



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)**

**Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)**

**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont)**

**Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais (CFPM)**

**Professor Dr. Abimael de Jesus Barros Costa**

Anidelci Luques Picinini

**A EFETIVIDADE DA GESTÃO POR RESULTADOS  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Brasília, DF  
2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Abimael de Jesus Barros Costa

Coordenador do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas  
Municipais

ANIDELCI LUQUES PICININI

A EFETIVIDADE DA GESTÃO POR RESULTADOS  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Departamento de Ciências Contábeis e  
Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Gestão Pública  
da Universidade de Brasília como requisito à  
conclusão do curso de Especialização.

Orientador:  
Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Brasília, DF  
2024

PICININI, ANIDELCI

LP593 A EFETIVIDADE DA GESTÃO POR RESULTADOS; DESAFIOS E OPORTUNIDADES/ ANIDELCI LUQUES PICININI; Orientador(a): Prof. Abimael de Jesus Barros Costa -- Brasília, 2024.

42 p.

Monografia (Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais) – Universidade de Brasília, 2024.

1. GESTÃO POR RESULTADOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES. I. DE JESUS BARROS DA COSTA, ABIMAEI, orient. II. Título.

ANIDELCI LUQUES PICININI

A EFETIVIDADE DA GESTÃO POR RESULTADOS  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Departamento de Ciências Contábeis e  
Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Gestão Pública  
da Universidade de Brasília como requisito à  
conclusão da Especialização em Contabilidade  
e Finanças Públicas Municipais (CFPM)  
aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa  
Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade Brasília (UnB)

Prof.  
Examinador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 2024



## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir esta etapa significativa da minha jornada acadêmica, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria para superar os desafios ao longo deste percurso.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, oferecendo apoio incondicional e incentivando-me a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis. Sem o amor e o suporte de vocês, nada disso seria possível.

Ao meu orientador, Abimael, agradeço pela paciência, dedicação e orientação ao longo de todo o processo. Sua expertise e feedbacks foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas de curso, pela companhia, pelas discussões enriquecedoras e pelo apoio mútuo durante esses anos.

À minha instituição de ensino e aos professores que passaram por minha vida acadêmica, por proporcionarem uma base sólida de conhecimento e pela dedicação em ensinar e inspirar.

Aos participantes da pesquisa, meus colegas de trabalho, que gentilmente dispuseram de seu tempo para contribuir com este estudo. Sem a colaboração de vocês, esta pesquisa não teria sido possível.

Ao amor da minha vida, pela paciência e compreensão, por entender minha sempre dedicação aos estudos.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste TCC. Cada um de vocês desempenhou um papel importante em minha formação e na conclusão deste trabalho.

Muito obrigado!

## **RESUMO**

O trabalho de conclusão de curso aborda a importância da gestão por resultados na administração pública, destacando os benefícios e desafios dessa abordagem. Foi discutido como a implementação de práticas voltadas para o alcance de metas e objetivos claros podem contribuir para a eficiência, transparência e “*accountability*” na gestão pública.

No estudo, foram analisados casos de sucesso de um município que adotou a gestão por resultados, evidenciando os impactos positivos gerados, como a melhoria dos serviços prestados à população, a otimização dos recursos públicos e o fortalecimento da governança.

Além disso, foram explorados os principais desafios enfrentados na implementação da gestão por resultados, tais como a necessidade de definição de indicadores adequados e a cultura organizacional voltada para resultados.

Por fim, o trabalho ressaltou a importância de uma abordagem integrada e sistêmica na adoção da gestão por resultados, considerando não apenas aspectos técnicos, mas também políticos, sociais e culturais. Concluiu-se que a gestão por resultados pode ser uma ferramenta poderosa para promover a eficácia e a eficiência na administração pública, desde que seja implementada de forma consistente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

**Palavras-chave:** Gestão; Resultados; Transparência; Efetividade; Organização.

## **ABSTRACT**

The course conclusion work addresses the importance of results-based management in public administration, highlighting the benefits and challenges of this approach. It was discussed how the implementation of practices aimed at achieving clear goals and objectives can contribute to efficiency, transparency and accountability in public management.

In the study, successful cases of a municipality that adopted results-based management were analyzed, highlighting the positive impacts generated, such as the improvement of services provided to the population, the optimization of public resources and the strengthening of governance.

Furthermore, the main challenges faced in implementing results-based management were explored, such as the need to define appropriate indicators and an organizational culture focused on results.

Finally, the work highlighted the importance of an integrated and systemic approach in adopting results-based management, considering not only technical aspects, but also political, social and cultural ones. It was concluded that management by results can be a powerful tool to promote effectiveness and efficiency in public administration, as long as it is implemented consistently and aligned with the organization's strategic objectives.

**Keywords:** Management; Results; Transparency; Effectiveness; Organization.

## SUMÁRIO

Resumo .....	9
Abstract.....	10
Lista De Figuras .....	12
Introdução.....	13
A Efetividade da Gestão por Resultados na Administração Pública.....	14
1. Introdução à Gestão por Resultados na Administração Pública:.....	14
Contextualização do conceito de gestão por resultados .....	14
Relevância e impacto da gestão por resultados na administração pública: .....	14
2. Fundamentos Teóricos: .....	23
Revisão da literatura sobre gestão por resultados e seu enquadramento na administração pública. ....	23
Fundamentos Teóricos.....	23
Exploração de modelos e ferramentas utilizadas na gestão por resultados. ....	23
3. Estudo de Caso E Análise Empírica:.....	29
Apresentação de um estudo de caso do município de Junqueirópolis que demonstre a efetividade da gestão por resultados em uma entidade pública.....	29
Análise de dados para avaliar o impacto da gestão por resultados em termos de eficiência, eficácia e transparência.....	30
4. Desafios e Oportunidades:.....	39
Desafios enfrentados na implementação da gestão por resultados na administração pública..	39
5. Recomendações e Conclusões:.....	40
Recomendações para melhorar a efetividade da gestão por resultados na administração pública. ....	40
Conclusões sobre os principais achados, contribuições e limitações do estudo.....	40
Referências Bibliográficas:.....	41

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Receita de Impostos sobre a Propriedade Territorial Urbana .....	30
Figura 2- Receita do Fundo de Participação dos Municípios.....	31
Figura 3- Receita do Imposto Sobre Serviços .....	31
Figura 4- Evolução do Índice de Participação do Município na receita do Estado.....	32
Figura 5 - Receita do Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços.....	33
Figura 6- Receita do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica .....	33
Figura 7- Demonstrativo da nota do IDEB na Educação Municipal do município.....	35
Figura 8- Receita de Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores .....	36
Figura 9- Investimentos nos anos de 2022 e 2023.....	36
Figura 10- Comparativo IEGM com outros dois municípios .....	37

## INTRODUÇÃO

A gestão por resultados na administração pública tem se destacado como uma abordagem fundamental para a promoção da eficiência, transparência e “*accountability*” no setor governamental. Neste contexto, o presente artigo busca analisar e discutir a importância e os impactos da implementação de práticas voltadas para o alcance de metas e objetivos claros nas organizações públicas.

A busca por uma gestão mais orientada para resultados tem sido uma demanda crescente em um cenário marcado pela escassez de recursos, pela necessidade de prestação de contas à sociedade e pela busca por maior efetividade das políticas públicas. Nesse sentido, a adoção de indicadores de desempenho, a definição de metas mensuráveis e a avaliação sistemática dos resultados obtidos têm se mostrado estratégias essenciais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Diante desse contexto, torna-se relevante investigar como a gestão por resultados pode contribuir para a eficácia da administração pública, bem como os desafios e oportunidades associados a essa abordagem. Ao compreender os benefícios e as limitações da gestão por resultados, é possível identificar caminhos para promover uma gestão mais eficiente, transparente e voltada para o atendimento das demandas da sociedade.

Assim, este artigo propõe uma reflexão aprofundada sobre a importância da gestão por resultados na administração pública, visando contribuir para o debate acadêmico e para a formulação de políticas que promovam um melhor desempenho do setor público em benefício do bem-estar coletivo.

## A EFETIVIDADE DA GESTÃO POR RESULTADOS

### **Desafios e Oportunidades.**

#### **1. Introdução à Gestão por Resultados na Administração Pública: Contextualização do conceito de gestão por resultados**

No contexto da administração pública, a gestão por resultados envolve a definição clara de metas e indicadores de desempenho, o estabelecimento de estratégias para alcançá-las e a mensuração sistemática dos resultados obtidos. Em vez de se concentrar apenas em processos ou procedimentos, essa abordagem direciona a atenção para os impactos e os benefícios das ações governamentais, priorizando a entrega de serviços de qualidade e a melhoria da qualidade de vida da população.

