

## **ÍNDICE DE GOVERNANÇA MUNICIPAL (CFA): UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO**

**Aluno(a):** MATHEUS BORGES MEDINA  
**Orientador(a):** CATIA RAQUEL FELDEN BARTZ

**RESUMO:** O presente estudo investigou que ações podem contribuir para a melhoria dos indicadores utilizados na dimensão de Gestão, no cálculo do Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA), do município de Santana do Livramento/RS. Para atender ao objetivo geral e responder ao problema de pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa. A pesquisa também se caracterizou como um estudo de caso, descritivo e para a análise de dados foi aplicada a análise de conteúdo. Embora diversas melhorias implementadas na área da dimensão de Gestão, o município de Santana do Livramento obteve desempenho razoável, em relação ao melhor do grupo 6. No entanto é notável a evolução do índice de governança, principalmente do ano de 2022, em relação a 2021. No item Planejamento, foi lançado o programa REFIS 200 anos, que possibilitou a renegociação das dívidas ativas. Referente à captação de recursos, destaca-se o Projeto da Fronteira da Paz Sustentável e o Projeto Pavimenta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. No quesito Colaboradores, observou-se a redução de contratos temporários, por contratação através de concurso público, conforme Edital 01/2022 e Edital 01/2020 e também destaca-se o aumento do vale alimentação em torno de 276%. Nas ações referentes à Transparência, o município atingiu o índice de 76,22% e regularizou a situação de registros junto ao CAUC. Para futuros estudos recomenda-se a realização de uma análise comparativa com outros municípios com características semelhantes ao município de Santana do Livramento, integrando todas as dimensões do índice IGM/CFA.

**Palavras-chave:** Governança, Gestão Pública, Indicadores

**ABSTRACT:** The present study investigated the aspects that can contribute to the improvement of the indicators used in the Management dimension, in the calculation of the IGM/CFA, in the municipality of Santana do Livramento. To meet the general objective and respond to the research problem, qualitative methodology was used. The research was also characterized as a descriptive case study and content analysis was applied for data analysis. Although several improvements have been implemented in the area of the Management dimension, the municipality of Santana do Livramento achieved a reasonable performance, in relation to the best in group 6. However, the evolution of the IGM/CFA is notable, especially in 2022, in relation to 2021. In the Planning item, the REFIS 200 years program was launched, which made it possible to renegotiate active debts. Regarding fundraising, the Sustainable Peace Frontier Project and the Pavimenta Project of the Government of the State of Rio Grande do Sul stand out. In terms of Employees, there was a reduction in temporary contracts, through hiring through public competition, according to Notice 01/2022 and Notice 01/2020 and also highlights the increase in food vouchers by 276%. In actions relating to Transparency, the municipality reached a rate of 76.22% and regularized its registration status with the CAUC and CRP. For future studies, it is recommended to carry out a comparative analysis with other municipalities with similar characteristics to the municipality of Santana do Livramento, integrating all dimensions of the IGM/CFA index.

**Keywords:** Governance, Public Management, Indicators

## 1 INTRODUÇÃO

A governança no setor público é uma importante ferramenta que o cidadão dispõe para exercer o controle sobre a atuação e os resultados obtidos pelas entidades públicas. Para Ferreira (2016), a governança pública pode ser entendida como um fator de proteção da sociedade contra gestores públicos ineficientes, tendo como finalidade promover a eficácia, eficiência e a efetividade das políticas públicas, construindo um ambiente institucional alicerçado em relacionamentos transparentes, que contribuam para reduzir a assimetria informacional e, por consequência, os conflitos de interesse entre os cidadãos e a gestão. Jordan (2014) complementa que deveria existir interesse de todos os *stakeholders* do setor público em implementar boas práticas de governança, com o intuito de aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços públicos e da gestão.

De acordo com Peters (2014), o termo governança passou a ser usado comumente tanto em discurso acadêmico quanto em discussões ordinárias sobre como o setor público e outras instituições gerenciam a si mesmos, bem como suas relações com a sociedade mais ampla. A palavra governança vem do verbo grego *kubernân*, que significa *dirigir*, ou seja, de uma forma simplista é o ato de dirigir, dirigir o que é público, no caso de governança no setor público. De acordo com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), a origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários e passaram a serem geridas por terceiros (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

Como forma de auxiliar os gestores municipais, em 2016 o Conselho Federal de Administração (CFA), lançou o Índice do Conselho Federal de Administração (CFA) de Governança Municipal (IGM-CFA), que é uma ferramenta de apoio aos gestores públicos, que estabelece métricas para avaliar ações e apresentar indicadores de governança, a fim de subsidiar tanto a tomada de decisão dos gestores, como de fiscalização e avaliação do controle social (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2019).

O IGM/CFA consiste em uma métrica da governança pública nos municípios brasileiros a partir de três dimensões, evidenciadas a seguir (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, p. 2019):

- Finanças - baseada em indicadores que avaliam a gestão fiscal do município e o gasto em saúde e educação.
- Gestão - formada por indicadores que mensuram as práticas de administração adotadas pelo município.
- Desempenho - busca avaliar o impacto das políticas públicas para os cidadãos do município.

