pesquisado. Porém, cabe destacar que, do universo de 6 pessoas que compõem os 10% maiores de 55 anos, 83,33% são do gênero masculino e 16,67% do gênero feminino. A maioria do gênero feminino possui faixa etária de 36 a 45 anos, correspondendo a 37,5% da amostra feminina respondente.

Quanto à escolaridade a maioria dos pesquisados possuem bom nível de escolaridade, 90%; assim distribuídos: 54,3% possuem especialização, 28,6% possuem graduação e 7,1% possuem mestrado. Os demais 10% possuem apenas o ensino médio.

Quando perguntados quanto tempo de experiência possuem na administração pública identificou-se que a maioria possui mais de 10 anos com 48,6% dos resultados. Os demais valores foram 25,7% entre 5 e 10 anos, 15,7% entre 2 e 5 anos e, 10% menos que 2 anos.

Quanto ao tempo de experiência no cargo que ocupam atualmente verificou-se que a maioria possui entre 2 e 10 anos, sendo 34,3% entre 2 e 5 anos e, 32,9% com 5 e 10 anos. Os demais 21,4% possuem menos de 2 anos e 11,4% possuem mais de 10 anos.

Posteriormente buscou-se descobrir, segundo a percepção dos secretários e agentes públicos municipais, de maneira descritiva a partir de suas experiências, quais os elementos de maturidade identificado por Oliveira et al. (2019) estão mais presentes, ou seja, possuem maior relevância, em suas prefeituras. Para isso, solicitou-se aos respondentes que, com base no conhecimento que possuem sobre a gestão por resultado aplicado a gestão pública, que avaliassem o grau de presença dos elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal, onde 1 importa que o respondente discorda totalmente quanto a presença do elemento e 7 importa que o respondente concorda totalmente quanto a presença do elemento, tomando por base os seguintes elementos de maturidade: financeiros municipais, saúde pública, ensino e educação, trabalho e desenvolvimento econômico, meio ambiente e assuntos fundiários, assistência social, cultura esporte e lazer, turismo, gestão de processos, gestão de pessoas e controle social.

O Quadro 1 revela a porcentagem do grau de concordância de presença de cada elemento, segundo a percepção dos respondentes. A pesquisa de Oliveira et al. (2019) dividiu os indicadores encontrados em 10 dimensões, porém por conveniência, a pesquisa considerou 11, dividindo a dimensão cultura esporte, lazer e turismo, em dois elementos de maturidade cultura esporte e lazer (1), turismo (2). De modo geral os respondentes destacaram elevados níveis de presença para os elementos de maturidade apresentados.

Financeiros municipais teve 69 respondentes e foi o segundo elemento que apresentou maior porcentagem de concordância (7) quanto a sua presença no ambiente de gestão do Mato Grosso (43,5%). A porcentagem dos níveis de concordância 5, 6 e 7 foi de 78,3%. Segundo Oliveira et al. (2019) esse elemento é composto por 11 subdimensões: despesas com pessoal; receita; gestão fiscal; liquidez; investimento; dívida municipal; seguro social; orçamento; despesas; e ativos, porém, os mais utilizados estão relacionados à dimensão receita que é descrito como o recebimento da dívida ativa, seguido de liquidez e despesas com pessoal.

O elemento saúde pública teve 69 respondentes e a porcentagem somada dos níveis de concordância 5, 6 e 7 quanto a sua presença também foi de 78,3%. Os indicadores que compõem esse elemento são mortalidade, diagnóstico, tratamento, saúde, atenção básica, prevenção, exames, e indicador de vetores; porém dez dos que mais ocorreram foram indicadores de mortalidade (Oliveira et al., 2019).

Com 68 respondentes o elemento ensino e educação apresentou níveis de concordância de 79,4%. Na pesquisa de Oliveira et al. (2019) identificou-se que, desempenho, passe escolar, abandono, alfabetização, cobertura, reprovação escolar, discrepância, desistência, presença, transporte, escola a tempo inteiro, pesquisa e alimentação escolar são as subdimensões que formam esse elemento. Segundo o autor, desempenho é a subdimensão mais frequente, porém, cobertura da rede educacional é o que mais ocorre.

