



Editor Responsável: Jorge Katsumi Niyama
Jomar Miranda Rodrigues
Editor Associado: Joao Abreu de Faria Bilhim
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Maturidade Da Governança Pública Nos Municípios Paranaenses A Partir de Índices Nacionais Brasileiros

RESUMO

Objetivo: O estudo buscou verificar a maturidade da Governança Pública nos municípios paranaenses, a partir dos índices IGM/CFA, IPDM, IEGM/TCE-PR e ITP/TCE-PR.

Método: Com base nos índices mencionados, foram utilizadas Análise de Frequência e Estatística Descritiva, extraindo-se a média geral dos índices para aferição da maturidade da Governança Pública nos municípios paranaenses.

Originalidade/Relevância: Foram identificados, na literatura, poucos estudos que analisam a maturidade da Governança em municípios e, nenhum deles com a abordagem desta pesquisa (aferição da maturidade da Governança por meio de índices de gestão, de forma que permita, sob a ótica da Teoria da Agência, refletir sobre mecanismos que ajudam a minimizar conflitos de interesses).

Resultados: Foi possível verificar que 71,68% dos municípios estão no estágio intermediário de maturidade da Governança Pública e 28,32% estão no estágio aprimorado. A média geral dos municípios (65,78%) se enquadra no nível intermediário de maturidade, porém, próximo do estágio aprimorado. Esses resultados apontam para uma sintonia entre governos e sociedades, com alinhamento de interesses e possível minimização do conflito de agência

Contribuições Teóricas/Metodológicas: O presente estudo contribui para a literatura acadêmica ao demonstrar que a maturidade da Governança Pública de municípios pode ser aferida por meio de índices de gestão, com emprego de métodos estatísticos, e que tais índices podem explicar possíveis conflitos de agência.

Palavras-chave: Maturidade, Governança Pública, Municípios, Índices de Gestão.

Janiel de Oliveira Ferreira

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Paraná, Brasil
janiel.ferreira@gmail.com

Gilmar Ribeiro de Mello

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Paraná, Brasil
gilmar.mello@unioeste.br

Recebido: Janeiro 14, 2025

Revisado: Janeiro 28, 2026

Aceito: Fevereiro 16, 2026

Publicado: Abril 30, 2026



How to Cite (APA)

Ferreira, J. de O., & Mello, G. R. de (2026). Maturidade Da Governança Pública Nos Municípios Paranaenses A Partir de Índices Nacionais Brasileiros. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 29 (1), 151-180. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v29i1.3434>

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira evoluiu por diferentes modelos de gestão: do patrimonialista, no período colonial, ao burocrático, até os anos 90, passando pelo gerencial e chegando à Governança — paradigma da Nova Administração Pública (Sobreira & Rodrigues Júnior, 2018). Os modelos se distinguem: o burocrático prioriza impessoalidade, neutralidade e racionalidade; o gerencial busca eficiência e responsabilidade social; o modelo patrimonialista é marcado pelo nepotismo em cargos públicos (Almquist et al., 2013; Martins & Peixe, 2020).

A Governança Pública, conjunto de mecanismos de liderança, controle e estratégia para direcionar, monitorar e avaliar a Gestão de Políticas Públicas (Brasil, 2017b; Brasil, 2020), representa uma evolução dos modelos tradicionais, pelas suas características que impactam tanto na Gestão Administrativa quanto na Política (Kissler & Heidemann, 2006).

Para mensurar a efetividade da Governança, são necessários indicadores que avaliem aderência, maturidade e impacto (Silva, 2022; Oliveira & Pisa, 2015). Contudo, em nível municipal, há lacunas conceituais e metodológicas (Silva, 2022): faltam indicadores claros, que melhorem a comunicação entre governo e sociedade (Pinto & Pereira, 2008; Ramos, 2014).

Diante disso, foram efetuadas pesquisas na literatura sobre a maturidade da Governança em municípios paranaenses, analisando os índices IGM/CFA, IPDM, IEGM e ITP/TCE-PR em conjunto. Identificou-se a existência de poucos estudos focados em municípios, especialmente com a abordagem desta pesquisa. Assim, foi estabelecida a seguinte questão: qual o nível de maturidade da Governança Pública nos municípios paranaenses?

Dessa forma, este estudo objetivou verificar a maturidade da Governança Pública nos municípios paranaenses a partir dos índices IGM, IPDM, IEGM e ITP, tendo por base

pesquisas como de Sobreira e Rodrigues Júnior (2018) e Silva et al. (2021). O estudo justifica-se pela comparação de instrumentos de avaliação da Governança Pública municipais e, sob a ótica da Teoria da Agência, reflete sobre mecanismos que ajudam a minimizar conflitos, reforçando a importância de práticas de gestão baseadas em transparência, eficácia e controle social para políticas públicas efetivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência trata da relação existente em um contrato, em que um indivíduo denominado principal encarrega outro, denominado agente, a executar alguma função, por meio da delegação de autoridade e responsabilidade (Jensen & Meckling, 1976). Nessa relação, muitas vezes o agente coloca seus interesses acima dos interesses do principal, resultando em conflito. Essas divergências, decorrentes das ambições dos envolvidos (principal e agente), geram risco à organização (Eisenhardt, 2015).

No contexto da Administração Pública, a relação de agência assume contornos mais complexos do que aqueles observados no setor privado: o conflito de agência se revela quando os cidadãos (principal) detectam que o gestor público (agente) não está agindo de acordo com os interesses da sociedade (Martins et al., 2016). Monteduro e Allegrini (2020) ampliam esse entendimento, citando que a relação de agência se estabelece também em nível hierárquico na Administração Pública, entre o gestor (principal) e servidores públicos efetivos (agente).

Compreende-se que a literatura reconhece múltiplos vínculos de agência, como entre cidadãos e governantes, entre o poder político e os dirigentes das entidades públicas, entre gestores e servidores, bem como entre diferentes organizações públicas interdependentes (Martins et al., 2016; Monteduro & Allegrini, 2020; Fantinelli & Lana, 2022). Essas relações

são marcadas por assimetria informacional, dispersão de interesses e dificuldades de monitoramento, resultando nos problemas de agência (Fantinelli & Lana, 2022).

Embora o presente estudo reconheça essa complexidade, aqui a teoria da agência é tratada de forma analítica e instrumental, com foco na relação entre sociedade (principal) e gestores públicos municipais (agentes). Nessa perspectiva, problemas de agência manifestam-se quando os governantes não atuam em conformidade com os interesses coletivos, comprometendo a eficiência, a legitimidade e a efetividade das políticas públicas (Martins et al., 2016; Monteduro & Allegrini, 2020).