Portanto, através do IGM-CFA é possível analisar de forma técnica o nível de governança dos gestores municipais, e a forma que estes estão gerindo os municípios, com uma atuação razoável e impulsionada por estratégias de *marketing* e publicidade, ou com gestão responsável, eficiente e satisfatória para os usuários das políticas públicas. De acordo com Fukuyama (2013), vale ressaltar que a

governança aplicada ao setor público é recente, porém já conta com ampla discussão, em seu artigo sobre governança, ele explica que a governança é uma ferramenta para o desenvolvimento da ampla e constante democracia, o que é de expressiva importância, tendo em vista que a Constituição Federal dispõe, em seus artigos 1º, 3º e 37, que o Brasil é uma república federativa formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito Federal, constituindo-se em um Estado Democrático de Direito, com os objetivos de construir uma sociedade livre, justa e solidária, promovendo o bem de todos e tendo como fundamentos a cidadania e a dignidade humana, que devem ser alcançados através de uma administração pública eficiente (BRASIL, 1988).

Diante disso, como o governo é uma organização que pode desempenhar melhor suas funções com auxílio de um modelo de governança. Que ações governamentais podem contribuir para a melhoria dos indicadores utilizados na dimensão de gestão do IGM/CFA, no período de 2021 a 2023, no município de Sant'Ana do Livramento/RS?

Fundamentado pela importância de métricas e direcionadores de gestão, este projeto de pesquisa tem como objetivo geral analisar os indicadores do Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração – IGM/CFA. Para atingir o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, balizou-se como objetivos específicos: identificar os indicadores da dimensão de gestão do IGM/CFA do município de Sant'Ana do Livramento/RS, no período de 2021 a 2023; compreender a evolução dos indicadores da dimensão de gestão do IGM/CFA do município de Sant'Ana do Livramento/RS, no período de 2021 a 2023 e Descrever ações governamentais que possam contribuir para uma gestão pública do município de Sant'Ana do Livramento/RS mais eficiente.

Justifica-se a elaboração desta pesquisa inicialmente com o objetivo de contribuir com o conhecimento no contexto acadêmico, gerando conhecimento e inferências teóricas sobre o tema, sobretudo em um município fronteiriço. O resultado desta pesquisa também irá contribuir para a compreensão dos gestores públicos municipais de Santana do Livramento, pois poderão compreender a formação do índice em estudo e buscar alternativas de melhoria. Ademais, o estudo é oportuno por estar inserido dentro das linhas de pesquisa do curso de Tecnologia em Gestão Pública, e os resultados colhidos poderão ser utilizados em futuros projetos de pesquisa na área, bem como na elaboração de relatórios técnicos. Para finalizar, o estudo também é de interesse do acadêmico, que é gestor público e pretende utilizar os resultados para melhorias na gestão do Município de Santana do Livramento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 História da Administração Pública no Brasil**

A história da administração pública no Brasil será demonstrada por meio de três modelos, que são: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial.

#### **2.1.1 Modelo Patrimonialista:**

A administração pública brasileira surge em um modelo Patrimonialista, para Campelo (2010), este modelo é baseado nos modelos de Estados Absolutistas, fortemente firmado nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do Monarca Absoluto se misturava com o patrimônio público, formando uma linha tênue na

distinção entre público e privado, prevalecendo o imaginário do privado absorvendo o público.

Devido a essa origem, a utilização inadequada dos recursos públicos persistiu ao longo da história da República. O novo sistema governamental combinou elementos ultrapassados com conceitos inovadores, evoluindo além do tradicional patrimonialismo para um neopatrimonialismo, em que o Estado se tornaria alvo de exploração por parte dos governantes e funcionários, porém com uma característica altamente modernizadora, legitimando-se através de suas perspectivas futuras, ao invés de se basear na repetição do passado (RIBEIRO, 2010).

Através desse neopatrimonialismo, com aspectos coronelistas, é fundamental analisar a atuação do Estado de forma crítica, sem nos deixarmos levar por discursos repetitivos e vazios. Não podemos permitir que a busca por resultados se torne uma desculpa para os administradores ultrapassarem intencionalmente as barreiras legais, que foram criadas para controlar o exercício do poder. Para nos livrarmos do "neopatrimonialismo" que assolam a sociedade brasileira, é necessário que a democracia seja pautada pela racionalidade, pela defesa da dignidade humana e pela satisfação dos interesses de toda a sociedade (BAPTISTA, 2010).

### **2.1.2 Modelo Burocrático:**

O modelo burocrático encontra sua fonte de poder no Racional-Legal, em sua forma ideal, as organizações são sistemas sociais racionais, caracterizados pelo formalismo e pela impessoalidade. Esse modelo de administração pública surgiu durante a consolidação do Estado Liberal, que foi influenciado por eventos históricos como a Revolução Francesa e a Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX. Seu objetivo era combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista presentes nas administrações anteriores, especialmente nos Estados Absolutistas (CAMPELO, 2010).