Quadro 1 - Elementos X grau de concordância

Elementos	Grau de concordância						
	1	2	3	4	5	6	7
Financeiros municipais	2,9%	2,9%	4,3%	11,6%	11,6%	23,2%	43,5%
Saúde pública	0%	5,8%	7,2%	8,7%	13%	26,1%	39,1%
Ensino e educação	0%	8,8%	2,9%	8,8%	13,2%	25%	41,3%
Trabalho e desenvolvimento econômico	1,4%	5,8%	4,3%	11,6%	11,6%	34,8%	30,4%
Meio ambiente e assuntos fundiários	2,9%	5,8%	8,7%	8,7%	18,8%	30,4%	24,6%
Assistência social	1,4%	5,8%	4,3%	8,7%	7,2%	30,4%	42%
Cultura, esporte e lazer	0%	3%	6%	9%	9%	28,4%	44,9%
Turismo	7,4%	10,3%	5,9%	14,7%	16,2%	23,5%	22,1%
Gestão de processos	5,9%	5,9%	10,3%	10,3%	10,3%	29,4%	27,9%
Gestão de pessoas	2,9%	5,9%	7,4%	13,2%	10,3%	29,4%	30,9%
Controle social	6,1%	3%	6,1%	10,6%	18,2%	31,8%	24,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Trabalho e desenvolvimento econômico teve 69 respondentes e média de 76,8% de presença. Segundo Oliveira et al. (2019) esse elemento é composto por 11 subdimensões: emprego e renda, agricultura familiar, agricultura e produção rural, empresas e indústrias, qualificação profissional e, serviço. O autor chama a atenção que apesar do Mato Grosso ser um estado predominantemente agrícola não há indicador relacionado ao agronegócio e, famílias assistidas na agricultura familiar foi o que mais se repetiu entre os municípios pesquisados.

O elemento meio ambiente e assuntos fundiários teve 69 respondentes. Os indicadores que compõem esse elemento são rotas e mobilidade, meio ambiente, água, esgoto e resíduos, planejamento e regularização fundiária, iluminação pública e, acessibilidade; porém os mais comuns entre os municípios são: domicílios ligados à rede de esgoto; área verde per capita; domicílios atendidos (rede de água) e rotas urbanas pavimentadas (Oliveira et al., 2019).

Com 69 respondentes, o elemento assistência social, foi o terceiro elemento que apresentou maior porcentagem de concordância 7 (42%) e foi o segundo elemento com maior porcentagem somada nos níveis de concordância, 5, 6 e 7 (80%) quanto a sua presença no ambiente de gestão do Mato Grosso. Na pesquisa de Oliveira et al. (2019) identificou-se que, pobreza, assistência, habitação, risco e direitos violados e, vulnerabilidade e participação social são as subdimensões que

formaram esse elemento. Segundo o autor, déficit educacional e famílias em situação de pobreza e extrema pobreza que mais foram mencionados.

Cultura, esporte e lazer teve 67 respondentes e foi o elemento que apresentou maior porcentagem de concordância 7 (44,8%), bem como maior porcentagem somada dos níveis de concordância, 5, 6 e 7 (82%) quanto à sua presença no ambiente de gestão do Mato Grosso. Segundo Oliveira et al. (2019) esse elemento é composto por 3 subdimensões: cultura e esporte e lazer. O autor ainda chamou atenção para a necessidade de desenvolvimento de indicadores de resultados que possam medir a eficácia das políticas municipais desse elemento.

O elemento turismo teve 68 respondentes e foi o que apresentou maior variabilidade na intensidade de concordância quanto à sua presença, conseqüentemente apresentou menor porcentagem somada dos níveis de concordância, 5, 6 e 7 (61,8%). Assim como para o elemento cultura, esporte e lazer, Oliveira et al. (2019) identificou também necessidade de desenvolvimento de indicadores de resultados que possam medir a eficácia das políticas municipais desse elemento.