Diante desse cenário, mecanismos institucionais de Governança Pública — tais como transparência, *accountability*, controles formais e instrumentos de avaliação — figuram entre as possíveis respostas para mitigar conflitos de agência, ao reduzir a assimetria informacional e ampliar a capacidade de monitoramento por parte do principal (Bueno et al., 2016; Oliveira & Pisa, 2015). Assim, a Governança Pública é compreendida neste estudo não como solução única, mas como um conjunto de instrumentos que pode contribuir para o alinhamento de interesses entre agentes e principais.

2.2 Governança Pública no Brasil

A evolução da Administração Pública brasileira é marcada pela sucessão e coexistência de distintos modelos de gestão, influenciados por contextos históricos, políticos e econômicos nacionais e internacionais. Do patrimonialismo ao modelo burocrático, seguido pelo gerencial e, mais recentemente, pela Governança Pública, observa-se um processo de transformação institucional que culmina no que parte da literatura denomina Nova Administração Pública (Kickert, 1997; Kissler & Heidemann, 2006; Sobreira & Rodrigues Júnior, 2018).

No âmbito teórico, a Nova Administração Pública não se configura como um paradigma homogêneo. Pelo contrário, incorpora elementos tanto da Nova Gestão Pública,

com ênfase na eficiência, desempenho e racionalidade gerencial, quanto da Nova Governança Pública, que valoriza redes, participação social e coordenação interorganizacional (Pedersen & Johannsen, 2018). Esses enfoques não são mutuamente excludentes e frequentemente coexistem nas práticas administrativas contemporâneas, especialmente no que se denomina democracia representativa (Dias & Cario, 2014; Santos & Rover, 2019).

Oliveira e Pisa (2015) sustentam que os níveis de Governança Pública podem impactar no desempenho das políticas públicas, possibilitando a conversão das boas práticas em desenvolvimento social. Marino et al. (2016) corroboram, afirmando que a Governança contribui com a gestão eficiente dos recursos públicos e podem proporcionar melhorias socioeconômicas.

Compreende-se que a Governança proporciona ao Estado estreitar a relação com a sociedade e ratificar o apoio ao mercado, por meio de ações inovadoras que promovem o desenvolvimento (Kormendi & Meguire, 1985; Kissler & Heidemann, 2006; Matias-Pereira, 2010; Santos & Rover, 2019), a partir da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas por meio de mecanismos de liderança, estratégia e controle social (Brasil, 2017b; Brasil, 2020).

2.3 Maturidade da Governança Pública

O conceito de maturidade, no campo da gestão, está associado ao grau de desenvolvimento e institucionalização de processos organizacionais, refletindo a capacidade de uma organização para estruturar, executar, monitorar e aperfeiçoar suas práticas ao longo do tempo (Urdang & Flexner, 1968 apud Silva et al., 2021; Michaelis, 2023).

Silveira (2009) sugere que os processos podem ser estruturados pelas empresas a partir de estágios ou níveis. Constatase que os modelos de aferição utilizam a concepção de nível de maturidade, representado por uma medida de efetividade ou de capacidade em um processo específico, em termos de níveis de desempenho total ou capacidade máxima

(Silveira, 2009). Junior et al. (2018) frisa que na gestão do desempenho, a maturidade leva em conta os graus em que tal prática está institucionalizada.

No presente estudo, especificamente, a maturidade é abordada como maturidade da Governança Pública, isto é, a capacidade institucional dos municípios de implementar mecanismos de direção, controle, transparência e *accountability* de forma sistemática e integrada (Silveira et al., 2007). Essa concepção não deve ser confundida com eficiência ou eficácia isoladamente, mas sim relacionada à capacidade organizacional de sustentar práticas de Governança ao longo do tempo (Silva et al., 2021).

A literatura indica que níveis elevados de maturidade da Governança tendem a favorecer melhores condições para o desempenho organizacional, na medida em que ampliam a previsibilidade, reduzem assimetrias informacionais e fortalecem mecanismos de coordenação e controle (Silveira et al., 2007; Silva et al., 2021). No entanto, a relação entre maturidade, eficiência, eficácia e efetividade depende do contexto institucional e das dimensões analisadas, não devendo ser considerada automática ou linear (Junior et al., 2018; Silva et al., 2021).

Para a análise da maturidade da Governança no nível local propõe-se, ainda, considerar a heterogeneidade entre municípios, uma vez que capacidade administrativa, disponibilidade de recursos, estrutura organizacional e complexidade das demandas públicas podem variar entre territórios.

No contexto dos municípios paranaenses, essa heterogeneidade se manifesta tanto em diferenças socioeconômicas quanto em assimetrias institucionais, ambas relacionadas ao porte, estrutura administrativa e capacidade fiscal; aspectos apontados como condicionantes da Governança local (IPARDES, 2021b; Santos & Rover, 2019; Silva, 2022).

Sob essa perspectiva, a maturidade da Governança pode ser interpretada como uma medida de capacidade do município para estruturar e sustentar práticas de Governança de

forma consistente. Isso implica reconhecer que níveis semelhantes de maturidade podem resultar de condições distintas, e que municípios com capacidades administrativas limitadas podem apresentar maior volatilidade em dimensões de Governança (Silveira, 2009; Junior et al., 2018; Silva et al., 2021).

Então, recomenda-se a contextualização desta pesquisa por características estruturais (porte, recortes regionais e perfis socioeconômicos), evitando inferências sobre “o município paranaense” como unidade homogênea. Isso amplia o poder explicativo do estudo e permite identificar padrões de convergência e assimetrias de maior ou menor maturidade entre os municípios (Junior et al., 2018; Silva et al., 2021).

Assim, ao empregar índices de Governança e Gestão Pública como instrumentos de mensuração, este estudo adota a maturidade da Governança como uma medida de capacidade institucional, alinhada ao entendimento da Governança como um processo incremental e dinâmico, sujeito a avanços, limitações e especificidades locais (Silveira, 2009).

2.4 Índices de Governança e Gestão Públicas

Uma gestão pública eficiente, baseada na Governança, precisa ser passível de aferição (Bovaird & Löffler, 2003) e os índices são ferramentas recomendadas. O Tribunal de Contas da União (TCU) define os índices como instrumentos adequados para identificar, medir e descrever, tanto pelo Poder Público quanto pelos cidadãos, a ação ou omissão do Estado (Oliveira & Pisa, 2015; Brasil, 2020). Apresenta-se os índices utilizados neste estudo, para avaliar a maturidade da Governança nos municípios.