Como forma de combate aos ideais patrimonialistas, baseados na corrupção institucional legal, o modelo burocrático surge para separar o público do privado, firmar a posição do Estado e promover segurança político-administrativa e social. De certa forma o modelo burocrático se consolidou e trouxe resultados positivos para a gestão pública, mas com o crescimento do Estado, e principalmente da oferta de serviços públicos, como educação, saúde, assistência social, previdência, e infraestrutura, o modelo burocrático começou a ficar pesado para o Estado, e após a Segunda Guerra Mundial e principalmente as reformas dos anos 1970, derivadas da crise do Estado, o modelo administrativo privado, de empresas, passa a fazer parte da administração pública, e assim começa a implantação do modelo gerencial (PEREIRA, 1996).

### **2.1.3 Modelo Gerencial**

Após a crise do Estado (anos 1970) e o enfraquecimento da ideia de Estado mínimo, neoliberal, que deixava a coordenação econômica "nas mãos" do mercado, e detinha somente a segurança jurídica, institucional e social, acabando por causar uma grande crise, principalmente no pós guerra, o Estado precisou ampliar sua oferta de serviços. Através dessa ação o modelo gerencial surgiu como um modelo eficiente que trazia traços das administrações privadas para a pública (MATOS; NOLASCO; SILVA, 2015).

O Modelo Gerencial surge com ações de controle de gastos e a busca pela eficiência nos investimentos, o corte de gastos com pessoal, bem como a privatização

de empresas públicas parecem “diretrizes gerenciais” nos modelos aplicados na Grã Bretanha e nos Estados Unidos em suas reformas administrativas através de Thatcher e Reagan (ABRUCIO, 1997).

O Brasil, como país emergente, seguindo a linha internacional, principalmente após o Consenso de Washington, implanta o modelo gerencial, baseado no modelo britânico, tendo um dos seus grandes momentos na Reforma Administrativa do Aparelho do Estado em 1995, e vem apresentando reformas administrativas que buscam o desenvolvimento do modelo gerencial. No país, o grande exemplo foi o programa Choque de Gestão implantado no governo Aécio Neves em Minas Gerais (BRULON; OBAYON; ROSENBERG, 2012).

Para Kissler e Heidemann (2006), a inovação e a reforma do Estado, alicerçadas numa administração gerencial e direcionadas para a gestão e o mercado, são o fio condutor das transformações internas no setor público. Diante disso, e com a necessidade de adaptação frente ao contexto contemporâneo, surgiu um novo modelo de administração chamado Governança Pública.

## **2.2 Índice CFA de Governança Municipal**

A Constituição Federal de 1988 (CF), bem como suas Emendas Constitucionais, reformularam todo o cenário de direitos e deveres, não somente do cidadão brasileiro, mas também das atribuições do poder público. A divulgação dos atos praticados pela Administração Pública é exigência imposta pelos Princípios Constitucionais do Direito Administrativo, disposto no art. 37 da CF e denominado Princípio da Publicidade, além de constar no inciso XXXIII, do seu art. 5º Publicidade é a divulgação oficial de ato administrativo para informação, conhecimento e controle da sociedade. O princípio abrange não somente as divulgações oficiais dos atos administrativos, assim como, insere a possibilidade de conhecimento por qualquer pessoa dos atos internos da Administração (BRASIL, 1988). Com isso, faz-se necessária a transparência dos dados oficiais de todos os entes federados. Por meio da Lei de Acesso à informação (12.527/2011), a União, Estados, Distrito Federal e Municípios possuem prazo para a disseminação de suas informações.

O IGM/CFA surgiu em 2016 como ferramenta importante para o mensuração do cumprimento dos princípios constitucionais, através de análise dos dados que são encaminhados pela transparência, exigida pela LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 04 DE MAIO DE 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), bem como pela Lei nº 12.527/2011, que regulamenta a transparência das informações, a exemplo de dados que são utilizados pelo Índice de Governança, estão o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde do Brasil (DATASUS) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que são bases utilizadas nos indicadores. O IGM/CFA analisa 18 índices, sendo 7 técnicos e 11 de governança, através destes índices o IGM apresenta 3 dimensões, Gestão, Desempenho e Finanças (FILHO e GASQUEZ, 2018). De acordo com Rodrigues, Espanhol e Guzzo (2021), o índice auxilia na gestão da governança dos municípios, pois conta com o comparativo de outros municípios que possuem estratégias diferentes de administração.

O Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA) consiste em uma métrica que avalia os municípios brasileiros por meio de suas dimensões, indicadores e variáveis. Filho e Gasquez (2018) explicam que seu objetivo é auxiliar gestores públicos a entender, por meio de dados consolidados,

quais as boas práticas estão refletindo na vida dos cidadãos e quais as possíveis oportunidades de melhorias para os municípios.

Figura 01: Dimensões do Índice de Governança CFA



Fonte: IGM/CFA, 2023

Com o intuito de diminuir as falhas comuns de gestores públicos municipais, o Tribunal de Contas da União (2014) defende que boas práticas, principalmente de transparência, podem atender objetivos do controle interno em busca da eficiência da gestão pública, legitimando as ações dos gestores perante à sociedade. Sendo assim, o Conselho Federal de Administração tem fomentado a adoção de boas práticas na Administração Pública, bem como a medição de indicadores sociais para a tomada de decisão dos gestores, principalmente quando se trata de investimentos em políticas públicas. No entendimento de Cruz e Marques (2019), o conceito de governança municipal reconhece que os governos locais não são detentores do poder exclusivo de moldar e implementar políticas públicas, pois atualmente a compreensão dos cidadãos sobre o seu papel no controle social tem aumentado, porém, o gestor municipal mantém um papel fundamental nesse processo, mas não absoluto.

