

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 8, n. 2, Maio-Agosto/2024



*This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*



**UFMT**

## ANÁLISE DA MATURIDADE DA GESTÃO POR RESULTADO NA GESTÃO PÚBLICA

Edson Rodrigues Aro

edson.aro@ufmt.br

<http://lattes.cnpq.br/6662517877632105>

UFMT

Cuiabá/MT

Daiane Antonini Bortoluzzi

daiane.bortoluzzi@ufmt.br

<http://lattes.cnpq.br/4411925120570465>

<https://orcid.org/0000-0001-5350-4235>

UFMT

Cuiabá/MT

Thiago Rosa Cabral

thiagorosa404@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2249575057145246>

UFMT

Cuiabá/MT

### RESUMO

O objetivo geral deste estudo é compreender o grau de maturidade da gestão por resultado na gestão pública dos municípios adesos ao Programa GPE do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. A metodologia utilizada neste estudo foi a quantitativa, do tipo descritivo com coleta de dados por meio questionário semiestruturado coletados por meio da ferramenta Google Forms e uso da escala do tipo Likert de 7 pontos. O ambiente e unidade de análise foram as prefeituras municipais e os agentes públicos (prefeito, coordenador local, secretários e demais servidores) envolvidos na implementação do planejamento estratégico com foco na gestão por resultados apoiados pelo TCE/MT. Os resultados evidenciam que os instrumentos da GRP estão sendo utilizados pelas prefeituras de MT. Entende-se, assim, que a GPR experimenta avanços desse modelo de gestão, mas ainda carece de ser aperfeiçoado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Resultados; Maturidade; Municípios de Mato Grosso.

### ***ANALYSIS OF MANAGEMENT MATURITY BY RESULTS IN PUBLIC MANAGEMENT***

#### **ABSTRACT**

*The main objective of this study is to understand the degree of maturity of management by results in the public management of municipalities that adhere to the GPE Program of the Court of Auditors of the State of Mato Grosso. The methodology used in this study was quantitative, and descriptive, with data collection using a semi-structured questionnaire collected using the Google Forms tool and using a 7-point Likert scale.*

*The environment and unit of analysis were municipal governments and public agents (mayor, local coordinator, secretaries, and other employees) involved in the implementation of strategic planning with a focus on management based on results supported by TCE/MT. The results show that GRP instruments are being used by MT city halls. It is therefore understood that GPR is experiencing advances in this management model, but it still needs to be perfected.*

**KEYWORDS:** *Management by results; Maturity; municipal governments by Mato Grosso.*

Submetido: 18/12/2023

Revisões Requeridas: 27/03/2024

Aceito: 13/06/2024

Publicado: 31/08/2024

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios dos governos e da administração pública contemporâneo têm sido promover o desenvolvimento econômico e social sustentável em um ambiente de mudanças de paradigmas, que impactam de maneira profunda na sociedade em áreas como a econômica, social, ambiental, cultural e tecnológica. Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a governança e o modelo de gestão pública, utilizando mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade (Matias-Pereira, 2010; 2020).

A maneira pela qual os municípios de Mato Grosso desenvolvem a gestão pública com foco em resultado ainda está em processo de transformação. A administração gerencial conhecida no Brasil como a nova Gestão Pública ou, New Public Management (NPM), que influenciava as reformas administrativas no final dos anos de 1990, tem como valores a transparência, capacidade de resposta a inovação e orientação para o alcance dos objetivos e a busca pela satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pela administração pública (Figueiredo; Santos, 2013).

Neste sentido, o planejamento estratégico implementado pelas organizações públicas, na definição de objetivos, norteia suas ações para atingir as metas, bem como cria as condições para tomadas de decisões. A definição desses objetivos, bem como de indicadores, metas de longo prazo e curto prazo, programas, projetos e planos de ação contribuem para a gestão por resultados. Como destaca Matias-Pereira (2020), a nova gestão pública tem buscado a cultura de gestão orientada para os resultados nas organizações do setor público mediante a implementação de algumas reformas estruturais na gestão. Para o autor, a participação cidadã e a transparência e medição de resultados permite que os cidadãos possam avaliar a qualidade, quantidade e oportunidade dos bens e serviços recebidos.