Na administração pública, essa abordagem visa aprimorar a eficiência, a transparência e a prestação de contas, alinhando as atividades governamentais aos objetivos estratégicos e às necessidades da sociedade.

A gestão por resultados é uma abordagem estratégica que visa direcionar as atividades governamentais para a obtenção de resultados concretos e mensuráveis, em vez de focar apenas nos processos internos ou nas atividades rotineiras. Essa abordagem implica em:

**Definição de Metas Claras:** Estabelecimento de metas específicas e alcançáveis, que representem os objetivos estratégicos da organização pública. Essas metas devem ser mensuráveis e alinhadas com as necessidades e expectativas da sociedade.

**Indicadores de Desempenho:** Desenvolvimento de indicadores de desempenho que permitam monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas. Esses indicadores podem abranger diferentes áreas, como qualidade dos serviços prestados, eficiência na alocação de recursos e impacto social.

**Estratégias de Alcance de Resultados:** Implementação de estratégias e ações concretas para alcançar as metas estabelecidas. Isso envolve a alocação eficiente de recursos, a definição de responsabilidades claras e o acompanhamento sistemático do progresso.

#### **Relevância e impacto da gestão por resultados na administração pública:**

A gestão por resultados é fundamental para promover a eficiência e a eficácia na administração pública, pois permite que os gestores tomem decisões mais informadas e baseadas em evidências. Ao estabelecer metas claras e mensuráveis, os órgãos governamentais podem monitorar seu desempenho, identificar áreas de melhoria e alocar recursos de forma mais estratégica. Além disso, essa abordagem contribui para aumentar a transparência e a

prestação de contas, uma vez que os resultados alcançados são facilmente comunicados e avaliados pela sociedade.

Em suma, a gestão por resultados na administração pública é uma ferramenta poderosa para promover a eficiência, a transparência e a “*accountability*”, permitindo que os governos atendam melhor às necessidades e às expectativas dos cidadãos. Ao alinhar os esforços governamentais aos resultados desejados, essa abordagem pode levar a uma prestação de serviços mais eficaz e a uma melhor utilização dos recursos públicos.

O cientista político e economista Luiz Carlos Brasser Pereira em seu artigo em 1998 já apontava a gestão gerencial como uma revolução "A gestão pública gerencial é uma revolução organizacional que busca eficiência e eficácia nos serviços públicos." Bresser-Pereira, L. C. (1998). A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

A gestão por resultados desempenha um papel crucial na modernização e na eficiência da administração pública, trazendo uma série de benefícios e impactos positivos:

**Eficiência e Eficácia:** Ao focar na entrega de resultados concretos, a gestão por resultados contribui para a otimização dos recursos públicos e para a melhoria da eficiência na prestação de serviços. Isso significa fazer mais com menos, priorizando os investimentos e as ações que gerem o maior impacto para a sociedade.

**Transparência e Prestação de Contas:** A definição clara de metas e indicadores de desempenho torna possível avaliar o desempenho dos órgãos governamentais de forma objetiva e transparente. Isso fortalece a prestação de contas e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Importante destacar as metas de forma clara assim como menciona Robert Behn pesquisador político da Universidade de Harvard que possui mais de 50 artigos sobre gestão pública "Gestão por resultados na administração pública envolve a definição de metas claras, a medição de desempenho e a responsabilidade pelos resultados." Referência: Behn, R. D. (2003). "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." Public Administration Review, 53.

**Foco nos Resultados:** Ao invés de se concentrar apenas em processos internos ou burocráticos, a gestão por resultados direciona a atenção para os resultados tangíveis e para os impactos reais das ações governamentais. Isso ajuda a garantir que as políticas públicas estejam realmente atendendo às necessidades e demandas da população.

**Inovação e Melhoria Contínua:** A avaliação constante dos resultados obtidos estimula a busca por soluções inovadoras e a adoção de melhores práticas de gestão. Isso cria um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria contínua, aumentando a eficácia e a relevância das políticas públicas ao longo do tempo.

Ao alinhar os esforços governamentais com os resultados desejados pela sociedade, essa abordagem contribui para uma governança<sup>1</sup> mais eficaz e para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Existem diversos autores que abordam o tema da gestão por resultados na administração pública. Aqui estão alguns exemplos:

**Bresser-Pereira:** Luiz Carlos Bresser-Pereira é um renomado economista brasileiro que discute a gestão pública e suas reformas. Em suas obras, ele aborda questões relacionadas à gestão por resultados e à necessidade de uma administração pública mais eficiente e orientada para o alcance de metas.

**Behn:** Robert D. Behn é outro autor que contribui significativamente para o campo da administração pública, especialmente no que diz respeito ao desempenho e à gestão por resultados. Seus trabalhos, como "The PerformanceStat Potential: A Leadership Strategy for Producing Results"(2003), oferecem "insights" valiosos sobre como os governos podem adotar abordagens mais orientadas para resultados.

Esses autores oferecem diferentes perspectivas e abordagens sobre a gestão por resultados na administração pública, enriquecendo o debate e fornecendo "insights" importantes para gestores públicos, acadêmicos e profissionais interessados na área.

Robert D. Behn é um importante acadêmico e autor no campo da administração pública, conhecido por suas contribuições significativas para o estudo da gestão por resultados e do desempenho governamental. Uma de suas teorias mais influentes é o conceito de "*PerformanceStat*", também conhecido como "Gestão de Desempenho", que ele descreve e analisa em várias de suas obras.

A teoria de Behn destaca a importância de estabelecer sistemas de gestão que foquem na mensuração e no acompanhamento contínuo do desempenho organizacional, visando melhorar a eficácia e a eficiência das políticas públicas. O termo "*PerformanceStat*" foi criado por Behn como uma referência ao "*Compstat*", um sistema de gestão de desempenho utilizado

<sup>1</sup> De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011), governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Disponível em : <https://portal.tcu.gov.br>

pelo Departamento de Polícia de Nova York na década de 1990, que foi altamente eficaz na redução da criminalidade na cidade.

Um dos principais artigos de Behn publicado em 2003 levanta questionamento importante sobre as medidas de desempenho "Por que medir o desempenho? Diferentes finalidades requerem medidas diferentes". Referência: Behn, R. D. (2003). "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." *Public Administration Review*, 143.

As principais características da teoria de Behn sobre o "*PerformanceStat*" incluem:

- Estabelecimento de Metas Claras e Mensuráveis: A definição de metas específicas e mensuráveis é fundamental para orientar as ações governamentais e avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos.
- Monitoramento Regular do Desempenho: Behn enfatiza a importância de realizar reuniões regulares de acompanhamento do desempenho, nas quais os gestores públicos analisam os indicadores de desempenho e discutem estratégias para melhorar os resultados.
- Responsabilização e Prestação de Contas: O "*PerformanceStat*" promove a transparência e a prestação de contas, ao responsabilizar os gestores pelo desempenho de suas áreas de atuação e ao divulgar publicamente os resultados alcançados.
- Foco na Melhoria Contínua: A teoria de Behn destaca a importância de criar uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua do desempenho, por meio da identificação de problemas e da implementação de soluções inovadoras.

Ao aplicar os princípios do "*PerformanceStat*", as organizações governamentais podem aumentar sua eficiência operacional, melhorar a qualidade dos serviços prestados e fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições públicas. A teoria de Behn continua a ser uma referência importante para gestores públicos e acadêmicos interessados na gestão por resultados e no aprimoramento do desempenho governamental.

A aplicação da teoria de Behn, especialmente o conceito de "*PerformanceStat*", na gestão por resultados na administração pública pode ser realizada através dos seguintes passos:

1. Estabelecimento de Metas Claras e Mensuráveis:
  - identificar e definir metas específicas e mensuráveis que representem os objetivos estratégicos da organização pública.
  - as metas devem ser desdobradas em indicadores de desempenho que possam ser acompanhados e quantificados ao longo do tempo.
- 1.1. Implementação de Sistemas de Monitoramento:

- desenvolver sistemas de monitoramento que permitam acompanhar o progresso em direção às metas estabelecidas;
- realizar reuniões regulares de acompanhamento do desempenho, nas quais, os gestores analisam os indicadores de desempenho e discutem estratégias para melhorar os resultados.