O IGM-CFA tem se tornado uma importante ferramenta para subsidiar a tomada de decisão dos gestores municipais. Rodrigues, Espanhol e Guzzo (2021) explicam que o uso da tecnologia e a integração de indicadores são importantes para o sucesso da efetivação de políticas públicas, elevando o grau de confiança da comunidade em seus gestores públicos. Albuquerque et al (2017), explica que grande parte dos municípios brasileiros passam por dificuldades financeiras e, em paralelo, cada vez mais a sociedade tem cobrado serviços públicos de qualidade. Equacionar essa conta não tem sido fácil para os gestores, pois eles não podem focar somente na questão fiscal, e deixar as demais para um melhor momento, nem focar somente na prestação de serviços, sem se preocupar com as questões fiscais. Com esta percepção foi que o Conselho Federal de Administração criou o IGM.

Para alcançar bons resultados, a transparência é um fator primordial, pois o IGM-CFA usa diversos indicadores e bases de informações, como por exemplo: Secretaria do Tesouro, DATASUS, INEP e IBGE, dessa forma é fundamental que os gestores atendam os prazos e requisições destas instituições para alavancar seus resultados (FILHO e GASQUEZ, 2018). Cruz e Marques (2019) destacam que pesquisar a influência de certas externalidades sobre a governança local corrobora na compreensão da operacionalização, promoção da qualidade e criação de melhores ambientes institucionais.

## 2.3 Dimensão Gestão

A dimensão gestão é formada por indicadores que mensuram as práticas de administração adotadas pelo município. Os indicadores e variáveis que a compõem são:

**Tabela 1: Indicadores de Gestão IGM/CFA**

<b>INDICADORES DESEMPENHO DE GESTÃO IGM/CFA</b>	
<b>1 Indicador Planejamento:</b> planejamento da despesa, captação de recursos, lei geral MPE;	
<b>1.1 Indicador Planejamento:</b> Planejamento da Despesa e Captação de Recursos	
<b>1.1.1 Base de dados:</b>	Secretaria do Tesouro Nacional (STN) através do Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO).
<b>1.1.2 Fonte de dados:</b>	consideram-se os dados extraídos diretamente da Secretaria do Tesouro Nacional (STN),
<b>1.1.3 Prazos:</b>	Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI no prazo de até 30 de Abril do exercício seguinte.
<b>1.1.4 Onde prestar conta:</b>	Siconfi.tesouro.gov.br
<b>1.2 Indicador Planejamento:</b> Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	
<b>1.2.1 Base de dados:</b>	É por meio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que os municípios devem enviar suas informações a respeito do incentivo à Lei Geral.
<b>1.2.2 Fonte de dados:</b>	O IGM-CFA coleta os dados diretamente do SEBRAE.
<b>1.2.3 Prazos:</b>	Conforme o art.87A da Lei Complementar Nº 123/2006, os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios expedirão, anualmente, até o dia 30 de novembro,
<b>1.2.4 Onde prestar conta:</b>	Diretamente no site do SEBRAE no endereço <a href="http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/VisualizarQuestionario.do">http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/VisualizarQuestionario.do</a> .
<b>1.3 Indicador Colaboradores:</b> Servidores Per Capita e Comissionados	
<b>1.3.1 Base de dados:</b>	A base de dados para o cálculo das variáveis Servidores Per Capita e Comissionados é obtida através da pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia - IBGE.
<b>1.3.2 Fonte de dados:</b>	A fonte utilizada para a coleta dos dados é por meio do MUNIC-IBGE.
<b>1.3.3 Prazos:</b>	Em oposição aos demais, o IBGE vai até os municípios para o recolhimento dos dados. O tempo previsto, conforme o IBGE, entre o início da coleta e a divulgação dos dados é de 12 meses.
<b>1.3.4 Onde prestar conta:</b>	O IBGE envia os questionários para as prefeituras.
<b>1.4 Indicador Transparência:</b> Disponibilidade das Informações IGM-CFA	
<b>1.4.1 Base de dados:</b>	Trata-se de uma variável própria do IGM-CFA, pois ela verifica o nível de informações prestadas nas bases de dados federais, utilizadas pelo próprio índice.
<b>1.4.2 Fonte de dados:</b>	Índice de Governança Municipal - IGM/CFA.
<b>1.4.3 Prazos:</b>	Último dia útil do mês de Abril do ano vigente.
<b>1.4.4 Onde prestar conta:</b>	Todas as bases federais que o IGM-CFA utiliza em sua metodologia.
<b>1.5 Indicador Transparência:</b> Irregularidade no CAUC	
<b>1.5.1 Base de dados:</b>	Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias – CAUC
<b>1.5.2 Fonte de dados:</b>	O IGM-CFA retira as informações diretamente da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) para analisar a regularidade do município com o CAU
<b>1.5.3 Prazos:</b>	As informações alteradas no sistema de origem são atualizadas no CAUC no dia útil seguinte, de forma automática, durante rotina de processamento noturno.
<b>1.5.4 Onde prestar conta:</b>	Diretamente no órgão ou entidade responsável pela informação do requisito fiscal.
<b>1.6 Indicador Transparência:</b> Índice de Transparência do Ministério Público Federal	