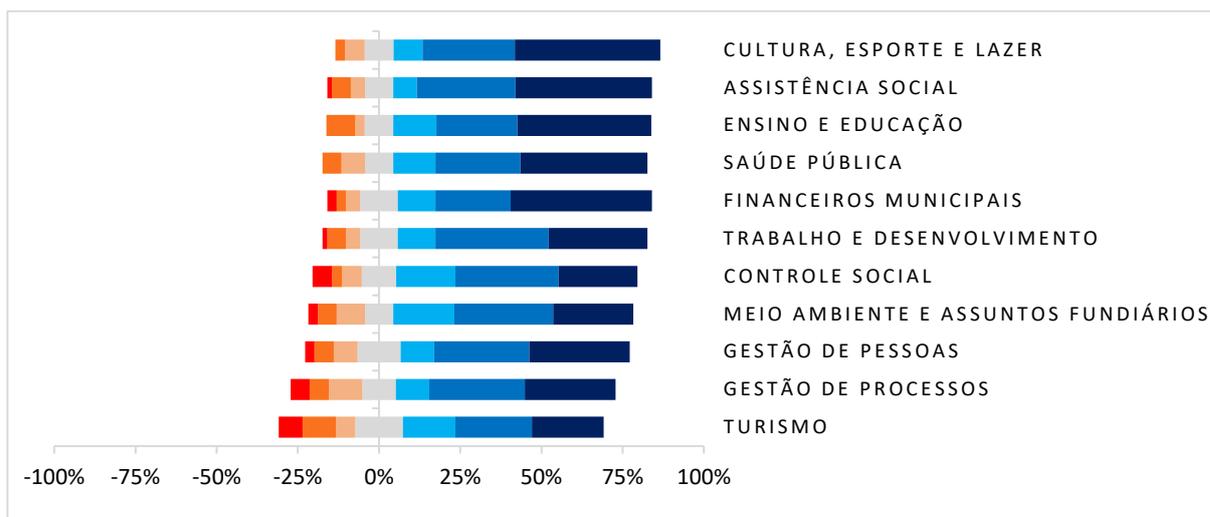
Com 68 respondentes gestão de processo apresentou 67,6% de presença no ambiente de gestão do Mato Grosso. Na pesquisa de Oliveira et al. (2019) identificou-se 2 subdimensões desse elemento: processo e sistemas. Alerta o autor que, deveriam medir o impacto da gestão dos seus processos ao invés de medir o esforço.

Gestão de pessoas teve 68 respondentes e 70,6% somada considerando os níveis de concordância, 5, 6 e 7. Segundo Oliveira et al. (2019) esse elemento possui quatro subdimensões: assiduidade, treinamento, desempenho, capacidade, afastamento e, ambiência, quantidade e satisfação. Identificou o autor que, os indicadores de formação ocorrem mais que os indicadores de desempenho dos servidores.

O elemento controle social teve 66 respondentes e grau de presença de 74,2% considerando os níveis de concordância 5, 6 e 7. Esse elemento contém 3 subdimensões: controle social, satisfação da sociedade e, planejamento e gestão.

A Figura 1 ilustra o grau de presença de cada elemento segundo a percepção dos respondentes. O meio do gráfico é a neutralidade. Quanto mais a direita (cor azul) significa que os secretários e agentes públicos dos municípios entendem que o elemento possui maior presença e quanto mais para a esquerda (cor laranja) que o elemento possui menor presença.

Figura 1 - Grau de presença



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse conjunto de dados é possível observar que os elementos de maturidade que possuem maior presença no ambiente de gestão do Mato Grosso são a cultura, esporte e lazer e a assistência social; e, o que possui menor presença é o elemento turismo.

Para melhor análise do resultado, estabeleceu-se o ranking médio para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam a pesquisa. O Quadro 2 contém a análise dos dados e médias de acordo com as respostas dos pesquisados.