Estudos anteriores indicam que apesar do Modelo de Gestão por Resultado apresentar bons resultados, ainda não é uma abordagem comum a toda esfera pública e caracteriza-se como um processo incipiente e que carece de ser aperfeiçoado (Porpino; Stefani, 2014, Pinheiro, 2014, Oliveira; Mendes, 2019, Silva; Carvalho; Pedro Filho, 2021). Diante disso, entende-se a necessidade de analisar se esse cenário é divergente ou não dos municípios adesos ao Programa de Gerenciamento Estratégico - GPE. Assim, questiona-se “De que maneira o Programa GPE/TCE tem contribuído para a maturidade

da gestão por resultado na gestão pública dos municípios do Estado de Mato Grosso?”. Para responder à questão problema, tem-se como objetivo geral “Compreender o grau de maturidade da gestão por resultado na gestão pública dos municípios adesos ao Programa GPE do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso”.

Para o alcance de uma gestão eficiente com foco em resultados os governos municipais de Mato Grosso adesos ao Programa GPE tem tido o apoio do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso e apoio dos consultores/professores da Universidade Federal de Mato Grosso no desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico, conforme Convênio firmado entre as partes. O GPE trata-se de um programa que tem como objetivo introduzir a cultura do planejamento na administração pública municipal do Estado de Mato Grosso. Este apoio contribui para que a gestão pública municipal fortaleça sua estrutura, estratégia, tecnologias e processos e cultura organizacional proporcionando um novo ambiente de mudanças para crescimento, desenvolvimento e transformação interna da gestão.

Esse estudo justifica-se por analisar a prática da gestão por resultados no setor público do Mato Grosso, na perspectiva dos servidores e as suas percepções quanto à entrega de produtos e serviços à sociedade, procurando compreender a maturidade que a prática na gestão pública alcançou a partir do GPE.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO POR RESULTADOS

No Brasil, a implantação da administração burocrática iniciou na década de 1930, com Getúlio Vargas no poder. No entanto, juntamente com essa difusão de formas burocráticas de organização esse modelo torna-se objeto de uma série de críticas, voltando-se para os seus limites no contexto institucional contemporâneo. A partir da década de 1980 o modelo estatal burocrático weberiano foi considerado obsoleto, não atendendo as necessidades do Estado de forma adequada, no qual várias partes do mundo vêm atualizando seu modelo administrativo (Corrêa, 2007). Posteriormente, surge a Nova Gestão Pública que tem como objetivo maior eficiência, agilidade e mensuração de resultados (Carneiro; Menicucci, 2013).

Nessa linha, a abordagem de uma gestão orientada para resultados destaca-se na pauta dos governos, em seus diferentes níveis (federal, estadual e municipal), uma vez que tende a agregar valor público ao atender às demandas da sociedade (Serra, 2008). Para o autor, cabe destacar que o resultado se apresenta como uma ferramenta para alcançar a valorização da ação pública. Isso porque essa abordagem é significativa para identificar procedimentos eficientes a fim de alcançar os melhores resultados para os cidadãos, por meio da economicidade dos recursos públicos, excelência na entrega de serviços, bem como a melhoria contínua (Silva; Carvalho; Pedro Filho, 2021).

Nessa linha, a gestão por resultados é definida como um modelo, no qual o setor público volta-se para uma postura empreendedora, orientada para o cidadão e para a busca de padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência (Rosa; Holanda; Maia Júnior, 2012). Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006), ainda, mencionam que o conceito da gestão orientada para resultados apresenta algumas dimensões, sendo elas: práticas empreendedoras de gestão; direcionamento das políticas com foco no cidadão; uso da eficiência, eficácia e efetividade e transparência da gestão.

Cabe ressaltar que a gestão orientada para resultados motiva os funcionários a trabalharem de forma eficiente, melhorando, assim, o desempenho da organização (Verbeeten; Speklé, 2015, Thi Tran; Nguyen; Nguyen, 2022). Posto que os funcionários/servidores estarão comprometidos e determinados a garantir que as atividades da organização alcancem os resultados e o desempenho desejados (Thi Tran; Nguyen; Nguyen, 2022). Com relação ao setor público, entende-se por resultados o atendimento das políticas públicas prestadas à sociedade. Assim, quando a organização pública consegue obter melhores resultados para o cidadão, melhorando a sua qualidade de vida, considera-se que esta age com eficiência e eficácia (Silva; Carvalho; Pedro Filho, 2021).