1.6.1 Base de dados:	As informações utilizadas pelo IGM-CFA considera o Ranking Nacional da Transparência do Ministério Público Federal para mensurar e calcular a variável de transparência do MPF.
1.6.2 Fonte de dados:	O IGM-CFA utiliza os dados do Ministério Público Federal para calcular o nível de cumprimento dos municípios com relação às leis referentes à transparência no Brasil.
1.6.3 Prazos:	Para a elaboração do Ranking, o MPF aplica um questionário por meio de suas unidades em todo o Brasil.
1.6.4 Onde prestar conta:	No site do MPF <a href="http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking">http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking</a> quando abrir o próximo questionário para a atualização do Ranking Nacional da Transparência.

Fonte: Elaboração do autor com base Roteiro de Atualização da Base de Dados do IGM-CFA (2020)

Para dar sustentação às boas práticas de governança observa-se que as ferramentas recomendadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) seguem as diretrizes da Constituição Federal: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Todas buscam instruir os governantes sobre o planejamento das finanças públicas (NASCIMENTO; DEBUS, 2000).

Os estudos de Nascimento (2000) conduzem à compreensão de que a gestão pública, por meio de mecanismos de governança, deve ter como objetivo reduzir a pobreza, melhorar a educação, estimular a concorrência econômica, incentivar a conservação dos recursos naturais, melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos, implementar e melhorar as ferramentas de transparência, criar acordos e possibilitar a captação de recursos por meio de projetos inovadores. Dentro desta visão, percebe-se que, para Nascimento (2000), o gestor público também é cobrado por melhoria constante dos resultados.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delimitação e Design da Pesquisa

No que tange à natureza, o estudo classifica-se como pesquisa aplicada. Para Vergara (2004), a pesquisa aplicada ocorre quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis. Essa pesquisa aplicada contribui para o avanço dos debates sobre a capacidade dos municípios e suas decorrentes práticas de governança para os avanços nos estudos da gestão pública.

A pesquisa desenvolvida é definida como um estudo de caso, utilizando uma abordagem de natureza qualitativa, já que se fundamenta em métodos e parâmetros de gestão, com o intuito de extrair deduções de uma comunidade a partir da amostragem efetuada. Um estudo de caso é um procedimento empírico que explora um acontecimento contemporâneo inserido no seu ambiente de existência real, especialmente quando os limites entre o acontecimento e o ambiente não estão nitidamente delineados (Yin, 2016).

A pesquisa qualitativa é usada para expor indagações, compreender situações sociais e comparar problemáticas educacionais e científicas. Possui diversas abordagens, desenhos, metodologia e técnicas para a avaliação de métricas, sempre ligadas a um caráter ontológico, derivados de perguntas sobre o que, porque etc. (GONZALES, 2020).

Esta investigação também se caracteriza como um estudo descritivo, pois, segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas podem ser caracterizadas como aquelas



que visam descobrir a existência de relação entre variáveis ou que caracterizam determinada população ou fenômeno. A pesquisa descritiva busca estudo baseado na observação. Seu principal objetivo é identificar as características de cada dado ou informação coletada, bem como, fatores e variáveis que possuem relação com o objetivo da pesquisa, normalmente a pesquisa descritiva é utilizada pela sua capacidade de proporcionar novas observações e perspectivas sobre o fenômeno ou objeto estudado (NUNES; NASCIMENTO; ALENCAR, 2016).

Dentro do tema delimitado neste estudo, percebe-se que a cada mandato, há um novo desafio para ser explorado, logo, é imprescindível que os gestores elaborem objetivos e tracem metas que possam contribuir com o planejamento do município, atentando-se para a prestação de contas em atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal.

### 3.2 Procedimento de Coletas de Dados

A coleta de dados foi realizada através de fontes públicas primárias e secundárias, de forma direta, pelo próprio pesquisador, utilizando informações disponibilizadas pelo Conselho Federal de Administração nos relatórios referentes ao Índice de Governança Municipal (IGM-CFA). Para a coleta de dados primários utilizou-se entrevista semiestruturada, com amostragem intencional e seleção de profissionais classificados como “informantes-chaves”.

A coleta de dados secundários foi iniciada pela extração dos indicadores de Gestão, extraídos do Portal IGM/CFA, que compõem o Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração. O IGM/CFA adota, em sua metodologia, a extração de dados de bases federais (DATASUS, IBGE...), alimentados pelos municípios para o tratamento e cálculo do índice. Há casos em que as prefeituras precisam enviar relatórios com as informações, a exemplo da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), visto que é exigida a prestação de contas das finanças municipais e, em outros, os dados são coletados diretamente nas cidades, assim como faz o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Cada base possui suas particularidades. O Roteiro de Atualização da Base de Dados do IGM-CFA informa os prazos estabelecidos pelo Governo Federal, por meio de leis, portarias e decretos, no tocante à transparência e disseminação dos dados oficiais pelos municípios.