2.4.1 Índice de Governança Municipal (IGM)

O Índice de Governança Municipal (IGM), proposto pelo Conselho de Federal de Administração (CFA), estima a qualidade da Governança dos municípios brasileiros. O índice analisa as dimensões de Finanças, Gestão e Desempenho e se baseia em dados secundários (Brasil, 2022).

A dimensão Finanças aborda indicadores de Gestão Fiscal, Custo do Legislativo, Equilíbrio Previdenciário e Investimento Per Capita em Saúde e Educação. A dimensão Gestão é composta por indicadores de Planejamento, Transparência, Qualidade do Investimento e Colaboradores. Por fim, a dimensão Desempenho reúne indicadores de Qualidade Habitacional, Segurança, Vulnerabilidade Social, Educação e Saúde (Brasil, 2022).

A estrutura do IGM tem por parâmetro a hierarquia *bottom-up*, tendo dados brutos como variáveis, cuja média é base para a criação dos indicadores. As médias desses indicadores criam as dimensões e a média das dimensões criam a nota geral do índice (Brasil, 2022). A partir das variáveis, calcula-se as médias para compor o indicador. Depois, a média desses indicadores compõem a dimensão e, por fim, a média das três dimensões resulta no IGM.

O cálculo considera o desempenho do município e a meta do índice: quanto maior a distância do desempenho atual para a meta, pior será a nota e, quanto menor a distância, melhor será a nota. O cálculo da diferença é convertido no índice, que varia de 0 a 10 (Brasil, 2022).

2.4.2 Índice IPARDES de Desempenho Municipal (IPDM)

Outro método de avaliação é o Índice IPARDES de Desempenho Municipal (IPDM), que se trata de um estudo do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, utilizado para medir o desempenho dos 399 municípios paranaenses em três dimensões: Renda (composta por renda, emprego e produção agropecuária), Educação e Saúde (Paraná, 2021b).

Segundo o IPARDES (Paraná, 2018, p. 3), “A escolha dos indicadores foi feita considerando aspectos importantes ao desenvolvimento local. Portanto, procurou-se, na medida do possível, privilegiar variáveis que são mais sensíveis às ações dos agentes

públicos”. Em sua classificação, o IPDM apresenta valores entre 0 e 1, representando, respectivamente, posições mínima e máxima de desempenho (Paraná, 2021b).

A classificação do nível é dividida em quatro categorias de desempenho: Baixo (de 0 a 0,4), Médio-Baixo (0,4 a 0,6), Médio (de 0,6 a 0,8) e Alto (0,8 a 1). Quanto mais próximo de 1, maior o desempenho do município (Paraná, 2021b). A partir da análise das condições socioeconômicas dos municípios do Estado do Paraná, o IPDM proporciona uma perspectiva dos fatores mais relevantes ao desenvolvimento local (Paraná, 2021b).

2.4.3 Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)

A contribuição para a avaliação da gestão de Órgão Públicos e Entes federativos parte de várias fontes. A exemplo, tem-se o Tribunal de Contas do Estado do Paraná, que concebeu em 2014, o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), que avalia a qualidade dos gastos municipais e as políticas e atividades públicas do gestor municipal (Paraná, 2021c).

O índice determina se a visão e os objetivos estratégicos dos municípios estão sendo alcançados de forma efetiva (Paraná, 2021c). A composição do IEGM se dá pela combinação de dados governamentais, dados do Sistema de Informações Municipais (SIM-AM) e de informações levantadas a partir de questionários aplicados às Prefeituras (Paraná, 2021c). O resultado do cálculo do índice se dá por faixa de notas, caracterizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Critério de classificação do IEGM

Faixa	Situação	Crítérios
A	Altamente efetiva	IEGM com pelo menos 90% da nota máxima e ao menos 5 (cinco) índices componentes com nota A
B+	Muito efetiva	IEGM maior ou igual a 75% e menor que 90% da nota máxima
B	Efetiva	IEGM maior ou igual a 60% e menor que 75% da nota máxima
C+	Em fase de adequação	IEGM maior ou igual a 50% e menor que 60% da nota máxima
C	Baixo nível de adequação	IEGM menor ou igual a 49,99%

Fonte: adaptado de TCE-PR (Paraná, 2021c).

A partir da avaliação individual de sete dimensões do orçamento público, efetua-se o cálculo do IEGM, considerando os pesos: Educação, 20%; Saúde, 20%; Planejamento, 20%; Gestão Fiscal, 20%; Meio Ambiente, 10%; Cidades Protegidas, 5%; e Governança em TI, 5% (Paraná, 2021c). Em seguida, determina-se a faixa em que cada município se situa. O modelo consiste em evitar exposição numérica e *rankeamento*, além da atenção exclusiva dos gestores a uma dimensão específica em detrimento das outras (Paraná, 2021c).

2.4.4 Índice de Transparência Pública (ITP)

Outro índice instituído pelo TCE-PR é o Índice de Transparência da Administração Pública (ITP), com o intuito de medir, em parceria com a sociedade, o grau de transparência dos portais eletrônicos dos Entes Públicos (Paraná, 2022). O método, desenvolvido em 2018, busca tornar a Administração Pública do Paraná referência nacional no quesito transparência.

De acordo com o TCE-PR (Paraná, 2022, p. 4), “os critérios de verificação da transparência contemplam cinco dimensões na **matriz comum** (Transparência Administrativa, Transparência Financeira, Transparência Passiva, Boas Práticas e Usabilidade) e uma dimensão na **matriz específica** (Poder Executivo ou Poder Legislativo)”. O resultado do cálculo do ITP segue as diretrizes da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), tendo por base a sua Resolução nº 09/2018.

O enquadramento do Ente analisado se dá por nível de transparência: desempenho igual a 25% ou abaixo, o nível indicado é o inexpressivo; desempenho entre 25,01% e 50%, indica-se o nível deficiente; municípios desempenho entre 50,01% e 75%, devem ser enquadrados no nível moderado; e desempenho superior a 75% situam-se no nível elevado (Paraná, 2022).