#### 1.2. Promoção da Responsabilização e Prestação de Contas:

- responsabilizar os gestores pelo desempenho de suas áreas de atuação, estabelecendo uma cultura organizacional de prestação de contas e transparência;
- divulgar publicamente os resultados alcançados, para que os cidadãos possam avaliar o desempenho do governo e cobrar por melhorias.

#### 1.3. Incentivo à Melhoria Contínua:

- encorajar a identificação de problemas e a implementação de soluções inovadoras para melhorar o desempenho;
- criar um ambiente que valorize a aprendizagem organizacional e promova a busca constante por excelência na prestação de serviços públicos.

#### 1.4. Utilização de Tecnologia e Dados:

- investir em tecnologias de informação e sistemas de dados que possam facilitar o monitoramento do desempenho e a tomada de decisões baseadas em evidências;
- utilizar análises de dados para identificar padrões, tendências e oportunidades de melhoria no desempenho organizacional.

#### 1.5. Capacitação e Engajamento dos Servidores:

- capacitar os servidores públicos para entender e utilizar os sistemas de gestão por resultados de forma eficaz;
- engajar os funcionários no processo de definição de metas, monitoramento do desempenho e busca por soluções inovadoras, promovendo um senso de propriedade e responsabilidade compartilhada pelos resultados alcançados.

Ao aplicar os princípios da teoria de Behn na gestão por resultados na administração pública, os governos podem melhorar a eficiência, a eficácia e a transparência de suas operações, promovendo um maior impacto nas políticas públicas e uma melhor qualidade de vida para os cidadãos.

A avaliação da relevância e o impacto da gestão por resultados na administração pública, seguindo os princípios da teoria de Behn, podemos adotar várias abordagens:

2. Análise dos Indicadores de Desempenho:

- avaliar os indicadores de desempenho estabelecidos para medir o progresso em direção às metas organizacionais;
- analisar se os indicadores são relevantes e estão alinhados com os objetivos estratégicos da administração pública.

2.1. Comparação com Resultados Anteriores:

- comparar os resultados obtidos após a implementação da gestão por resultados com os resultados anteriores, antes da adoção dessa abordagem;
- identificar mudanças significativas no desempenho organizacional e na entrega de serviços públicos.

2.2. Avaliação da Eficiência e Eficácia:

- avaliar a eficiência operacional, analisando se a gestão por resultados contribuiu para a otimização dos recursos públicos e a redução de desperdícios;
- avaliar a eficácia das políticas públicas, analisando se as metas estabelecidas foram alcançadas e se houve impacto positivo na vida dos cidadãos.

2.3. “Feedback” da Sociedade:

- coletar “feedback” da sociedade sobre a percepção da qualidade dos serviços públicos e a eficácia das políticas governamentais;
- realizar pesquisas de satisfação e consultas públicas para entender as necessidades e expectativas dos cidadãos em relação à administração pública.

2.4. Análise de Casos de Sucesso:

- identificar e analisar casos de sucesso onde a gestão por resultados gerou impactos positivos significativos na administração pública;
- extrair lições aprendidas e boas práticas que possam ser replicadas em outras áreas ou organizações governamentais.

2.5. Avaliação da Transparência e Prestação de Contas:

- avaliar o grau de transparência e prestação de contas alcançado pela administração pública após a adoção da gestão por resultados;
- analisar se houve uma melhoria na divulgação de informações sobre o desempenho organizacional e na responsabilização dos gestores públicos.

Ao aplicar essas abordagens de avaliação, é possível determinar a relevância e o impacto da gestão por resultados na administração pública, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, para fortalecer ainda mais a eficácia e a eficiência das políticas governamentais. O professor Robert Behn defende inclusive a inovação dentro da gestão e por parte dos gestores como forma de encontrar ferramentas eficazes e resultados concretos “Os gestores públicos devem ter a liberdade de inovar e de experimentar, mas também precisam de ser responsabilizados pela produção de resultados.” Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*.

A teoria de Robert D. Behn sobre gestão por resultados é uma abordagem prática para melhorar o desempenho das organizações públicas. Segue o detalhamento dos componentes principais dessa teoria e como cada um deles pode ser implementado na administração pública.

### 3. Estabelecimento de Metas Claras e Mensuráveis

Behn destaca a importância de definir metas claras e mensuráveis que guiem as atividades da organização pública. Essas metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado (SMART).

#### Implementação:

- identificar as principais áreas de atuação e os resultados desejados;
- desenvolver indicadores de desempenho para monitorar o progresso;
- assegurar que todas as partes interessadas compreendam e estejam alinhadas com as metas estabelecidas.

#### 3.1. Coleta e Análise de Dados de Desempenho

A coleta sistemática de dados é essencial para monitorar e avaliar o desempenho em relação às metas estabelecidas. Isso envolve a utilização de métricas quantitativas e qualitativas.

#### Implementação:

- estabelecer sistemas de coleta de dados confiáveis e consistentes;
- analisar os dados regularmente para identificar tendências e áreas de melhoria;
- utilizar tecnologias de informação para facilitar a coleta e análise de dados.

#### 3.2. “Feedback” e Ajuste Contínuo

Behn enfatiza a importância do “feedback” contínuo para ajustar as estratégias e ações conforme necessário. O “feedback” deve ser baseado em dados reais de desempenho e envolvem todos os níveis da organização.

#### Implementação:

- criar ciclos de “*feedback*” regulares onde os resultados são discutidos abertamente;
- implementar reuniões de revisão de desempenho periódicas;
- ajustar políticas, processos e alocação de recursos com base nas análises de desempenho.

### 3.3. Responsabilização

A responsabilização é central na gestão por resultados. Isso envolve não apenas definir responsabilidades claras, mas também estabelecer mecanismos para garantir que os indivíduos e unidades organizacionais sejam responsabilizados por seu desempenho.

Implementação:

- definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe;
- estabelecer sistemas de avaliação de desempenho que sejam justos e transparentes;
- vincular incentivos e consequências ao desempenho medido.

### 3.4. Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal

Para alcançar os resultados desejados, é essencial que os servidores públicos tenham as habilidades e conhecimentos necessários. Behn sugere investimentos contínuos em capacitação e desenvolvimento.

Implementação:

- identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe;
- oferecer programas de formação e capacitação contínuos;
- promover uma cultura de aprendizado e desenvolvimento profissional.

### 3.5. Inovação e Melhoria Contínua

Behn destaca a importância da inovação e da melhoria contínua para adaptar-se às mudanças e melhorar os resultados. Isso envolve experimentar novas abordagens e aprender com os resultados.

Implementação:

- incentivar a experimentação e a inovação dentro da organização;
- criar um ambiente onde os erros sejam vistos como oportunidades de aprendizado;
- implementar processos de avaliação e revisão contínua das práticas e políticas.

### 3.6. Transparência e Comunicação

A transparência nas ações e resultados é crucial para construir confiança e legitimidade. Behn sugere que a comunicação aberta sobre objetivos, estratégias e resultados é fundamental.

Implementação:

- publicar relatórios de desempenho regularmente;
- manter canais de comunicação abertos com todas as partes interessadas;
- promover a participação cidadã e a consulta pública nas tomadas de decisão.

### 3.7. Foco no Cidadão

Colocar o cidadão no centro das ações e decisões é um princípio fundamental. As políticas e programas devem ser desenhados para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos.

Implementação:

- realizar pesquisas e consultas para entender as necessidades dos cidadãos;
- envolver os cidadãos no processo de planejamento e avaliação das políticas públicas;
- ajustar os serviços e programas para melhor atender as demandas da população.

A gestão por resultados, conforme delineada por Robert D. Behn, envolve uma abordagem integrada que combina a definição de metas claras, a coleta e análise de dados, o feedback contínuo, a responsabilização, a capacitação, a inovação, a transparência e o foco no cidadão. A implementação desses princípios pode transformar a administração pública, aumentando a eficiência, a eficácia e a responsividade dos serviços prestados à sociedade.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS:**

### **Revisão da literatura sobre gestão por resultados e seu enquadramento na administração pública.**

A gestão por resultados na administração pública é uma abordagem que visa aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos por meio de um foco claro em objetivos e resultados mensuráveis. Para entender melhor essa abordagem, é fundamental explorar seus fundamentos teóricos e o marco conceitual que a sustenta.

#### **Fundamentos Teóricos**

Os fundamentos teóricos da gestão por resultados estão enraizados em diversas teorias e disciplinas, incluindo a administração, a economia e as ciências sociais. A teoria da Nova Gestão Pública, ou New Public Management (NPM), tem suas raízes em diversas publicações e trabalhos acadêmicos ao longo das décadas de 1980 e 1990. Alguns dos principais textos e referências que fundamentam essa teoria incluem: "The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue" (1991) - Editado por Charles Polidano e Richard Batley, este livro reúne uma série de ensaios que exploram os princípios e práticas da Nova Gestão Pública.