Estudos anteriores demonstram que a gestão orientada para resultados é benéfica às organizações públicas. Por exemplo, Kanufre e Rezende (2012) verificaram uma forte presença dos princípios da gestão orientada para resultados, na Prefeitura Municipal de Curitiba/PR. A prefeitura, assim, apresenta um norteador de estratégias voltadas para resultados, os quais orientam suas ações às necessidades de governabilidade, cuja construção dos indicadores, metas e ações está vinculada à perspectiva da criação da cadeia de valor, trazendo benefícios aos cidadãos.

Perrella e Alencar (2022), por sua vez, mostram que o projeto Ler e Escrever, Qualidade da Escola e São Paulo Faz Escola, traz uma narrativa de melhoria da qualidade do ensino, circunscrita a resultados em avaliação externa e caracterizam-se por um processo de controle do trabalho pedagógico com a introdução de materiais estruturados em todas as etapas de ensino, elaborados com arranjos público-privados, associação entre metas de índices, desempenho de estudantes em avaliação externa e remuneração por bonificação e papel do professor coordenador como executor do currículo sob moldes técnicos e padronizados. Assim, os autores observam que as melhorias anunciadas na área da educação evidenciam a gestão para resultados.

Oliveira e Mendes (2019) verificaram que o modelo de gestão por resultados leva o Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) para a prática da gestão baseada em evidências, promovendo de forma contínua a melhoria dos processos de trabalho e de resultados, estimulando, assim, a qualidade e segurança assistencial e o desempenho sustentável. Cabe destacar que, segundo os autores, metodologia de gestão por resultados adotada pelo Hospital de Clínicas da UFMG ainda não é plenamente disseminada, sendo um fator a ser aperfeiçoado com capacitações e monitoramento contínuo.

Outro estudo, nessa linha, dos autores Porpino e Stefani (2014), identificou sete requisitos necessários para uma gestão para resultados eficazes em instituições públicas, tais como: meritocracia na formação da equipe gestora, apoio da alta gestão, autonomia e comunicação estratégica. Ainda, os resultados apontam que o bom desempenho da gestão direcionada para resultados do Programa de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa (PAC) envolve um esforço gerencial e que o seu pleno funcionamento depende do apoio e acompanhamento próximo da alta gestão.

Pinheiro (2014) analisou o modelo de gestão pública orientada por resultados, desenvolvido no Ceará, a partir da perspectiva dos servidores. Os resultados mostram que o referido estado não experimentou os avanços necessários para a consolidação do modelo, mas caminha neste sentido. Na mesma linha, Silva, Carvalho e Pedro Filho (2021) indicam que apesar do Modelo de Gestão por Resultado apresentar bons resultados, ainda não é uma abordagem comum a toda esfera pública. Destaca-se, segundo

os autores, que é um processo incipiente e que carece de ser aperfeiçoado, posto que há muitas práticas que ainda precisam ser alteradas ou desenvolvidas.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para atender o objetivo geral que é compreender o grau de maturidade da gestão por resultado na gestão pública dos municípios adesos ao Programa de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE) do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, foi escolhido o método quantitativo, do tipo descritivo, com a estratégia de pesquisa survey. A população do estudo é 160 municípios adesos ao programa GPE. Para tanto aplicou-se um questionário de forma online, pelo *google forms*, no período de 07 a 25 de novembro de 2023. O questionário utilizado é baseado nos estudos de Rosa, Holanda e Maia Júnior (2012) e Pinheiro (2014). Esse, ainda, é formado por questões fechadas, composto por 20 itens de verificação em escala do tipo *Likert* com 07 níveis de concordância: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo muito; 3 = Discordo levemente; 4 = Nem concordo, nem discordo; 5 = Concordo levemente; 6 = Concordo muito e 7 = Concordo totalmente.