Os Entes que apresentam desempenho abaixo de 50%, necessitam de maior foco na transparência das informações em seus portais (Paraná, 2022). Já aqueles que se enquadram

nos níveis moderado e elevado devem manter o rigor de transparência e melhorar critérios não atendidos, tendo em vista que não estão livres de erros e deficiências (Paraná, 2022).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, por gerar conhecimentos úteis à aplicação prática e soluções para problemas específicos (Gerhardt & Silveira, 2009). A abordagem é quantitativa, pela coleta de dados numéricos e mesmo sem formulação de hipóteses, a análise exibe visão dedutiva da relação entre os resultados e a teoria (Bryman, 2016).

Se classifica como descritiva quanto aos objetivos, por buscar descrever e compreender as características de um determinado fenômeno (Richardson, 2012). A coleta dos dados foi efetuada em sítios eletrônicos de instituições como CFA (IGM), TCE-PR (IEGM e ITP) e IPARDES (IPDM). Fonseca (2002) cita que esse tipo de dado se origina de fontes diversas e se encontra disperso e sem tratamento analítico específico para a pesquisa, sendo necessário efetuar o tratamento a partir de relatórios, documentos oficiais e outros.

A população da pesquisa é definida pelos 399 municípios paranaenses. O período de referência dos índices foi o último ano divulgado: IGM/CFA e ITP/TCE-PR, 2023; IEGM e IPDM, 2021. Aos dados foram aplicadas Análise de Frequência e Estatística Descritiva, a partir dos índices supracitados. O desenvolvimento das análises ocorreu com o auxílio do Microsoft EXCEL e do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22).

Para a mensuração da maturidade da Governança Pública, foi utilizada a classificação estabelecida pelo TCU (Brasil, 2018), levando em conta a média extraída a partir dos índices mencionados. Em seguida, efetuou-se o enquadrando os municípios nos estágios de maturidade (Tabela 2), pela média encontrada.

Tabela 2

Grau de maturidade da Governança Pública

Estágio	Grau de Maturidade
INEXPRESSIVO	0 – 14,99%
INICIANTE	15% – 39,99%
INTERMEDIÁRIO	40% – 70%
APRIMORADO	70,01% – 100%

Fonte: elaborado pelo autor (2024), baseado no TCU (Brasil, 2018).

A classificação ocorre conforme a prática da Governança. No estágio inicial, estão dois grupos: o primeiro, dos inexpressivos, cujas práticas de Governança atingem um percentual máximo de 14,99% e o segundo, dos iniciantes, em que as práticas estão entre 15% e 39,99% de atendimento (Brasil, 2018). Já nos estágios seguintes estão os Entes com um grau de maturidade de Governança mais elevado. O estágio intermediário compreende o atendimento entre 40% e 70% das práticas e o estágio aprimorado, entre 70,01% e 100%.

Assim, no enquadramento dos municípios analisados, é possível apresentar os resultados de forma clara e objetiva, considerando o propósito desta pesquisa. Na discussão dos resultados, serão enfatizados alguns destaques com relação aos índices dos municípios pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção tem por finalidade apresentar os dados coletados e analisados de acordo com o objetivo do estudo, começando pelo IGM, seguido pelo IPDM, IEGM e ITP, respectivamente. A análise estatística foi efetuada considerando a lista dos municípios em ordem alfabética.

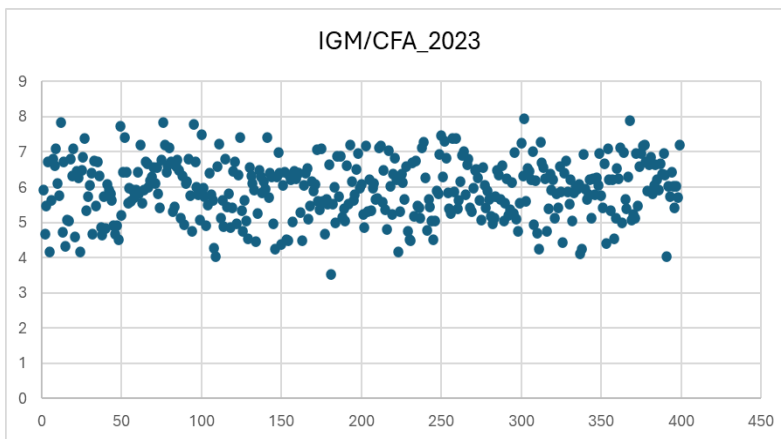
4.1 Índice de Governança Municipal

Para o IGM, foi constatado que o município com maior nota atingiu um índice de 7,93 e o menor, 3,53. Dos 399 municípios pesquisados, 39 apresentaram uma nota acima de 7,00

(aproximadamente 10% da amostra). 156 municípios (39,1% da amostra) situam-se na faixa do índice entre 6,00 e 6,99 e, 150 municípios (37,6% da amostra) apresentam nota entre 5,00 e 5,99. Outros 54 municípios (13,5% da amostra) restante apresentaram índice abaixo de 5,00.

Figura 1

Concentração dos dados referente ao IGM 2023.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A Média do IGM é de 5,93, enquanto a Mediana é de 5,97, demonstrando valores próximos entre os indicadores dos municípios. A Variância e o Desvio Padrão apresentam valores próximos, 0,68 e 0,82, respectivamente, indicando que não há grande dispersão dos dados, conforme apresentado na Figura 1.

A concentração dos dados, conforme demonstrado na Figura 3, corrobora o posicionamento dos municípios em torno de uma mesma nota, quando se trata do grau de maturidade da Governança Pública dos municípios.

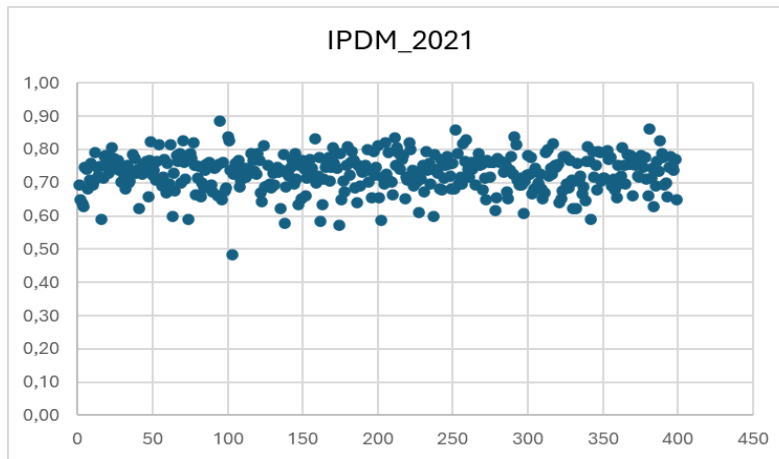
4.2 Índice IPARDES de Desenvolvimento Municipal (IPDM)

Com relação ao IPDM, considerando a classificação entre 0 e 1, há uma quantidade muito próxima de municípios que apresentam um alto índice de desempenho (acima de 0,80). A maioria (301 municípios; 75,44%) apresenta desempenho satisfatório na gestão, sendo

classificados de médio para alto. Com desempenho baixo, 98 municípios foram enquadrados (24,56%). Para expressar os dados, a Figura 2 apresenta a dispersão dos dados.