**Teoria da Administração por Objetivos (APO)** Proposta por Peter Drucker na década de 1950, a Administração por Objetivos (APO) enfatiza a importância de definir objetivos claros e específicos para melhorar o desempenho organizacional. Na administração pública, isso se traduz na definição de metas que orientam as ações e decisões dos gestores e servidores.

**Teoria da Governança Pública** no qual vários cientistas políticos discorreram sobre o tema, há uma evolução de ideias e conceitos ao redor do tema da governança, porém, uma referência importante nesse campo é o escritor Pierre (2004) que em sua obra explora as mudanças na governança pública e as ferramentas utilizadas nas ações públicas em um contexto contemporâneo.

A governança pública envolve a colaboração entre diversas partes interessadas, incluindo governo, setor privado e sociedade civil, para alcançar objetivos comuns. A gestão por resultados se alinha a essa teoria ao promover a transparência, a participação cidadã e a cooperação interinstitucional para melhorar os resultados.

#### **Exploração de modelos e ferramentas utilizadas na gestão por resultados.**

Na administração pública, a gestão por resultados é fundamental para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados à população. Alguns modelos e ferramentas comumente utilizados incluem a Matriz de Marco Lógico, que permite a definição de indicadores e metas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, e que auxilia na

elaboração e avaliação de projetos, estabelecendo relações entre atividades, resultados, objetivos e impactos. Além disso, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho e a utilização de tecnologias para coleta e análise de dados também são práticas importantes na gestão por resultados na administração pública.

A Matriz de Marco Lógico é uma ferramenta utilizada para planejar, monitorar e avaliar projetos. Ela ajuda a identificar os problemas a serem resolvidos, as soluções propostas, os resultados esperados e os meios de verificação. Essa matriz facilita a visualização da lógica do projeto e auxilia na definição de indicadores para mensurar o seu orçamento.

A Matriz de Marco Lógico foi desenvolvida originalmente pelo economista alemão Horst Rittel e pelo cientista político Melvin M. Webber na década de 1970. Eles criaram essa ferramenta como parte de um método sistemático para planejamento e avaliação de projetos, principalmente em contextos de cooperação internacional e desenvolvimento.

Apesar de Rittel e Webber (1973) serem os criadores originais da Matriz de Marco Lógico, ao longo do tempo, essa ferramenta foi amplamente adotada por organizações internacionais, agências de desenvolvimento e governos ao redor do mundo como uma maneira eficaz de estruturar projetos, facilitar a comunicação e garantir a coerência entre objetivos, atividades e resultados esperados “A classe de problemas que lidamos, a saber, problemas sociais e de políticas públicas, são "problemas perversos". Eles não podem ser resolvidos no sentido de que problemas de engenharia podem ser resolvidos. Os problemas de políticas públicas tendem a ser complexos, dinâmicos e a envolvem muitas partes interessadas com diferentes valores e objetivos.” Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". *Policy Sciences*, 4, 155-169.

A MML é composta por quatro elementos principais:

- Análise de Problemas: Nesta seção, são identificados e descritos os problemas que o projeto visa resolver. Isso inclui a análise das causas e dos efeitos dos problemas, permitindo uma compreensão mais profunda das questões a serem abordadas.
- Objetivos: Aqui são definidos os objetivos do projeto, ou seja, as mudanças desejadas que o projeto busca alcançar. Os objetivos são divididos em dois tipos: objetivos gerais (de longo prazo) e objetivos específicos (de curto prazo), proporcionando uma visão clara do que se pretende alcançar.
- Atividades: Nesta parte, são listadas as atividades necessárias para atingir os objetivos do projeto. Isso inclui a descrição detalhada das ações a serem realizadas, os recursos necessários e os responsáveis por cada atividade.

- Indicadores e Meios de Verificação: Aqui são estabelecidos os indicadores que serão utilizados para medir o progresso e o impacto do projeto. Além disso, são definidos os meios pelos quais esses indicadores serão verificados, ou seja, como as informações serão coletadas e analisadas.

A Matriz de Marco Lógico é uma ferramenta poderosa para garantir a coerência lógica entre as diferentes etapas de um projeto, facilitando a sua implementação e avaliação. Ela é amplamente utilizada na administração pública e em organizações que buscam planejar e executar projetos de forma eficiente e eficaz.

A Matriz de Marco Lógico (MML) é uma ferramenta de planejamento e gestão muito utilizada na administração pública. Ela proporciona uma abordagem estruturada para a concepção, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de programas e projetos.

#### Componentes da Matriz de Marco Lógico:

A MML é composta por quatro elementos principais inter-relacionados:

- Objetivo Global (Impacto): Define o impacto esperado de longo prazo do programa ou projeto. Geralmente, está relacionado a mudanças ou benefícios sociais, econômicos ou ambientais mais amplos.
- Resultados (Resultados Esperados): São as mudanças específicas e mensuráveis que o programa ou projeto pretende alcançar a médio prazo. São divididos em:
  - Resultado Final: O resultado imediato que se espera alcançar.
  - Resultados Intermediários: Os passos necessários para alcançar o resultado final.
- Atividades: São as ações concretas que serão realizadas para alcançar os resultados esperados. São descritas de forma detalhada, incluindo os recursos necessários e os responsáveis por sua implementação.
- Indicadores e Meios de Verificação: Indicadores são medidas quantitativas ou qualitativas que permitem avaliar se os resultados esperados estão sendo alcançados. Os meios de verificação são os métodos utilizados para coletar dados e monitorar o progresso em direção aos resultados esperados.

#### Como a Matriz de Marco Lógico é Utilizada:

- Planejamento: Ajuda a estruturar e clarificar os objetivos, resultados esperados e atividades do programa ou projeto.

- Implementação: Serve como um guia para a implementação das atividades planejadas, garantindo que todas as ações contribuam para a consecução dos resultados esperados.
- Monitoramento e Avaliação: Facilita o monitoramento contínuo do progresso, permitindo ajustes e correções ao longo do caminho, conforme necessário.
- Comunicação e Aprendizado: Fornece uma base para a comunicação clara de objetivos e resultados, tanto internamente quanto para partes interessadas externas. Também facilita a aprendizagem organizacional ao identificar o que está funcionando e o que precisa ser ajustado.

**Exemplo de Aplicação na Administração Pública:**

Suponha que uma prefeitura deseje implementar um programa para melhorar a infraestrutura de transporte público na cidade. A Matriz de Marco Lógico poderia ser utilizada da seguinte forma:

- Objetivo Global (Impacto): Redução do tempo de deslocamento e melhoria na qualidade de vida dos cidadãos.
- Resultados:
  - Resultado Final: Aumento da eficiência do transporte público.
  - Resultados Intermediários: Expansão da rede de transporte, modernização dos veículos.
- Atividades: Construção de novas linhas de ônibus, compra de novos ônibus.
- Indicadores: Número de novas linhas criadas, percentual de veículos modernizados.
- Meios de Verificação: Relatórios mensais da companhia de transporte, pesquisas de satisfação dos passageiros.

A Matriz de Marco Lógico é uma ferramenta valiosa na gestão por resultados na administração pública, pois ajuda a estruturar e monitorar a implementação de programas e projetos, garantindo que os recursos sejam alocados eficazmente e que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente e mensurável. Ela promove transparência, responsabilização e aprendizado contínuo ao longo do ciclo de vida do projeto ou programa, assim destaca Behn em outro artigo que "As medidas de desempenho podem ajudar os gestores públicos a melhorar o desempenho da sua organização, fornecendo dados que podem ser usados para avaliar e refinar programas e processos." Behn, R. D. (1995). "The Big Questions of Public Management." *Public Administration Review*, 55(4), 313-324.

### Uso da Matriz de Marco Lógico (MML):

- Definir objetivos claros e mensuráveis.
- Estruturar a implementação de atividades e monitorar o progresso.
- Avaliar o impacto e a eficácia das intervenções.