Para a análise dos resultados extraídos dos indicadores de Gestão, foi necessário fazer uso de mais de um arcabouço de dados secundários, desta vez extraídos no Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Sant’Ana do Livramento, tais como: Relatórios de Prestação de Contas, Relatórios Fiscais, Relatórios Orçamentários e Relatórios Financeiros. No que tange aos aspectos éticos, todas informações utilizadas já foram auditadas e possuem autorização para que sejam divulgadas.

Na análise dos resultados foi utilizada a construção do IGM/CFA, período 2021 – 2023. A construção do índice envolve a manipulação de mais de 650.000 dados e de mais de dez bases diferentes. A construção do índice segue os seguintes passos:

1. **Seleção dos Indicadores:** Através de análise estatística e consulta bibliográfica, foram definidos os indicadores que iriam compor o índice bem como suas variáveis.

2. **Extração dos Dados:** Os dados foram extraídos de bases secundárias (DATASUS, IBGE, etc) e receberam tratamento de limpeza e ajustes nas

chaves primárias (geralmente utilizando o código IBGE) com intuito de relacionar as diversas tabelas.

3. **Definição dos Grupos:** Os grupos foram criados com base em duas variáveis – população e PIB *per capita*. Os cortes da população foram baseados na metodologia do IBGE, já os cortes do PIB *per capita* foram criados com base no conceito de mediana. Os agrupamentos ficaram da seguinte forma:

Quadro 1: Parâmetros da classificação dos grupos por municípios

GRUPO	HABITANTES	PIB <i>per capita</i>
GRUPO 1	Até 20.000	Até R\$ 17.137,17
GRUPO 2	Até 20.000	Acima de R\$ 17.137,17
GRUPO 3	Acima de 20.000 até 50.000	Até R\$ 16.710,51
GRUPO 4	Acima de 20.000 até 50.000	Acima de R\$ 16.710,51
GRUPO 5	Acima de 50.000 até 100.000	Até R\$ 23.379,14
GRUPO 6	Acima de 50.000 até 100.000	Acima R\$ 23.379,14
GRUPO 7	Acima de 100.000	Até R\$ 32.336,97
GRUPO 8	Acima de 100.000	Acima R\$ 32.336,97

Fonte: Relatório IGM/CFA (2023)

### 3.3 Delimitação da Amostra

Com uma área de 6.946,407 km<sup>2</sup>, ilustrada na Figura 2, Sant’Ana do Livramento tem a segunda maior extensão territorial entre os municípios da região sul. Sua população, segundo o Censo 2022 do IBGE, é de 84.421 habitantes.

Figura 02: Mapa – Localização do município de Sant’Ana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil.



Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE/RS, 2016).

A cidade de Sant’Ana do Livramento faz parte da Região da Campanha do Rio Grande do Sul, destacando-se na pecuária (bovinos e ovinos) e na produção de arroz e soja. Mais recentemente, vem ampliando a produção frutífera, com destaque para a viticultura. Em 2009, foi declarada oficialmente pelo governo brasileiro como a cidade-símbolo da integração brasileira com os países membros do Mercosul.

### **3.4 Procedimentos de Análise dos Dados**

Um dos métodos mais utilizados na análise de dados qualitativos é a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou análise de dados com critérios definidos na pesquisa bibliográfica. Deste modo, Bardin (2011) divide a análise de conteúdo em três polos cronológicos, como segue:

**Pré-análise:** corresponde à organização propriamente dita, com a operacionalização e sistematização das ideias iniciais em quatro etapas: a leitura flutuante; escolha dos documentos; reformulações de objetivos e hipóteses e a formulação de indicadores para completar a etapa de preparação do material como um todo. Nessa etapa foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre o tema, para poder desenvolver os objetivos da pesquisa, justificativa e desenvolvido o arcabouço teórico.

**Exploração do material:** corresponde à aplicação sistemática das decisões tomadas, bem como a definição das categorias de análises. Nesse momento da pesquisa, a descrição analítica objetivou destacar o estudo aprofundado, orientado pelos objetivos e referenciais teóricos. Nessa etapa, foi realizada pesquisa documental em documentos públicos na Prefeitura Municipal de Santana do Livramento, bem como no próprio site do IGM/CFA, análise de informações técnicas e selecionado o índice de Gestão que é composto pelos indicadores de Colaboradores, Planejamento e Transparência. Nessa etapa também foi utilizada entrevista semi-estruturada com Gestor da Secretaria da Administração Pública, para esclarecer dados e fatos.

**Tratamento e interpretação dos resultados:** diz respeito à submissão dos resultados a testes de validação. É a etapa subjetiva da análise reflexiva e crítica. O tratamento dos resultados tiveram a finalidade de constituir e captar os conteúdos contidos em todo o material coletado por meio dos instrumentos. Nessa etapa, foram analisados os indicadores extraídos no portal do IGM/CFA, posteriormente foi identificada a origem dos dados e feita a coleta de informações em documentos públicos para dar sustentação aos resultados.