Figura 2

Concentração dos dados referente ao IPDM 2021



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A quantidade de municípios que se concentra em uma faixa mediana do índice, entre 0,7 e 0,8, é muito maior do que daqueles que apresentam desempenho abaixo de 0,7, sendo poucos deles discrepantes para menor: 7 municípios com índice abaixo de 0,6 e apenas 1 município abaixo de 0,5.

A média do IPDM resultou em 0,73 e apresenta grande concentração dos dados (Figura 4). Já a Mediana, é de 0,74. O Desvio Padrão encontrado é de 0,05, evidenciado que a dispersão existente é irrelevante e que a maioria dos dados estão localizados muito próximos da média; fato corroborado pela Variância, que resultou 0,003.

Portanto, a maioria dos municípios paranaenses apresentam desempenho satisfatório na gestão, sendo classificados como de médio desempenho para alto. Com base nas dimensões que compõem o IPDM, sugere-se um perfil padronizado na gestão dos municípios, quando se trata de uma análise a partir de indicadores como Renda, Educação e Saúde.

4.3 Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)

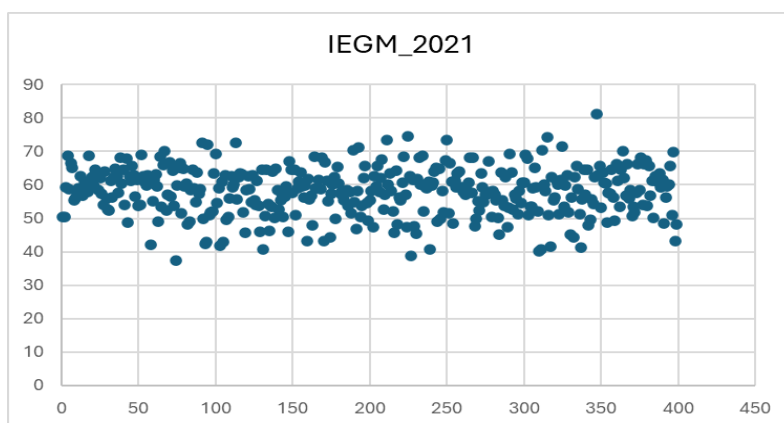
No IEGM foi constatado que quase a metade dos municípios (183) apresentam entre 50% e 59% de efetividade na gestão, representando a maioria da amostra. Nesse percentual, se enquadram os municípios que estão em fase de adequação. Os municípios que se enquadram nos percentuais entre 60% e 74,9% (gestão efetiva) somam 41,10% da amostra (164 municípios).

Abaixo dos 50% de efetividade, no baixo nível de adequação, estão apenas 51 municípios, que representam aproximadamente 13% do total. Por fim, apenas 1 município possui uma gestão considerada muito efetiva (IEGM maior ou igual a 75% e menor que 90%), apresentando um índice de 81,3%.

Importante destacar a regularidade da média estatística dos índices dos municípios (58,10) e da mediana (58,6), revelando o que pode ser uma realidade bastante próxima da classificação da amostra para o IEGM, tendo em vista que o cálculo do índice considera 7 dimensões da execução do orçamento público. Na Figura 3, apesar da leve dispersão percebida, é possível constatar que os dados apresentam grande concentração em torno da média.

Figura 3

Concentração dos dados referente ao IEGM 2021



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

O Desvio Padrão encontrado para a amostra é de 7,099. Levando-se em conta a escala de 0 a 100% no atendimento aos requisitos de efetividade da gestão, esse valor indica que a maioria dos dados está distribuída dentro de 7 pontos da média aproximadamente. Considerando que a escala vai até 100, essa dispersão sugere que os dados estão relativamente próximos entre si e em torno da média, ou seja; um desvio padrão baixo. Já a Variância resultante é de 50,40 e confirma o valor do Desvio Padrão, reforçando que os dados não são extremamente dispersos e mostram uma consistência razoável em torno da média.

Em síntese, a maior concentração dos municípios encontra-se na fase de adequação, onde apresentam uma efetividade na gestão maior que 50% e próximo dos 60%. Em seguida, estão os municípios com gestão considerada efetiva, cujo índice varia entre 60% e 75%. Em terceiro lugar estão os municípios com baixo nível de adequação na gestão, representando uma efetividade falha, onde atendem a menos de 50% dos requisitos de classificação para o IEGM.

4.4 Índice de Transparência da Gestão Pública (ITP)

O ITP, índice que mede a transparência da gestão por meio de portais eletrônicos, demonstra o quanto cada município tem divulgado dados e informações acerca da atuação dos governos locais. Com base na amostra pesquisada, 15 não apresentaram dados, segundo relatório do TCE-PR, para o ano de 2023.

Com relação aos demais, apenas 3 municípios atendem integralmente (100%) aos requisitos de transparência. Além desses, outros 208 são classificados com nível elevado de transparência por estarem situados no percentual entre 75% e 99,9% de atendimento aos requisitos legais.

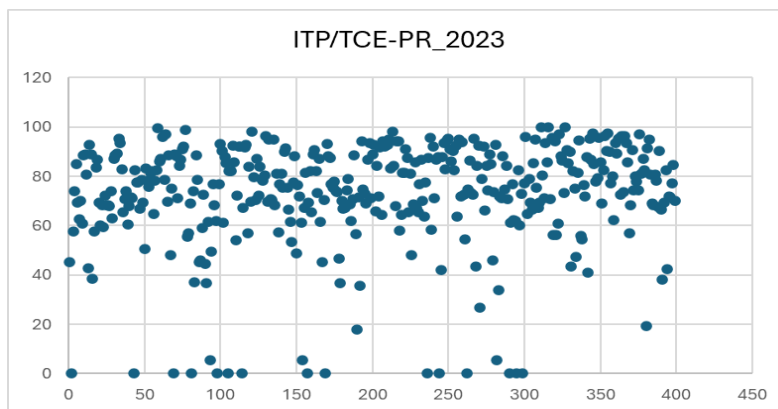
Há municípios (142) classificados no nível moderado de transparência, por atenderem um percentual entre 50% e 74,9% dos requisitos necessários e, apenas 31 municípios são

considerados “deficientes” no cumprimento da transparência, o que não parece muito, mas se somados aos 15 municípios que não apresentaram dados ou informações sobre o atendimento à transparência de gestão em 2023, isso pode se revelar preocupante, já que representa 11,53% de municípios que, em princípio, estão em desacordo com a legislação. Não foram identificados municípios que pudessem ser classificados como críticos (entre 0% e 24,99% de transparência).