A coleta de dados incluiu, conforme proposto por Dillman et al. (2014), o envio de uma carta de apresentação com solicitação de participação na pesquisa, juntamente com o link da pesquisa aos municípios adesos ao GPE. Obteve-se 70 questionários devidamente respondidos. Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas e, posteriormente, utilizou-se o software gratuito Jamovi para o tratamento estatístico (Şahin; Aybek, 2019). Em seguida, foram realizadas a estatística descritiva e a análise fatorial exploratória para validação dos constructos de mensuração. Posto isso, verificou-se a confiabilidade dos construtos da pesquisa (Hair Jr. et al., 2016). Este processo é avaliado pelo Alfa de Cronbach (AC) que foi superior ao limiar de 0,70 para todos os itens, ou seja, apresentaram-se confiáveis (Hair Jr. et al., 2016).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação ao perfil dos respondentes, Tabela 1, os dados indicam que 38,57% estão na faixa etária de 36 a 45 anos de idade, sendo 57,14% do gênero feminino. Quanto à escolaridade 90% possuem pelo menos, graduação em nível superior, sendo que 54,28% deles contam com alguma pós-graduação *latu senso* e 7,14% dos respondentes detêm título de mestre. Observa-se ainda que, quanto ao tempo de serviço na administração pública do Estado, 48,57% estão há mais de 10 anos em atividade e 100% dos respondentes atuam entre 2 e menos que 5 anos nos respectivos órgãos. Entende-se que os respondentes possuem alta experiência na Administração Público e no seu atual cargo.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Faixa Etária	nº	Escolaridade	nº
18 - 25 anos	4	Ensino médio	7
26 – 35 anos	16	Graduação	20
36 – 45 anos	27	Especialização	38
46 – 55 anos	16	Mestrado	5
> 55 anos	7	<b>Total</b>	<b>70</b>
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Tempo de experiência na administração pública</b>	<b>nº</b>
<b>Gênero</b>	<b>nº</b>	Menor que 2 anos	7



Feminino	40	Entre 2 e menos que 5 anos	11
Masculino	30	Entre 5 e 10 anos	18
		Maior que 10 anos	34
<b>Tempo de experiência no cargo atual</b>	<b>nº</b>		
Entre 2 e menos que 5 anos	70	<b>Total</b>	<b>70</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na Tabela 2, apresentam-se as práticas empreendedoras de gestão que fazem aderência ao modelo de Gestão por Resultado (GPR). Observa-se que o valor mínimo percebido pelos respondentes foi de 3,94 para a implementação de remuneração variável nas prefeituras. Assim, percebe-se que não é prática muito utilizada pelas prefeituras de MT. O valor máximo observado foi 5,73 para a participação dos cidadãos na Administração Pública. Nota-se que os respondentes consideram de extrema importância esse instrumento para fins de controle social frente às decisões dos órgãos públicos municipais. De forma geral, os respondentes consideram que os instrumentos utilizados pelos órgãos municipais fazem aderência ao modelo de GPR, no entanto, tal estratégia ainda não experimentou os avanços necessários para a consolidação do modelo nas prefeituras de MT participantes da pesquisa. Esse resultado corrobora com estudos anteriores (Pinheiro, 2014, Silva; Carvalho; Pedro Filho, 2021).

Tabela 2 – Práticas empreendedoras

Afirmações	Média	Desvio Padrão
A participação é um instrumento para o aprimoramento da cidadania e uma forma de controle social sobre a Administração Pública.	5,73	1,70
Há evolução da qualidade da decisão política no setor público.	5,51	1,70
Existe avanços na ação técnico-gerencial da política pública.	5,34	1,62
Ocorre alinhamento das expectativas de desempenho individuais com os objetivos organizacionais.	5,17	1,81
Há implementação de mecanismos de remuneração variável vinculado a metas ou resultados.	3,94	2,28

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A Tabela 3 apresenta as respostas acerca do direcionamento das políticas com foco no cidadão, na visão dos respondentes. Observa-se que o valor mínimo percebido foi 4,74 e máximo 5,71, assim, os respondentes não possuem muita conformidade nas respostas. Nota-se que, de forma geral, os respondentes consideram uma ampliação e melhoria nos serviços públicos, bem com uma transparência das políticas dos órgãos municipais. Entende-se que a GPR busca padrões ótimos de ética e transparência (Rosa; Holanda; Maia Júnior, 2012). Cabe ressaltar que ainda existem melhorias a serem realizadas, tendo em vista a média mais baixa em relação a avaliação da satisfação do cidadão e da sua participação nas políticas públicas.