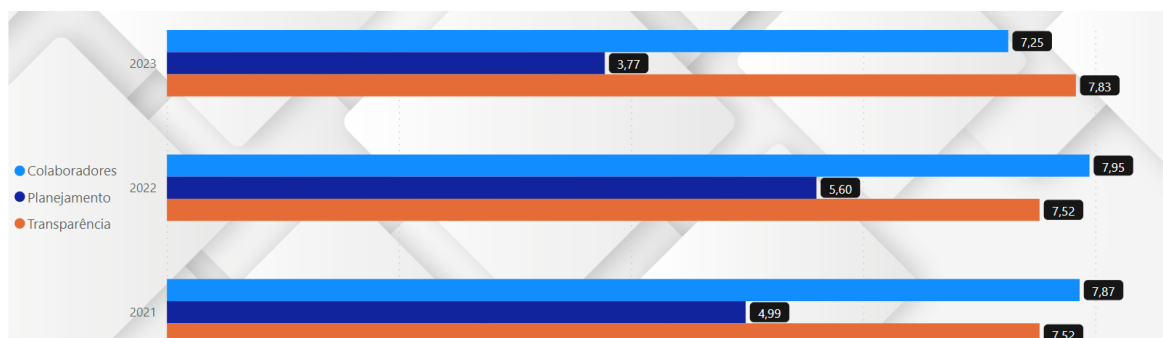
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O município de Sant'Ana do Livramento encontra-se no Grupo 6 do IGM-CFA, grupo esse considerado de "Médio porte", com mínimo 50.000 e máximo 100.000 habitantes e PIB per capita até R\$ R\$ 23.379,14.

### **4.1 Análise dos resultados**

Pode-se verificar que Sant'Ana do Livramento, em 2021, em comparação com o melhor do grupo 6, teve uma atuação razoável, já que, além dos dados, deve-se analisar a contexto do momento da análise. O ano de 2021 foi o primeiro da gestão atual no Poder Executivo, no qual o mundo enfrentou os desafios da pandemia da COVID-19. Em decorrência desta situação, nos dois primeiros anos de governo, foram realizadas algumas reformas. Percebe-se uma maior evolução do período de 2021 para o ano de 2022, principalmente no indicador de Planejamento. Do ano de 2022 para 2023 apenas o indicador transparência evoluiu, porém, destaca-se que o índice possui atualizações semestrais, e que ao término desta pesquisa ainda haverá mudanças nos indicadores.

Figura 3: Evolução dos indicadores de Gestão IGM/CRF de Sant'Ana do Livramento



Fonte: Relatório Indicador de Gestão IGM/CFA (2023)

A reforma da previdência municipal alterou a realidade orçamentária do município, proporcionando a quitação de dívidas, a renegociação com a autarquia previdenciária municipal, Sistema de Previdência Municipal de Santana do Livramento (SISPREM) e investimentos nas áreas de infraestrutura, colaborando para o impacto positivo do índice de gestão dos anos de 2021 para 2022, já que restos a pagar e registro de adimplência com o Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIM) e o Sistema de Informações sobre Requisitos Fiscais (CAUC) interferem nos indicadores. A seguir serão apresentadas as principais ações realizadas que influenciaram nos indicadores de Gestão IGM/CFA.

#### 4.2 Indicador Planejamento: Planejamento da Despesa e Captação de Recursos

Foi efetuada adequação no orçamento, pelo aumento na receita do município, oriundo do reajuste do IPTU, ações para realização da cobrança da dívida ativa no município e maior repasse do governa federal e estadual. Os valores do IPTU foram reajustados de acordo com o Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M), conforme previsto em Lei, no montante de 33,82% no ano de 2022. Referente às ações de cobrança das dívidas ativas, foi lançado o programa REFIS 200 anos, que possibilitou a renegociação de dívidas com parcelamento a longo prazo. Referente ao repasse dos governos estadual e federal, foi reajustado o valor do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), repassado *Royalties* e repasse do Fundo de Participação dos Municípios.

No que tange à captação de recursos, também pode-se mencionar o Projeto da Fronteira da Paz Sustentável. Esse projeto é financiado pela União Europeia e seu orçamento de investimento totaliza 1 milhão de euros, teve abertura de crédito orçamentário parcial no valor de R\$ 371.460,97 no ano de 2021 de acordo com a Lei Municipal 7.774/2021, e está na fase de implementação da política pública. Ele busca desenvolver a gestão de resíduos sólidos e ajudar famílias que dependem dessa coleta para sobrevivência. Para além da aplicação dos recursos, o projeto também trabalha a Agenda Binacional 2030, com objetivos e metas de desenvolvimento da fronteira Sant'Ana do Livramento (Brasil) – Rivera (Uruguai) até o ano de 2030.

Ainda no que tange ao indicador de captação de recursos, Sant'Ana do Livramento também foi contemplada com o Projeto Pavimenta do Governo do Estado

do Rio Grande do Sul, que refere-se às obras de melhoria da Avenida João Pessoa, com investimento na casa de R\$ 1.200.000,00.