Os dados obtidos permitiram encontrar a Média de 72,76 e a Mediana de 76,86; ambas com valores próximos. Já o Desvio Padrão é de 21,58 e a Variância de 465,94, indicando variação significativa do ITP entre os municípios pesquisados, conforme a Figura 4.

Figura 4

Concentração dos dados referente ao ITP 2023.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Diferente dos índices anteriores, o ITP apresenta dados bastante dispersos, expondo a falta de uniformidade dos municípios no quesito atendimento à transparência, pois, em uma escala que varia entre 0 e 100%, o desvio padrão e a variância se mostraram relativamente altos, sugerindo que há uma variação significativa nos níveis de classificação. Uma causa que pode ter contribuído para tal, são os municípios classificados como deficiente ou que não apresentaram informações para a divulgação do índice, que somam mais de 11% da amostra.

4.5 Discussão dos resultados

A partir das médias resultantes de cada índice, foi efetuada nova análise estatística para verificar o grau de maturidade da Governança Pública dos municípios. Foi necessário padronizar as médias, tendo em vista que um índice apresenta valores de 1 a 10, outro de 0 a 1 e os outros dois em percentuais. Dessa maneira, todas as médias foram convertidas para porcentagem, que resultou nas médias individuais dos índices.

Para o grau de maturidade da Governança, obteve-se os seguintes valores: para o IGM a média de 59,32%; para o IPDM, 72,90%; para o IEGM, 58,10%; e para o ITP, 72,76%. A média geral, considerando a análise dos quatro índices para os 399 municípios, é de 65,78%, que se enquadra no nível intermediário de maturidade e mais próximo do estágio aprimorado.

Pelos critérios estabelecidos pelo TCU (Brasil, 2018), para classificação da maturidade da Governança, valores entre 40% e 70% estão situados no estágio intermediário, que é o caso de 286 municípios paranaenses (71,68% da amostra). No entanto, constatou-se que a maioria deles (249), apresentaram médias mais próximas do estágio aprimorado (70,01% – 100%), do que do estágio inexpressivo (15% – 39,99%). Já outros 113 municípios (28,43%) estão no estágio aprimorado. Não foram identificados municípios nos estágios inexpressivo ou iniciante.

Assim, mesmo a média geral (65,78%) para os municípios mostrando-se no estágio intermediário, vislumbra-se uma expectativa de melhora, tendo em vista que apenas 4,23 pontos percentuais a separam do estágio de maturidade ótima. Para Silveira (2009), a maturidade refere-se a uma medida de efetividade ou de capacidade de uma organização atingir níveis de desempenho total em um processo específico, o que permite entender que cada município pode estar praticando a Governança de acordo com a sua capacidade.

Para Junior et al. (2018), a maturidade considera os graus em que determinadas práticas encontram-se institucionalizada nas organizações. Partindo da análise por conjunto,

verificou-se que 113 municípios estão no estágio aprimorado. Desses, apenas 2 (Maringá e Dois Vizinhos) ultrapassam os 80% de maturidade; os outros 111 apresentam média entre 70% e 79,99%, com destaque para os municípios de Cianorte (79,85%) e Palmeira (79,78%), que demonstraram um nível de maturidade próximo dos 80%.

Os demais municípios (286) estão concentrados no estágio intermediário. Nenhum município foi classificado no estágio inexpressivo; fator que pode ter sido crucial para corroborar a boa média geral encontrada. A conclusão acerca desses resultados vai ao encontro da premissa de que a Governança Pública está institucionalizada nos municípios, mostrando harmonia com as palavras de Junior et al. (2018).

Resgatando os padrões e práticas internacionais da IFAC/CIPFA (2014), além dos princípios da boa Governança instituídos pelo Banco Mundial (Pisa, 2014), os índices apontam para uma tendência de aumento das práticas de Governança Pública nos municípios, com vistas ao estágio aprimorado de maturidade, conforme estabelecido pelo TCU (Brasil, 2018).

Esses indícios são sustentados pela asserção de que mecanismos de Governança contribuem com a gestão eficiente de recursos públicos e melhor desempenho das políticas públicas, concorrendo para o desenvolvimento socioeconômico pleno (Oliveira & Pisa, 2015; Marino et al., 2016), além de proporcionar aos gestores uma melhor visualização do desempenho da instituição como um todo (Silva et al., 2021).

É possível compreender que a Governança representa um paradigma na Administração Pública, ao passo que os governantes percebem, nas práticas de Governança, que a gestão deve ser orientada para resultados, por meio da avaliação de cenários, das expectativas da população e do desenvolvimento de estratégias claras e consistentes que direcionam as políticas para o alcance das metas e objetivos (Rocha, 2021).

Os achados de Kormendi e Meguire (1985), Kissler e Heidemann (2006), Matias-

Pereira (2010) e Santos e Rover (2019), validam a constatação supracitada, ao sustentarem que a adoção das práticas de Governança permite ao Estado estreitar a relação com a sociedade, na medida em que deixa o papel de governo para assumir um papel de Governança, muito mais amplo, promovendo crescimento econômico e desenvolvimento.

Depreende-se que os governos locais compartilham dessa visão, ao evidenciar que a maturidade da Governança Pública nos municípios paranaenses está em um grau elevado, próximo de atingir o nível mais alto da classificação. Tais achados sugerem que há certa sintonia entre governos e sociedades, com alinhamento de interesses com os cidadãos (Jesus & Costa, 2014; Oliveira & Pisa, 2015; Brasil, 2017a).

Os resultados revelam a presença desse comportamento cooperativo no contexto econômico e social (Lourenço & Sauerbronn, 2017), dada a faixa de Governança em que se encontram os municípios (alguns no estágio aprimorado e outros bastante próximos dele). Uma das razões pode ser os mecanismos de controle legalmente estabelecidos, que obrigam os agentes (governantes) a se comportarem de acordo com os interesses do principal (sociedade), conforme Gong (2003).