Tabela 3 – Políticas com foco no cidadão

Afirmações	Média	Desvio Padrão
Há ampliação dos serviços públicos prestados à população.	5,61	1,66
Os serviços públicos prestados são divulgados e de conhecimento público.	5,63	1,55

Existe estabelecimento de canais de comunicação com o cidadão para priorização de políticas ou programas, como ouvidoria etc.	5,71	1,61
Existe mecanismos de avaliação da satisfação do cidadão pelos serviços prestados pelo governo municipal.	4,77	2,11
Existe participação dos cidadãos na definição e na avaliação de políticas públicas.	4,74	1,98

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na Tabela 4, por sua vez, apresenta-se o uso de mecanismos que asseguram a eficiência, eficácia e efetividade. Nota-se que o mínimo foi de 5,09 e máximo 5,61, bem como o baixo desvio padrão, assim, os respondentes possuem uma certa conformidade em quase todas as respostas. Desta forma, verifica-se que as prefeituras de MT têm enfatizado a busca do cumprimento das metas do Plano Plurianual (PPA), melhoria no atendimento da sociedade, qualificação dos servidores e melhoria nos processos internos (Rosa, Holanda; Maia Júnior, 2012).

Tabela 4 - Eficiência, eficácia e efetividade

Afirmações	Média	Desvio Padrão
Existe melhoria no atendimento às demandas da sociedade.	5,61	1,63
As metas definidas no PPA são integralmente cumpridas no prazo estabelecido.	5,09	1,59
Os indicadores de avaliação das políticas são coerentes com os resultados projetados.	5,29	1,52
Os programas contínuos de qualificação e de treinamento são voltados para os servidores.	5,09	1,94
Ocorre melhoria dos processos internos.	5,33	1,58

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

No último constructo, Tabela 5, foi questionado acerca da transparência das práticas de gestão. Observa-se que o mínimo foi de 4,43 e o máximo 5,67. Posto isto, foi indicado pelos respondentes da pesquisa que há mecanismos que garantam a transparência na execução das ações, como também, instâncias para compartilhamento da gestão nos órgãos, corroborando com Pinheiro (2014). Os dados apontaram uma média baixa para o reconhecimento de critérios de ascensão e promoção funcional de servidores, ou seja, os respondentes não consideram que estão bem definidos. Cabe destacar que a média mais baixa foi acerca da realização sistemática de atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho.

Tabela 5 – Transparência das práticas de gestão

Afirmações	Média	Desvio Padrão
Há mecanismos que garantem a transparência na execução das ações.	5,67	1,61
Há critérios de ascensão e promoção funcional de servidores.	4,93	2,08
Existe realização sistemática de atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho.	4,43	2,13



Há compartilhamento de informações e decisões pela gestão municipal.	4,89	1,95
Existem mecanismos de prestação de contas das ações realizadas e asseguradas pela gestão.	5,49	1,74

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Os achados indicam que os instrumentos da GPR estão sendo utilizados pelas prefeituras de MT. Entende-se, assim, que a GPR experimenta avanços desse modelo de gestão, mas ainda carece de ser aperfeiçoado. Esses achados vão ao encontro de outros estudos em órgãos municipais e estaduais (Rosa; Holanda; Maia Júnior, 2012, Pinheiro, 2014, Oliveira; Mendes, 2019).

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve por objetivo compreender o grau de maturidade da gestão por resultado na gestão pública dos municípios adesos ao Programa de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE) do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Para atender ao propósito foi operacionalizado uma survey com 70 respondentes. Assim, foram analisadas as respostas por meio de uma estatística descritiva e utilizou-se o software gratuito Jamovi para o seu tratamento.

Com relação às práticas empreendedoras, os achados evidenciam que os instrumentos utilizados pelos órgãos municipais fazem aderência ao modelo de Gestão por Resultados (GPR), no entanto, tal estratégia ainda não experimentou os avanços necessários para a consolidação do modelo nas prefeituras de MT. No que se refere às políticas com foco no cidadão, de forma geral, os respondentes consideram uma ampliação e melhoria nos serviços públicos, bem com uma transparência das políticas dos órgãos municipais, no entanto, observa-se que precisam ser aperfeiçoadas, principalmente, no que diz respeito à avaliação da satisfação do cidadão e da sua participação nas políticas públicas.

Observou-se, ainda, que as prefeituras de MT têm enfatizado a busca do cumprimento das metas do Plano Plurianual, qualificação de servidores e melhora nos processos internos, porém, identifica-se a necessidade de avanços na qualificação do planejamento estratégico para o alcance de melhoria no atendimento das demandas da sociedade. Já, com relação à transparência das práticas de gestão, verificou-se que os municípios precisam divulgar melhor as informações, devido a média baixa dos resultados.