Para falar sobre a gestão de resultados no município de Junqueirópolis - SP, é importante considerar que a administração pública local pode adotar várias estratégias e ferramentas para monitorar e melhorar o desempenho dos serviços públicos e alcançar os objetivos estabelecidos para o desenvolvimento local. Aqui estão alguns pontos relevantes para entender como a gestão de resultados é aplicada nesse contexto:

#### Estratégias e Ferramentas Utilizadas:

- Planejamento Estratégico: O município pode adotar um planejamento estratégico para definir metas e objetivos de longo prazo. Isso inclui identificar as necessidades da população e estabelecer prioridades para a alocação de recursos.
- Indicadores de Desempenho: Utilização de indicadores para medir o desempenho das políticas públicas e dos serviços prestados à população. Exemplos de indicadores podem incluir: taxa de desemprego, índice de desenvolvimento humano (IDH), cobertura de serviços básicos, entre outros.
- Sistema de Informação Gerencial (SIG): Implementação de um sistema de informação que permite coletar, armazenar, analisar e distribuir informações para a tomada de decisões baseada em dados.
- Avaliação de Programas e Projetos: Realização de avaliações periódicas para verificar se os programas e projetos estão alcançando os resultados esperados. Isso pode incluir revisões de impacto, avaliações de eficácia e eficiência.
- Orçamento Participativo: Engajamento da comunidade na definição de prioridades orçamentárias e no planejamento de ações para atender às demandas locais.

A utilização da MML sempre deverá ser para planejar, monitorar e avaliar projetos específicos, garantindo que as atividades implementadas levem aos resultados desejados. Exemplos de aplicações:

Saúde: Implementação de indicadores para monitorar a cobertura e a qualidade dos serviços de saúde, com o objetivo de melhorar o acesso e os resultados de saúde da população local.

Educação: Utilização de indicadores educacionais para avaliar o desempenho das escolas e desenvolver estratégias para melhorar a qualidade da educação, como taxas de aprovação e evasão escolar.

Infraestrutura: Monitoramento de indicadores relacionados à infraestrutura urbana, como qualidade das estradas, abastecimento de água e fornecimento de energia elétrica.

Sempre haverá desafios como: limitações de recursos financeiros e humanos, necessidade de capacitação técnica para implementar sistemas de gestão de resultados eficazes, mas, também haverá oportunidades de engajamento da comunidade, parcerias público-privadas e uso de tecnologia para melhorar a gestão e a transparência.

### **3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE EMPÍRICA:**

**Apresentação de um estudo de caso do município de Junqueirópolis que demonstre a efetividade da gestão por resultados em uma entidade pública.**

Junqueirópolis é um município localizado no estado de São Paulo, Brasil. Fundada em 1945, a cidade está situada na região oeste do estado, pertencendo à mesorregião de Presidente Prudente. Com uma população estimada em cerca de 20 mil habitantes (IBGE 2023), Junqueirópolis é conhecida por sua economia baseada na agricultura e pecuária, destacando-se especialmente no cultivo da acerola e cana-de-açúcar.

Aspectos Importantes de Junqueirópolis:

**População Total:** Aproximadamente 20.200 habitantes (estimativa 2023, IBGE).

**Área Total:** 583,9 km<sup>2</sup>, sendo 646km de estradas rurais.

**Densidade Demográfica:** Cerca de 34,6 habitantes por km<sup>2</sup>.

**PIB (Produto Interno Bruto):** Aproximadamente R\$ 700 milhões (dados de 2020, IBGE).

**Principais Atividades Econômicas:** Agricultura, pecuária e indústria.

**Taxa de Alfabetização:** Cerca de 97%.

**Número de Escolas:** 5 Centro de Educação Infantil e 3 escolas de ensino fundamental todas municipalizadas e de ensino integral. 2 de ensino médio (estadual) também de ensino integral.

**Expectativa de Vida:** Aproximadamente 75 anos.

**Número de Unidades de Saúde:** 1 hospital, 08 UBS (Unidades Básicas de Saúde), CAPs, CEO, Farmácia Municipal.

**Trabalho em rede na Assistência Social:** Creas, Cras.

**Saneamento Básico:** 100% de cobertura de água tratada e 98% de esgoto tratado.

**Distância até a Capital (São Paulo):** Aproximadamente 640 km.

**Rodovias:** SP-294 (Rodovia Comandante João Ribeiro de Barros) é a principal rodovia que corta o município. Rodovia sob concessão que em 2025 terá início a duplicação.

A administração pública de Junqueirópolis está focada em fornecer serviços eficientes e de qualidade aos seus cidadãos. A gestão municipal busca adotar práticas modernas de governança e gestão por resultados, que incluem:

- **Transparéncia e Participação Cidadã:** A prefeitura de Junqueirópolis tem adotado medidas para aumentar a transparéncia das suas ações, incluindo a publicação de dados

e relatórios financeiros online, além de promover audiências públicas para envolver os cidadãos nas decisões municipais.

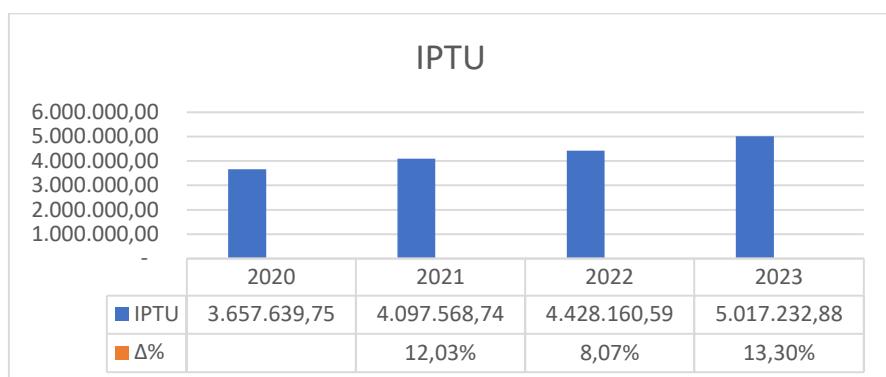
- **Planejamento Estratégico:** A administração utiliza o planejamento estratégico para alinhar os recursos municipais com os objetivos de desenvolvimento a longo prazo. Isso inclui a identificação de prioridades, definição de metas e monitoramento contínuo do progresso.

Dentro dessa premissa de planejamento estratégico que baseia os pilares da gestão por resultado, é realizado sempre investimentos baseados no valor estimado de receita a arrecadar dentro do exercício financeiro. Para cada orçamento do ano seguinte são realizados estudos técnicos para que o valor estimado de receita seja coerente com a realidade para que possa mensurar os investimentos que serão realizados e não somente manutenção da máquina pública. O intuito é realizar uma administração de vanguarda que tenha resultados efetivos e impactos positivos na vida de toda população. Para isso o planejamento e acompanhamento desses resultados são bases fundamentais para o sucesso alcançado na administração.

#### **Análise de dados para avaliar o impacto da gestão por resultados em termos de eficiência, eficácia e transparência.**

O primeiro comparativo mostra a evolução das receitas, tanto próprias quanto as oriundas do estado e da união vindas por meio das transferências.

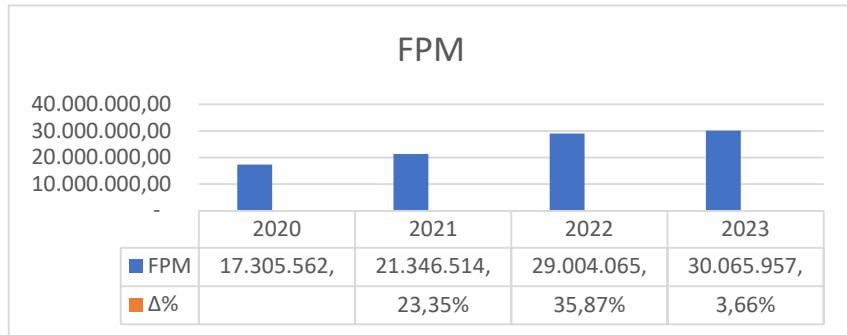
Figura 1- Receita de Impostos sobre a Propriedade Territorial Urbana



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

A receita de IPTU cresceu cerca de 33% nos últimos 3 anos. Houve correção nas tabelas pelo índice da inflação, porém, houve também um crescimento no número de imóveis, dada expansão da cidade pela criação de diversos loteamentos a construção civil foi impulsionada gerando novos imóveis no município.