Esses mecanismos se mostram eficazes no controle das políticas públicas e reduzem as divergências de interesses entre as partes, podendo mitigar o conflito de agência (Eisenhardt, 1989; Oliveira, 2019). Então, além de diminuir a distância entre agente e principal, os meios de controle proporcionam transparência dos atos das partes envolvidas, reduzindo a assimetria de informações e limitando comportamentos oportunistas, de forma que o produto do reconhecimento seja a recompensa e não a punição (Fontes Filho & Balassiano, 2005; Mello, 2006).

5 CONCLUSÃO

Para compreender com maior clareza as práticas de Gestão Pública dos municípios, é fundamental a avaliação de fatores como a Governança, a Transparência e o Desenvolvimento Econômico e Social. No intuito de verificar a maturidade da Governança Pública, este estudo apresenta uma análise comparativa a partir dos índices ITP, IEGM, IPDM e IGM/CFA.

Tendo em vista que uma boa Governança deve prezar pelo zelo à coisa pública e pelo atendimento ao interesse coletivo, os mecanismos e práticas que proporcionam a efetividade da gestão podem resultar na conquista da sociedade enquanto principal. Assim, a avaliação integrada desses índices fornece uma compreensão abrangente das práticas de Gestão Pública e destaca a importância de iniciativas contínuas para melhorar a eficiência e a transparência na Administração Municipal.

Ao comparar os índices utilizados neste estudo, foi possível verificar que 71,68% dos municípios estão no estágio intermediário de maturidade da Governança Pública e 28,32% estão no estágio aprimorado. A média geral dos municípios é de 65,78%, considerando os quatro índices analisados, e se enquadra no nível intermediário de maturidade, porém, próximo do estágio mais alto de maturidade (aprimorado, entre 70,01% e 100%).

A leitura conjunta dos índices sugere que a maturidade da Governança — interpretada aqui como capacidade institucional de sustentar mecanismos de direção, controle e *accountability* — não se distribui de forma homogênea entre os municípios, especialmente ao se comparar a dispersão do ITP com a dos demais índices.

Enquanto IGM, IPDM e IEGM apresentam maior concentração em torno das médias, o ITP revela variabilidade elevada, evidenciando que dimensões de transparência, Governança informacional e manutenção de portais tendem a ser mais sensíveis a diferenças de estrutura administrativa, qualificação técnica e políticas locais.

Para a contribuição teórica, recomenda-se interpretar os resultados à luz de dois mecanismos associados à Teoria da Agência. O primeiro é o mecanismo informacional, no qual transparência e divulgação pública (ITP) reduzem assimetrias de informação entre sociedade (principal) e gestores (agentes), ampliando capacidade de monitoramento e reduzindo espaço para comportamentos oportunistas.

O segundo mecanismo refere-se à capacidade de controle, no qual dimensões de efetividade, planejamento e gestão fiscal (IEGM) e desempenho setorial (IPDM) refletem em condições institucionais para execução e coordenação de políticas, afetando a previsibilidade e a responsabilização.

Nessa lógica, diferenças regionais e de porte podem equilibrar a intensidade desses mecanismos e ajudar a explicar por que alguns municípios se aproximam mais do estágio aprimorado, enquanto outros permanecem no intermediário.

Como contribuição final para a literatura na área da Contabilidade e da Administração Pública, ficou demonstrado que a maturidade da Governança Pública de municípios pode ser medida utilizando índices de gestão. Ficou evidente também que tais índices podem explicar possíveis conflitos entre governo e sociedade, conforme preconiza a Teoria da Agência.

Ressalta-se que os resultados obtidos nesta pesquisa não devem ser interpretados de forma generalizada, pois se limitam à amostra investigada e aos índices utilizados especificamente para o estudo. Além disso, os resultados sofrem impacto direto da metodologia utilizada neste estudo, o que pode tornar as variáveis sensíveis se analisadas de outras maneiras.

Sugere-se novas pesquisas que busquem evidenciar se as discrepâncias nos números dos municípios ocorrem por conta das informações divulgadas, que resultam nos índices ou se há algum outro fator determinante que interfere no resultado final, como por exemplo, as dimensões consideradas na composição de cada índice.

Ainda, sugere-se avaliar as práticas de Governança dos municípios a partir da aprovação da gestão pelos cidadãos e se o governo dos municípios com grau aprimorado de maturidade estão sendo capazes de maximizar o bem-estar social, conforme recomendado por Lourenço e Sauerbronn (2017).

Outro ponto que carece de investigação são os custos de monitoramento dos mecanismos de controle, já que se mostram eficientes, mas não são expressos detalhadamente. Assim, faz-se necessário avaliar até que ponto os custos de monitoramento e controle são passíveis de atenção e manutenção, tanto do ponto de vista objetivo (financeiro), quando do ponto de vista subjetivo (supressão dos desvios de conduta).

REFERÊNCIAS

- Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical perspectives on accounting*, 24(7-8), 479-487.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International review of administrative sciences*, 69(3), 313-328.
- Brasil (2017a). CGU – Controladoria-Geral da União. Manual para Implementação de Programas de Integridade–Orientações para o setor público.
- Brasil (2017b). Decreto Federal nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 – Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. DOU.
- Brasil (2018). TCU – Tribunal de Contas da União (2018). Estrutura para a compreensão dos dados do iGG 2018. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.

- Brasil (2020). TCU – Tribunal de Contas da União (2020). Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU/Tribunal de Contas da União. 3 ed. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.
- Brasil (2022). CFA – Conselho Federal de Administração. O Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA). Metodologia.
- Bryman, A. (2016). Social research methods. Oxford university press.
- Bueno, R. L. P., de Breláz, G., & Salinas, N. S. C. (2016). Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista do Serviço Público*, 67, 7-28.
- Dias, T., & Cario, S. A. F. (2014). Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública. *Ensaios FEE*, 35(2), 337-362.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Teoria da agência: uma avaliação e revisão. *Academy of Management Review*, 14 (1), p. 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (2015). Teoria da agência: uma avaliação e revisão. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 2(1).
- Fantinelli, N., & Lana, J. (2022). Teoria da agência aplicada ao setor público: uma pesquisa bibliométrica e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(2), 267-279.
- Fontes Filho, J. R., & Balassiano, M. (2005). Teoria da agência versus poder discricionário do gestor: há solução para o enigma. *ENANPAD*, 29, 2005.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. UEC.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Plageder. Editora UFRGS.
- Gong, Y. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 728-739, dec. 2003.