O estudo traz novas contribuições à GPR, uma vez que os achados indicam que os seus instrumentos estão sendo utilizados pelas prefeituras de MT. Apesar de a GPR experimentar avanços desse modelo de gestão, ainda carece aperfeiçoamento. Assim, os gestores públicos precisam ficar atentos, posto que nenhum dos eixos do modelo pesquisado (práticas empreendedoras de gestão; direcionamento das políticas com foco no cidadão; uso da eficiência, eficácia e efetividade e transparência da gestão) apresentou uma média 6 ou 7. Esses dados indicam que os órgãos municipais precisam elaborar políticas públicas voltada a atender as necessidades dos seus cidadãos, de forma transparente e com participação desses. Além disso, destaca-se que os municípios de MT não possuem implementação de mecanismos de remuneração variável vinculado a metas ou resultados. Esse instrumento motiva os funcionários a trabalharem de forma eficiente, melhorando, assim, o desempenho da organização. Assim, quando a organização pública

consegue obter melhor resultados para o cidadão, melhorando a sua qualidade de vida, consequentemente, atende as demandas da sociedade.

Este estudo possui limitações que podem ser revistas em pesquisas futuras. Primeiramente, limita-se ao contexto aplicado de forma que é necessário cautela para generalizar os resultados. Como todos os dados foram coletados a partir de questionários junto aos servidores das prefeituras de MT para avaliar sua percepção sobre as relações dos construtos, tem-se outra limitação. Para isso, recomenda-se que em futuros estudos seja realizado uma pesquisa qualitativa com entrevistas junto aos servidores públicos, de forma a entender como estas relações acontecem de forma mais profunda.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, R., and MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: **Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República**, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9. Available from SciELO Books

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 487-504, 2007.

DILLMAN, Don A.; SMYTH, Jolene D.; CHRISTIAN, Leah Melani. **Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method**. John Wiley & Sons, 2014.

FIGUEIREDO, Vanuza Silva; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira. Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. **Revista contabilidade e controladoria**, v. 6, n. 1, 2014.

HAIR JR, Joe et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2016.

KANUFRE, Rosana Aparecida Martinez; REZENDE, Denis Alcides. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 638-652, 2012.

MATIAS PEREIRA, José. Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo, SP: **Editora Atlas**, 2010.

MATIAS PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea / José Matias-Pereira. Imprensa: São Paulo, **Editora Atlas**, 2020.

OLIVEIRA, N. K. R.; MENDES, A. de C. B. A importância da gestão por resultados na melhoria de desempenho institucional: um estudo sobre o Hospital das Clínicas da UFMG. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, 2019.

PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'Anna; ALENCAR, Felipe. GESTÃO PARA RESULTADOS E AÇÕES DE CONTROLE NA POLÍTICA EDUCACIONAL PAULISTA. **Educação em Revista**, v. 38, p. e25020, 2022.

PINHEIRO, Marcelo Souza. **A gestão orientada por resultados no setor público: um estudo em Secretarias de Estado do Ceará**. 2014. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, 2014.

PORPINO, G.; STEFANI, E. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 343-366, 2014.

ROSA, Antônio Lisboa Teles da; HOLANDA, Marcos Costa; MAIA JÚNIOR, Francisco de Queiroz. O Marco Lógico da Gestão Pública por Resultados (GPR). Ceará, **A Prática de Uma Gestão Pública Por Resultados**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p.38-54, 2012.

ŞAHIN, Murat; AYBEK, Eren. Jamovi: an easy-to-use statistical software for the social scientists. **International Journal of Assessment Tools in Education**, v. 6, n. 4, p. 670-692, 2019.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão de resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.

SILVA, C. L. M.; CARVALHO, M. Z.; PEDRO FILHO, F. S. Gestão pública por resultados: uma perspectiva instrumental para dinâmica nos processos Public management by results: an instrumental perspective for dynamics in processes. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 85429-85450, 2021.

THI TRAN, Yen; NGUYEN, Nguyen P.; NGUYEN, Lam Dang. Results-oriented culture and organizational performance: The mediating role of financial accountability in public sector organizations in Vietnam. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 3, p. 257-272, 2022.

VERBEETEN, F. HM; SPEKLÉ, R. F. Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. **Organization studies**, v. 36, n. 7, p. 953-978, 2015.