Figura 2- Receita do Fundo de Participação dos Municípios



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

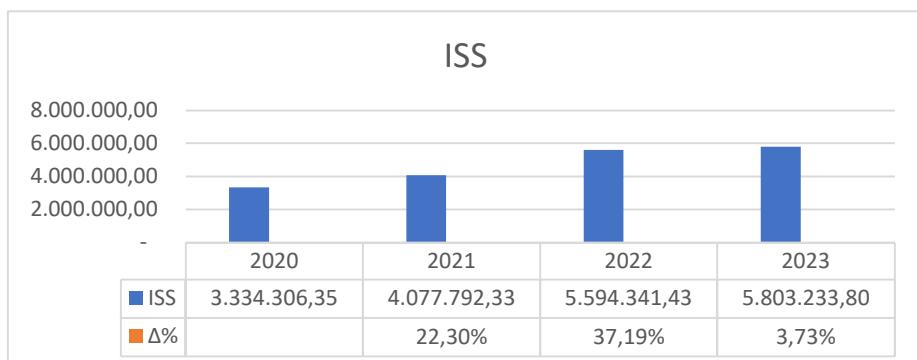
A Receita do Fundo de Participação dos Municípios tem sua composição e a distribuição regulamentadas pela Constituição Federal e por legislações complementares.

Os recursos do FPM são provenientes de uma porcentagem da arrecadação de dois importantes tributos federais:

- **Imposto de Renda (IR):** uma parte da arrecadação deste imposto é destinada ao FPM.
- **Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI):** uma parcela da arrecadação deste imposto também contribui para o FPM.

Atualmente, 22,5% da receita dos impostos sobre a renda e produtos industrializados são destinados ao FPM, conforme estipulado pelo artigo 159 da Constituição Federal. A distribuição dos recursos do FPM entre os municípios é feita com base em critérios populacionais e de renda per capita. Esses critérios são definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No município base de estudo o FPM a arrecadação dobrou nos últimos 3 anos, isso devido ao aumento populacional e aumento da arrecadação da base de arrecadação do fundo.

Figura 3- Receita do Imposto Sobre Serviços



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN ou ISS) é um tributo municipal que incide sobre a prestação de serviços definidos em lei complementar. Cada município tem autonomia para legislar sobre o ISS, dentro dos limites estabelecidos pela Lei Complementar nº 116/2003, que é a legislação federal que regulamenta esse imposto.

A Incidência o ISS é cobrado sobre a prestação de serviços listados na Lei Complementar nº 116/2003. Os serviços sujeitos ao ISS incluem uma ampla variedade de atividades, como serviços de informática, consultoria, construção civil, serviços de saúde, educação, entre outros.

As alíquotas do ISS variam conforme a legislação de cada município, respeitando o limite mínimo de 2% e o limite máximo de 5%, conforme estabelecido pela Constituição Federal. O município de Junqueirópolis define suas próprias alíquotas dentro desse intervalo.

No município de Junqueirópolis o ISS dobrou nos últimos anos. A produção industrial em sua prestação de serviço tem colaborado muito para esse número, 50% da arrecadação deste imposto é realizado por uma multinacional instalada no município e que expandiu sua produção nos últimos anos. A multinacional do ramo agrícola possui mais de 2500 pessoas em emprego direto e contribui diretamente para composição da renda direta e indireta do município através da base de valor adicionado.

Figura 4- Evolução do Índice de Participação do Município na receita do Estado

<b>Exercício</b>	<b>Valor Adicionado</b>	<b>Índice de Participação</b>
<b>2019</b>	R\$ 370.960.643,00	0,0471921
<b>2020</b>	R\$ 597.192.717,00	0,0500554
<b>2021</b>	R\$ 599.203.857,00	0,0537675
<b>2022</b>	R\$ 904.033.054,00	0,0544213

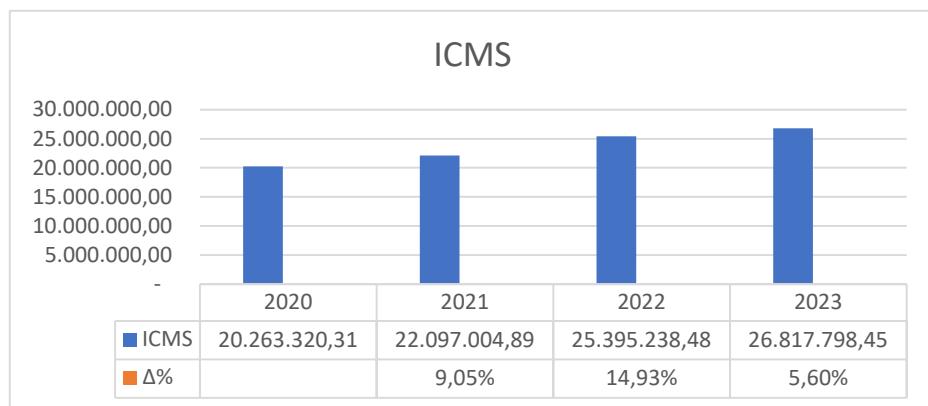
**Fonte:** Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

A formação do valor adicionado no município refere-se à medida da contribuição econômica das atividades produtivas locais ao Produto Interno Bruto (PIB) do município. O valor adicionado é um conceito econômico que representa a diferença entre o valor bruto da produção e o consumo intermediário (bens e serviços adquiridos de terceiros e consumidos no processo produtivo). Esse valor é essencial para calcular a participação de um município no

Valor Adicionado Bruto (VAB) do estado e, consequentemente, no Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e no Índice de Participação dos Municípios (IPM) do ICMS.<sup>2</sup>

E como demonstrado na figura 4, o valor adicionado do município de Junqueirópolis vem crescendo, sendo assim, o índice de participação tem sido maior possibilitando um maior repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

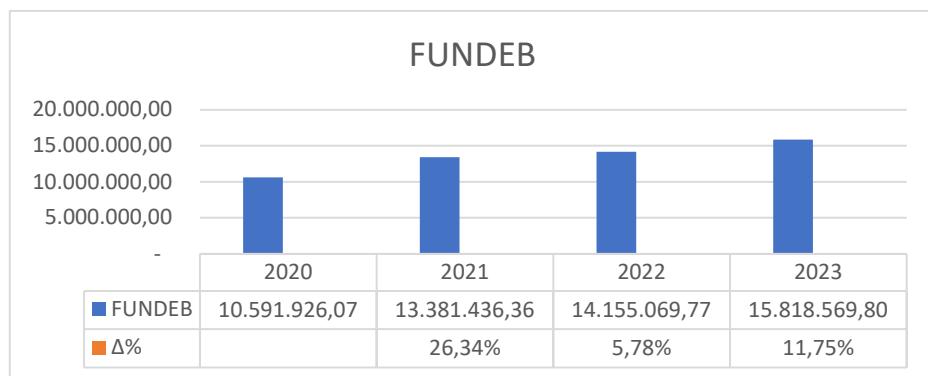
Figura 5 - Receita do Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

O ICMS teve um crescimento de mais de 25% nos últimos 3 anos, sendo uma das principais receitas do município ao lado do FPM, refletem em um papel primordial na manutenção da máquina pública e nos investimentos planejados.

Figura 6- Receita do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

<sup>2</sup> Dados obtidos no site da Secretaria do Estado da Fazenda. Disponível em: [https://www.fazenda.mg.gov.br/governo/assuntos\\_municipais/vaf/](https://www.fazenda.mg.gov.br/governo/assuntos_municipais/vaf/). Acesso em: junho de 2024.

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) é um Fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual (um total de vinte e sete Fundos), composto por recursos provenientes de impostos e das transferências dos Estados, Distrito Federal e Municípios vinculados à educação, conforme disposto nos arts. 212 e 212-A da Constituição Federal.

O Fundeb foi instituído como instrumento permanente de financiamento da educação pública por meio da Emenda Constitucional nº 108, de 27 de agosto de 2020, e encontra-se regulamentado pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020<sup>3</sup>.

A base de cálculo do FUNDEB inclui receitas de impostos como ICMS, IPVA, IPI (exportação) e transferências constitucionais como o FPE (Fundo de Participação dos Estados) e o FPM (Fundo de Participação dos Municípios). Os recursos são redistribuídos de acordo com o número de matrículas nas redes públicas de educação básica, considerando etapas e modalidades de ensino.