- IFAC/CIPFA – International Federation of Accountants, & Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (2014). International framework: Good governance in the public sector. International Federation of Accountants.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure En: *Journal of Finance Economics*, v.3, n.4. New York.
- Jesus, I. R. D. D., & Costa, H. G. (2014). A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. *Production*, 24, 887-897.
- Junior, F. A. C., Meneses, P. P. M., da Silva-Filho, A. I., & da Fonseca, D. R. (2018). Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(3), 564-580.
- Kickert, W. J. M. (1997). Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American ‘managerialism’. *Public Administration*, 75(4), 731- 752.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40, 479-499.
- Kormendi, R. C., & Meguire, P. G. (1985). Macroeconomic determinants of growth: cross-country evidence. *Journal of Monetary Economics*, 16(2), 141-163.
- Lourenço, R. L., & Sauerbronn, F. F. (2017). Uso Da Teoria Da Agência Em Pesquisas De Contabilidade Gerencial: Premissas, Limitações E Formulações Alternativas Aos Seus Pressupostos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 158–176.
- Marino, P. D. B. L. P., Soares, R. A., De Luca, M. M. M., & de Vasconcelos, A. C. (2016). Indicadores de governança mundial e sua relação com os indicadores socioeconômicos dos países do Brics. *Revista de Administração Pública*, 50(5), 721-744.

- Martins, G. D., & Peixe, B. C. S. (2020). Governança Pública: Análise Exploratória da Disclosure dos Municípios da Região Sul do Brasil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 134-159.
- Martins, V. A., Silva, W. V. da, Melo, R. A. de, Marchetti, R. Z., & Veiga, C. P. da. (2016). Teoria de agência aplicada no setor público. *Revista Espacios*, 37(35), 16373501-16373530.
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.
- Mello, G. R. D. (2006). Governança corporativa no setor público federal brasileiro. 119fl. [Dissertação] Mestrado em Ciências Contábeis, USP. São Paulo.
- Michaelis. (2023). Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos.
<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>
- Monteduro, F., & Allegrini, V. (2020). How outsourcing affects the e-disclosure of performance information by local governments. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101398.
- Oliveira, E. A. de S. (2019). Conflitos de agência entre gestores e associados em uma cooperativa de crédito a luz da teoria da agência. [Dissertação] Mestrado em Contabilidade. UNIOESTE. Cascavel.
- Oliveira, A. G., & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública— instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 5, p. 1263-1290.
- Paraná (2018) IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Índice IPARDES de Desempenho Municipal: Nota Metodológica. Governo do Estado.
- Paraná (2021b) IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Índice IparDES de Desempenho Municipal 2021: comentários. Governo do Estado.

- Paraná (2021c). TCE-PR – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Índice de Efetividade da Gestão Municipal. O que é o IEGM? Manual 2021, 2 ed.
- Paraná (2022). TCE-PR – Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Índice de Transparência da Administração Pública. Relatório do ITP - Índice de Transparência da Administração Pública. Ed. 2022.
- Pedersen, K. H., & Johannsen, L. (2018). New public governance in the Baltic States: flexible administration and rule bending. *Public Performance & Management Review*, 41(3), 648-667.
- Pinto, M. R.; & Pereira, D. R. M. (2008) A influência da seleção dos indicadores na tomada de decisão de gestores públicos: um estudo a partir do índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) e do índice mineiro de responsabilidade social (IMRS). III Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador – Bahia.
- Pisa, B. J. (2014). Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado [Dissertação]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, PR.
- Ramos, S. S. (2014). Governança Corporativa em Organizações Públicas: o caso das prefeituras da mesorregião centro ocidental Rio-Grandense. 183f. [Dissertação] Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS.
- Richardson, R. J. (2012). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. revista e ampliada. Atlas.
- Rocha, P. H. A. de S. (2021). Análise da relação entre o Índice de Governança Pública do Tribunal de Contas da União e a eficiência do gasto público nas Instituições Federais de Ensino. [Dissertação] Mestrado Profissional em Administração Pública da UFLA. 80 p.: il.
- Santos, R. R. D., & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53, 732-752.

- Silva, L. de C., Quintana, A. C., Machado, D. P., & Cruz, A. P. C. da (2021). Índice de maturidade da Governança Pública: Uma ferramenta de diagnóstico. *Anais do XV Congresso ANPCONT*.
- Silva, M. V. G. da (2022). Índice de Governança Pública Municipal (IGovPMun): um instrumento de avaliação e controle social. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 11(3), 795-821.
- Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 228-246.
- Silveira, V. N. S., Guimarães, L. D. V. M., & Abraão, H. E. (2007). Os modelos de maturidade e a gestão de pessoas: o modelo P-CMM. *ENANPAD*, 32.
- Sobreira, K. R., & Junior, M. S. R. (2018). Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 5(1).

Maturity of Public Governance in Municipalities of Paraná Based on Brazilian National Indices

ABSTRACT

Objective: *The study sought to assess the maturity of Public Governance in municipalities in Paraná, using the IGM/CFA, IPDM, IEGM/TCE-PR, and ITP/TCE-PR indices.*

Method: *Based on the aforementioned indices, Frequency Analysis and Descriptive Statistics were used to compute overall averages and assess the maturity of Public Governance in the municipalities of Paraná.*

Originality/Relevance: *Few studies analyzing governance maturity in municipalities were identified in the literature, and none used the approach of this research (measuring governance maturity through management indices in a way that, from the perspective of Agency Theory, allows reflection on mechanisms that help minimize conflicts of interest).*


Results: *71.68% of municipalities are at an intermediate stage of maturity in Public Governance, while 28.32% are at an advanced stage. The overall average of municipalities (65.78%) falls within the intermediate level of maturity but is close to the advanced stage. These results point to harmony between governments and societies, with aligned interests and a possible reduction in agency conflict.*

Theoretical/Methodological Contributions: *This study contributes to the academic literature by demonstrating that the maturity of public governance in municipalities can be measured using management indices and statistical methods, and that these indices can explain potential agency conflicts.*

Keywords: *Maturity, Public Governance, Municipalities, Management Indicators.*

Janiel de Oliveira Ferreira 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Paraná, Brasil
 janiel.ferreira@gmail.com

Gilmar Ribeiro de Mello 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Paraná, Brasil
 gilmar.mello@unioeste.br

Received: January 14, 2025

Revised: January 28, 2026

Accepted: February 16, 2026

Published: April 30, 2026