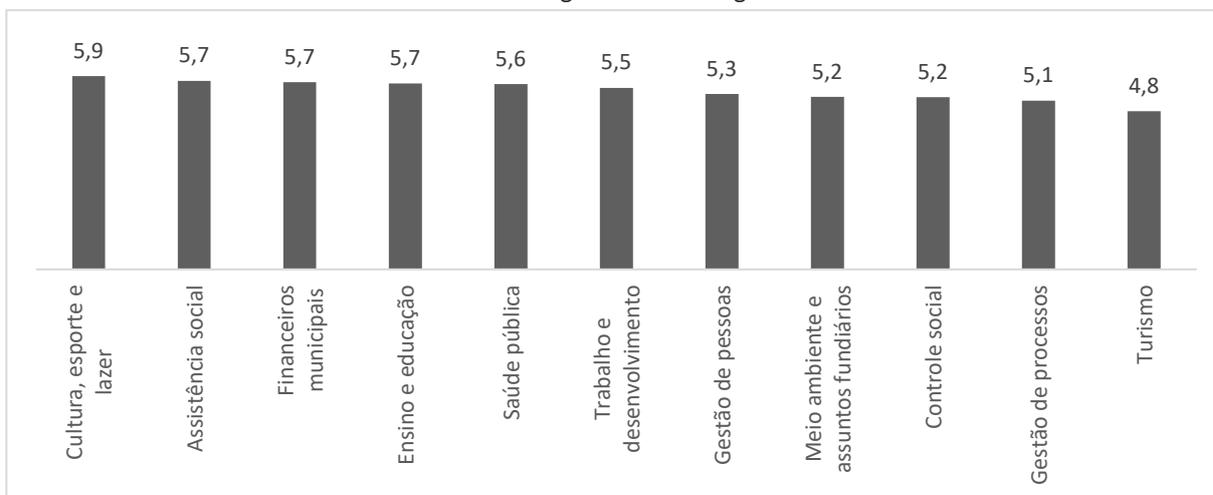
Quadro 2 - Análise de dados e médias

Nível de concordância	Nível de concordância							Média
	1	2	3	4	5	6	7	
Afirmações								
Financeiros municipais	2	4	9	32	40	96	210	5,7
Saúde pública	0	8	15	24	45	108	189	5,6
Ensino e educação	0	12	6	24	45	102	196	5,7
Trabalho e desenvolvimento econômico	1	8	9	32	40	144	147	5,5
Meio ambiente e assuntos fundiários	2	8	18	24	65	126	119	5,2
Assistência social	1	8	9	24	25	126	203	5,7
Cultura, esporte e lazer	0	4	12	24	30	114	210	5,9
Turismo	5	14	12	40	55	96	105	4,8
Gestão de processos	4	8	21	28	35	120	133	5,1
Gestão de pessoas	2	8	15	36	35	120	147	5,3
Controle social	4	4	12	28	60	126	112	5,2

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 2 ilustra, de forma gráfica a média da presença de cada elemento no ambiente de gestão do Mato Grosso. Com base na escala proposta de 7 pontos, o valor exatamente 4 é considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, os elementos com valor de média menor que 4 são considerados menos presentes e precisam de atenção, já os elementos com média maior que 4 são consideradas mais presentes, significando que foram bem trabalhados mas devem ser aprimorados) (OLIVEIRA, 2005), isso pois, conforme esclarece Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006), a gestão por resultados exige do governo permanente aprimoramento de suas ações e foco nos resultados das políticas públicas desenvolvidas.

Figura 2 - Análise gráfica das médias



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando a Figura 2, constata-se um satisfatório grau de presença visto que, todos os elementos apresentaram média superior a 4, sendo a menor delas 4,8 para o elemento turismo. A média geral ficou em 5,4. Os resultados demonstram que todos os elementos estão presentes de forma satisfatória no ambiente de gestão do Mato Grosso, porém é necessário o aprimoramento constante desses a fim de que esse sistema tenha sustentabilidade.

5 CONCLUSÃO

A gestão por resultados é um modelo desenvolvido para atender os atores sociais que demandam da administração pública o atendimento de suas necessidades e utilização dos recursos públicos de maneira satisfatória. Nesse modelo de gestão os governantes devem estar em diálogo contínuo com os atores sociais e preocupar-se em desenvolver políticas públicas adequadas a solução dos problemas da sociedade. A GPR exige que as ações governamentais tenham seus resultados mensurados.

Assim, o presente estudo teve como objetivo identificar quais os elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal estão presentes no ambiente de gestão do Mato Grosso, na visão dos gestores municipais.

Foi possível verificar que dos 11 elementos de maturidade analisados, os que possuem maior presença no estado mato-grossense são a cultura, esporte e lazer e, a assistência social e, o elemento com menor presença é o turismo. Constatou-se um satisfatório grau de presença de todos os elementos visto que a média geral da análise feita foi de 5,4. Todos os 11 elementos de maturidade investigados apresentaram média superior a 4, sendo a menor delas 4,8 para o elemento turismo, significando que todos foram bem trabalhados mas devem ser aprimorados.

Apesar de todos os elementos apresentarem bons resultados frisa-se a necessidade de permanente aprimoramento e manutenção das ações governamentais e foco nos resultados das políticas públicas desenvolvidas, visto que há oportunidade para tal.

Identificou-se como lacuna nesse estudo a necessidade de investigar se esses elementos de maturidade são os elementos mais presentes em gestões mais maduras. Posto isso, sugere-se como pesquisa futura identificar quais os elementos de maturidade da gestão por desempenho no contexto da administração pública municipal estão mais presentes em administrações públicas mais maduras nos municípios adesos ao Programa GPE do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.