Avaliando a receita do Fundo da Educação Básica, também é fácil observar o crescimento de mais de 40% nos últimos três anos. O município possui uma educação de período integral em todo ensino infantil e fundamental, o que garante eficiência comprovada pela nota do IDEB o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).<sup>4</sup>

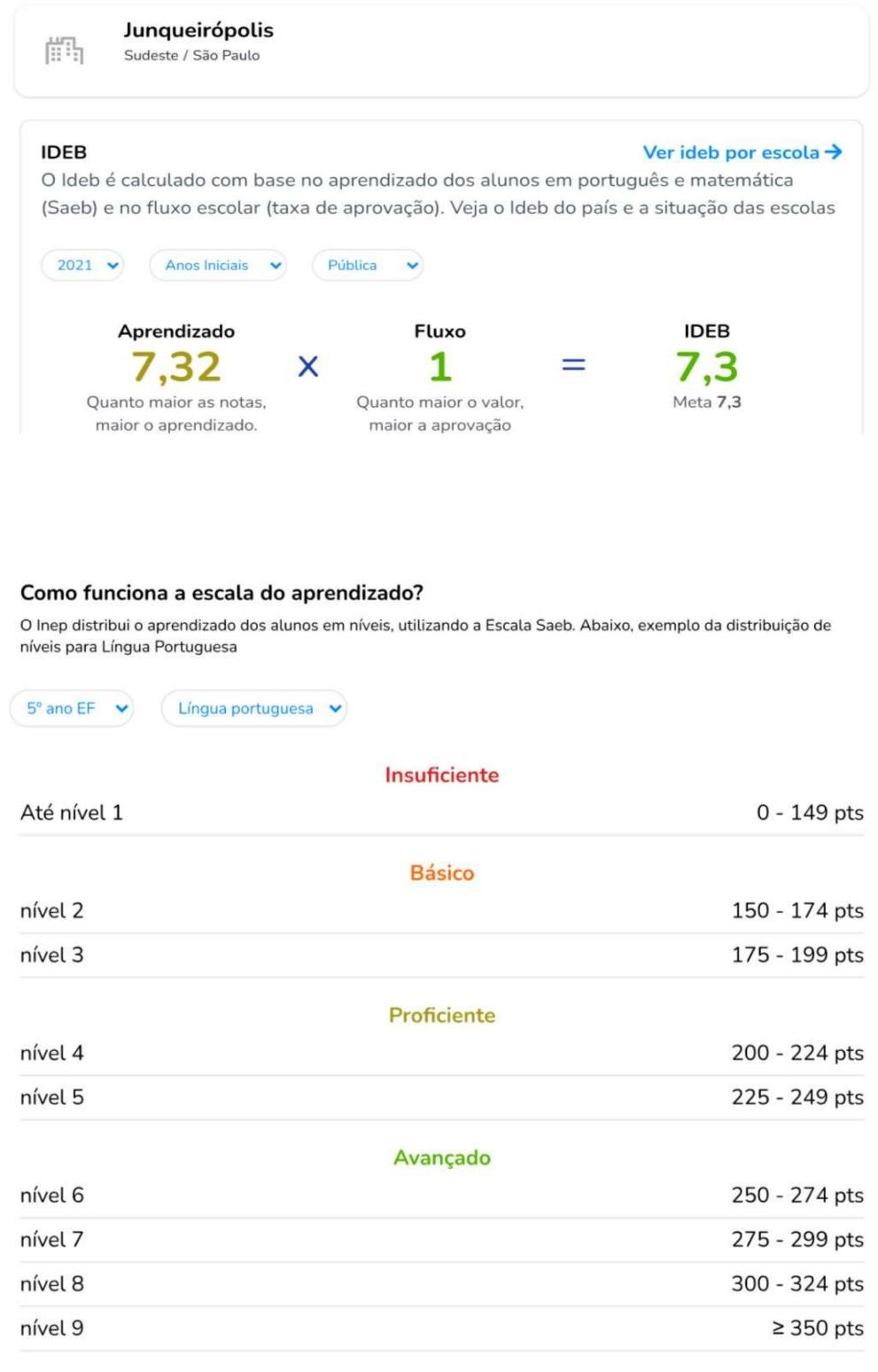
O IDEB do município em 2021 foi de 7,3 conforme quadro abaixo e o provisório para 2023 é de 7,6. São níveis considerados avançados e que colocam a educação do município entre as melhores do Estado de São Paulo.

---

<sup>3</sup> Dados obtidos do site do Fundeb. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb>. Acesso em: junho de 2024.

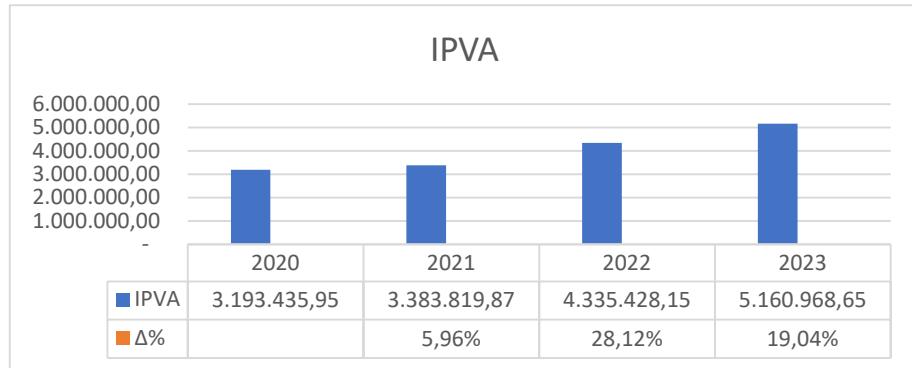
<sup>4</sup> Dados obtidos do site do Ideb. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: junho de 2024.

Figura 7- Demonstrativo da nota do IDEB na Educação Municipal do município.



**Fonte:** Dados extraídos do site do Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados> Acesso em: junho de 2024.

Figura 8- Receita de Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Receita do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

O imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA) também cresceu nos últimos anos por diversos fatores. Quando a economia do município vai bem as pessoas consomem mais e investem em bens. A população do município vem crescendo anualmente o que favorece o número de veículos. Segundo IBGE em 2010 a população de Junqueirópolis era de 18.726 e em 2023 passou para 20.448, um aumento de 9,2%.

Ainda falando sobre situações favoráveis que contribuem para a gestão de resultados é o “superávit” financeiro que o município ostenta desde 1996<sup>5</sup> e também os investimentos feitos anualmente. Nos últimos dois anos foram mais de R\$ 11.000.000,00 (onde milhões) em investimentos, o que corresponde a 5% do orçamento anual do município.

Figura 9- Investimentos nos anos de 2022 e 2023



**Fonte:** Dados extraídos do Balancete da Despesa do Município de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

Para contextualizar a eficiência na gestão do município de Junqueirópolis abrangendo todas as áreas envolvidas em uma gestão municipal temos o IEGM - Índice de Efetividade da

<sup>5</sup> Dados obtidos no site do município. Portal da transparéncia Disponível em : [http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA](http://transparencia.educjunq.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA). Acesso em: junho de 2024.

Gestão Municipal (IEG-M) que foi criado em 2015 pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo para medir a eficiência das 644 Prefeituras paulistas. Com foco em infraestrutura e processos, avalia a eficiência das políticas públicas em sete setores da administração saúde, planejamento, educação, gestão fiscal, proteção aos cidadãos (Defesa Civil), meio ambiente e governança em tecnologia da informação.

Com isso, oferece elementos que subsidiam a ação fiscalizatória do Controle Externo e da sociedade. Os resultados obtidos também produzem informações que têm sido utilizadas por Prefeitos e Vereadores na correção de rumos, reavaliação de prioridades e consolidação do planejamento dos municípios.

Junqueirópolis está entre os 52 municípios do Estado de São Paulo melhor avaliado pelo Índice de Eficiência em Gestão Municipal. Foram avaliados os 644 municípios do Estado<sup>6</sup>.

Figura 10- Comparativo IEGM com outros dois municípios

Referência: Adamantina			Referência: Dracena			Referência: Junqueirópolis		
Indicador Temático	2022	2023	Indicador Temático	2022	2023	Indicador Temático	2022	2023
IEG-M	C	C+	IEG-M	C+	C+	IEG-M	B	B
i-Plan	C	C	i-Plan	C+	C	i-Plan	B	C
i-Fiscal	B	B	i-Fiscal	B	B	i-Fiscal	B	C+
i-Educ	C	C+	i-Educ	C+	C	i-Educ	C+	B+
i-Saúde	C+	C+	i-Saúde	C+	C+	i-Saúde	B	B+
i-Amb	C+	C+	i-Amb	C	C	i-Amb	B+	B
i-Cidade	C	C	i-Cidade	C	C	i-Cidade	C	C
i-Gov TI	B+	B	i-Gov TI	B+	B+	i-Gov TI	B+	A

**Fonte:** Site do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em:  
[https://painele.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg\\_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anonymous&password=zero](https://painele.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anonymous&password=zero). Acesso em: junho de 2024.

Resumindo as informações expostas observamos que o município aplicou mecanismos para implantação da gestão por resultados e transformou recursos em eficientes serviços a população.