Management maturity by result in the management of municipal public administration in Mato Grosso

ABSTRACT

Public Management by Results (GPR) consists of prioritizing and meeting the demands of citizens as if customers were and delivering satisfactory results for the whole society. Given the growing demand of social actors regarding the application and publicization of public resources and meeting the demands of society, the GPR has become common practice by managers of municipal administrations. This study aimed to identify which elements of management maturity by performance in the context of municipal public administration are present in the management environment of Mato Grosso, in the view of municipal managers. The methodological classification of the research is quantitative, descriptive and survey. For data analysis, the Likert scale of 7 points was used, containing 11 elements where respondents evaluated their degree of agreement regarding the presence of these elements in the municipal management environment of their municipalities. The result reveals which elements of management maturity are more present in the management environment of Mato Grosso. Based on the data collected, it was found that the elements with greater relevance, that is, with greater presence were culture, sport and leisure and social assistance. The element of maturity tourism was the one that presented less presence in the environment mato-grossense.

KEYWORDS: Public management. Management indicators. Maturity.

REFERÊNCIAS

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 51, n. 4, p. p. 5-60, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/334>. Acesso em: 12 out. 2023.

ALCÂNTARA, L. G. Apresentação. In: HOLANDA, M. C. Ceará: a prática de uma gestão pública por resultados. Fortaleza: IPECE, 2006. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2015/02/Ceara_GPR.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

CARVALHO, J. R. M. de; NÓBREGA, A. K. Q.; KRONBAUER, C. A. Avaliação do Desempenho da Gestão Pública Municipal. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 18, n. 53, p. 138–165, 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.53.138-165. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/7605>. Acesso em: 23 set. 2023.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423 a 450, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544>. Acesso em: 12 out. 2023.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri Atlas, 2022.

GOMES, D. W. R. Gestão Pública por resultados: uma análise crítica da experiência do projeto de reestruturação da guarda municipal e defesa civil de Fortaleza. 2012. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Atuária, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30282>. Acesso em: 16 set. 2023.

LÓCIO, A. B.; LACERDA, K. C. A. Os resultados alcançados. In: HOLANDA, M. C. Ceará: a prática de uma gestão pública por resultados. Fortaleza: IPECE, 2006. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2015/02/Ceara_GPR.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. A. LAKATOS, M. E. M. Metodologia científica. 8. ed. Barueri Atlas, 2022.

OLIVEIRA, L. H. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em: <https://www.feis.unesp.br/Home/DTADM/STDARH/EquipedeDesenvolvimento/educacaosaude/documentos/pesquisa/estatistica/media%20por%20Likert.doc>. Acesso em: 15 nov. 2023.

OLIVEIRA, M. W. P. et al. Indicators of Municipal Public Management: Study of Multiple Performance Measurement Systems. In: Kó, A., Francesconi, E., Anderst-Kotsis, G., Tjoa, A., Khalil, I. (eds) Electronic Government and the Information Systems Perspective. EGOVIS 2019. Lecture Notes in Computer Science (), vol 11709. Springer, Cham. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27523-5_9. Acesso em: 06 nov. 2023.

ROSA, A. L. T.; HOLANDA, M. C.; MAIA JÚNIOR, F. Q. O marco lógico da gestão pública por resultados (GPR). In: HOLANDA, M. C. Ceará: a prática de uma gestão pública por resultados. Fortaleza: IPECE, 2006. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2015/02/Ceara_GPR.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

SEGATTO, C. I.; ABRUCIO, F. L. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. Revista do Serviço Público - RSP, v. 68, n. 1, p. 85-106, 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/762/794>. Acesso em: 02 dez. 2023.

SERRA, A. Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Banco Interamericano de Desarrollo (IDB). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Santiago, jul. 2007. Revista del CLAD Reforma y Democracia, n. 39, p. 149-210, out. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>. Acesso em: 12 out. 2023.

SOUZA, F. S. R. N.; SCHMITT, V. G. H.; PINTO, A. F.; FAVERO, C. G. Programa Netuno: inovação para a melhoria da gestão na marinha do Brasil. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 843-870, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/7664>. Acesso em: 8 dez. 2023.

TCE-MT, Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. O que é PDI? (2016). Disponível em: <https://www.tce.mt.gov.br/programa-de-desenvolvimento-institucional/597>. Acesso em: 12 out. 2023.

Recebido: 03 nov. 2024.

Aprovado: 27 nov. 2024.

DOI: 10.3895/rbpd.v14n1.17896

Como citar: CARDOSO, L. M.; SOUZA, P. A. R.; FIGUEIRA, J. M. Maturidade de gestão por resultado na gestão da administração pública municipal em Mato Grosso. **R. Bras. Planej. Desenv.** Curitiba, v. 14, n. 01, p. 03-18, jan./abr. 2025. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Luliane Machado Cardoso

R. Quarenta e Nove, 2367 - Boa Esperança, Cuiabá - MT

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