Existe para cada projeto executado todo um planejamento, o corpo técnico de cada área de atuação sempre realiza estudos para análise de viabilidade de cada projeto.

As áreas envolvidas sempre aplicam medidas de avaliação das atividades desenvolvidas através de indicadores, exemplos disso são os resultados obtidos nas diversas áreas e medidos pelo IEGM que é uma ferramenta precisa desenvolvida pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

<sup>6</sup> Dados obtidos no site do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em:  
[https://painele.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg\\_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anonymous&password=zero](https://painele.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anonymous&password=zero). Acesso em: junho de 2024.

Para os recursos financeiros a Diretoria responsável elabora mensalmente relatórios gerenciais de acompanhamento, tanto para os recursos financeiros despendidos nos projetos, tanto para avaliação dos programas e projetos implementados. Desde a elaboração do orçamento existe ferramentas de orçamento participativo que permite a colheita de informações de toda comunidade. São reuniões e ferramentas digitais e permite participação e engajamento da comunidade tanto no orçamento, quanto na execução através de prestações de contas mensais a comunidade. Inclusive no último ano houve uma prestação de contas impressa e distribuída em todos os imóveis pensando inclusive nas pessoas mais idosas que podem não ter acesso às informações digitais, porém, através de um tabloide de prestação pode ver e conhecer todas as realizações de forma detalhada inclusive através de figuras<sup>7</sup>.

Outra forma importante de viabilizar projetos importantes é através de parcerias com empresas e seguimentos organizados. A multinacional instalada no município é grande parceira em projetos de saúde e educação no município, tendo destinado como exemplo no ano de 2023 200 mil reais para revitalização do bosque municipal onde hoje são realizadas atividades de educação ambiental.

---

<sup>7</sup> Dados obtidos no site da Prefeitura Municipal de Junqueirópolis. Disponível em: <https://www.junqueiropolis.sp.gov.br/portal/jornal/3>. Acesso em: junho de 2024.

#### **4. DESAFIOS E OPORTUNIDADES:**

##### **Desafios enfrentados na implementação da gestão por resultados na administração pública.**

Falando sobre diagnósticos, o município criou o Distrito Industrial IV no qual foram licitados 42 terrenos e já estão em avançadas instalações 42 novas empresas que juntas estão investindo mais de 60 milhões de reais em estrutura e geração de 600 empregos diretos. O desafio desde a busca por recursos para estruturar o distrito que foi superado como também a medida que as vagas de emprego estão surgindo o município se deparou com a escassez de mão de obra qualificada. Para suprir essa demanda o município fez parcerias com instituições de ensino como Senai, Sebrae e Paula Souza para ofertar cursos gratuitos e formar mão de obra qualificada para ocupar as vagas oferecidas.

Desafios são constantes em uma gestão municipal:

**Recursos Limitados:** A gestão enfrenta o desafio de administrar recursos financeiros limitados, necessitando de uma gestão eficiente e priorização de investimentos.

**Infraestrutura:** A necessidade de manutenção e ampliação da infraestrutura para suportar o crescimento populacional, econômico é um desafio constante.

Oportunidades também são constantes, pois existem muitos mecanismos a serem estudados e desenvolvidos:

**Tecnologia e Inovação:** A adoção de novas tecnologias pode aumentar a eficiência dos serviços públicos e a produtividade do setor agrícola.

**Parcerias Público-Privadas:** As PPPs podem ser uma solução para a implementação de grandes projetos de infraestrutura e serviços.

**Desenvolvimento Sustentável:** Há uma oportunidade para implementar práticas de desenvolvimento sustentável, que podem atrair investimentos e melhorar a qualidade de vida.

Esses desafios e oportunidades são enfrentados diariamente, o importante é a prestação efetiva e com qualidade dos serviços prestados superando os desafios e implementando as oportunidades.

## **5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES:**

### **Recomendações para melhorar a efetividade da gestão por resultados na administração pública.**

Exemplos bons devem ser seguidos, assim como o município busca alternativas implementadas em outros municípios, ideias que já deram certo, outros municípios também podem seguir esse exemplo. Assim como também através de seu grupo de trabalho criar novas práticas e introduzir projetos que busquem o bem-estar e segurança de toda uma população.

Onde há serviços de qualidade há segurança, e as famílias que tem essa estabilidade em saúde, educação, renda, ela irá produzir, irá se divertir e contribuir com uma comunidade prospera.

Não há segredos para realização de uma gestão por resultados. Existe efetividade na aplicação de ferramentas que resultam em prestação de serviços de qualidade que balizam a vida das pessoas e gera segurança e satisfação.

O município de Junqueirópolis é o exemplo de que se os recursos forem aplicados de forma correta eles geram sim serviços de qualidade ao cidadão, engajam a comunidade nas decisões e criam mecanismos que resultam em uma cidade que cresce de forma organizada e constante.

### **Conclusões sobre os principais achados, contribuições e limitações do estudo.**

Na conclusão deste estudo de caso, podemos afirmar que as descobertas e análises realizadas forneceram valiosas soluções práticas para os desafios enfrentados por municípios. Foi possível avaliar as diferentes alternativas de ação estratégicas eficazes para a resolução questões e aplicabilidade de recursos.

Ao longo do estudo, foi evidenciada a importância da pesquisa detalhada, da análise criteriosa dos dados e da consideração de diferentes perspectivas na busca por soluções inovadoras e sustentáveis. As lições aprendidas ao longo do processo certamente contribuirão para orientar futuras decisões e ações, tanto neste contexto específico quanto em situações similares que possam já existir municípios brasileiros.

É fundamental ressaltar que a aplicação prática das recomendações resultantes deste estudo exigirá comprometimento, colaboração e monitoramento contínuo. A implementação bem-sucedida das estratégias propostas dependerá do engajamento de todas as partes interessadas e da adaptação às circunstâncias em constante evolução.

Por fim, este estudo de caso demonstrou a importância da análise cuidadosa, da criatividade na resolução de problemas e do foco no impacto positivo para as pessoas

envolvidas. Que os aprendizados adquiridos aqui sejam aplicados com sabedoria e contribuam para o progresso e o desenvolvimento sustentável em futuros projetos e iniciativas relacionadas a gestão pública.

Em conclusão, o município de Junqueirópolis demonstra de forma clara e efetiva os benefícios de uma gestão pautada em resultados. A implementação de práticas e políticas direcionadas para a mensuração de metas e objetivos específicos resultou em melhorias tangíveis e mensuráveis em todas as áreas.

A transparência, a “*accountability*” e a eficiência foram pilares fundamentais dessa gestão por resultados, permitindo não apenas acompanhar o progresso das ações, mas também ajustar estratégias conforme necessário para garantir o alcance dos resultados almejados.

Os indicadores de desempenho estabelecidos foram essenciais para monitorar o impacto das políticas públicas implementadas, permitindo avaliar sua eficácia e promover a prestação de contas à população. Dessa forma, a gestão por resultados não apenas otimizou a alocação de recursos, mas também fortaleceu a governança e a confiança dos cidadãos na administração municipal.

É evidente que uma abordagem baseada em resultados traz benefícios significativos para a qualidade de vida da população, para o desenvolvimento sustentável do município e para a promoção do bem-estar coletivo. A continuidade e a consolidação desse modelo de gestão são essenciais para garantir um futuro próspero e equitativo para todos os municípios.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BEHN, R. D. (2003). "**Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures.**" *Public Administration Review*, 53.

BEHN, R. D. (2003). "**Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures.**" *Public Administration Review*, 143.

BEHN, R. D. (2001). **Rethinking Democratic Accountability.**

BEHN, R. D. (1995). "**The Big Questions of Public Management.**" *Public Administration Review*, 55(4), 313-324.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb>. Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: [https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg\\_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero](https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero). Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/dipam>. Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Junqueirópolis. Disponível em: <https://www.junqueiropolis.sp.gov.br/portal/jornal/3>. Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Junqueirópolis. Disponível em: [http://transparencia.educjung.com.br:8383/PORTAL\\_TRANSPARENCIA/](http://transparencia.educjung.com.br:8383/PORTAL_TRANSPARENCIA/). Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Junqueirópolis. Disponível em: <https://www.junqueiropolis.sp.gov.br/>. Acesso em: junho de 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/junqueiropolis.html>. Acesso em: junho de 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1998). **A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

CHARLES, C.P e BATLEY, R. (1991). **The New Public Management**: Improving Research and Policy Dialogue.

LASCOUMES, P. (2004). **The new Governance and the tools of Public Action**: Na Introduction.

RITTEL, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". Policy Sciences, 4, 155-169.