Com as ações mencionadas, o indicador de Planejamento da Despesa e Captação de Recursos, evolui no período em análise. Com o aumento da receita, o município equilibrou a gestão orçamentária, que fixou as despesas com pessoal na casa de 40%, sendo que anteriormente era de 51,57%.

Nessas ações, observam-se diversas características do modelo gerencial, conforme Matos, Nolasco e Silva (2015), como redução e controle dos gastos, bem como aumento na captação de recursos, gerando maior eficiência, conforme Abrucio (1997).

### **4.3 Indicador Planejamento: Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**

Atualmente a Prefeitura de Santana do Livramento possui a Sala do Empreendedor, em parceria com o SEBRAE, que está classificada no nível bronze. Para melhorar essa classificação, recomendam-se ampliações na infraestrutura, como: número de servidores, espaço físico, equipamentos e programas de incentivo às Micro e Pequenas Empresas.

Para incentivar o empreendedorismo no ano de 2023, a Gestão atual participou da Semana Binacional da Inovação, aportando recursos e agindo de forma colaborativa com a iniciativa privada, de acordo com contrato firmado em agosto de 2023 entre Prefeitura Municipal e SEBRAE.

No ano de 2023 também foi realizada a regulamentação da Lei Municipal de Liberdade Econômica (8.100/2023) regulamentada pelo Decreto 10.589/2023, que estabelece as normas relativas à livre iniciativa e ao livre exercício de atividades econômicas.

De acordo com o Centro de Liderança Pública (2023), pela primeira vez, a cidade de Sant'Ana do Livramento integra o ranking das 400 cidades brasileiras mais competitivas, ocupando 66ª colocação. O Ranking de Competitividade dos Municípios, tem como objetivo possibilitar uma comparação direta entre os municípios de uma série de atributos institucionais, sociais e econômicos que são comumente de difícil mensuração e avaliação, sistemas de *ranking* proporcionam aos cidadãos uma eficiente ferramenta de avaliação e cobrança de resultados dos gestores públicos.

### **4.4 Indicador Colaboradores: Servidores *per capita* e Comissionados**

No que se refere à melhoria dos indicadores dos Colaboradores, foi ampliado o vale alimentação, no montante de 276%. Entre reposição e aumento real foram mais de 19%. A Bolsa Estágio teve um aumento de mais de 30%, salienta-se que esse valor não recebia reajustes a cerca de 10 anos.

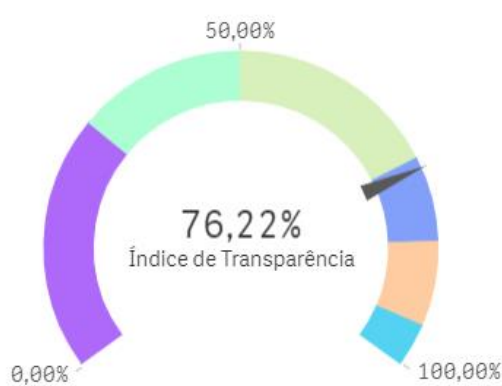
Sugere-se nesse indicador, que seja implementada uma Escola de Gestão Pública Municipal em parceria com a UNIPAMPA e o curso de Gestão Pública que possui a capacidade necessária, para que ocorram capacitações contínuas dos servidores, e que os mesmos possam adquirir conhecimento e se atualizar sem necessitar realizar viagens até as regiões metropolitanas.

Na análise deste indicador também observou-se a redução de contratos temporários, devido à realização de dois concurso público, conforme edital 01/2022, e Edital 01/2020. Em relação a estes editais, no total até o momento tomaram posse mais de 600 novos servidores públicos, principalmente na secretaria de Educação.

#### 4.5 Indicador Transparência: Disponibilidade das informações IGM/CFA

De acordo com o Radar da Transparência (2023), a cidade de Sant'Ana do Livramento apresenta bons resultados quanto à transparência das informações, conforme demonstrado na Figura 3. Porém, destacam-se aqui alguns pontos de melhoria, como a ampliação na divulgação de informação à sociedade, o estabelecimento de cronogramas que pactuam a realização de atividades dentro dos prazos previstos e o compartilhamento de informações que melhorem a comunicação entre os servidores.

Figura 04: Índice de Transparência do Município de Santana do Livramento



Fonte: Radar da Transparência, (2023)

O Radar da Transparência é uma iniciativa da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e faz parte do Programa Nacional de Transparência Pública. Estas inferências foram extraídas após entrevista semiestruturada com o gestor da Secretaria da Administração.

Recomenda-se que o município avance em ações que potencializem a transparência, pois, de acordo com Rodrigues, Espanhol e Guzzo (2021), quanto maior e melhor a comunicação com a sociedade, maior é a confiança estabelecida entre os cidadãos e os gestores.

#### 4.6 Indicador Transparência: Irregularidade no CAUC

A melhoria no Indicador de Transparência, no que refere-se às irregularidades do CAUC, se dá pela reversão de registros no ano de 2021, além da expedição da Certidão de Regularidade Previdenciária (CRP). No ano de 2020 o município estava com a situação positiva no CAUC, porém após ajustes realizados no orçamento e renegociação de situações de insolvências, essa situação foi revertida.

Atualmente, esses débitos foram regularizados, alguns foram pagos integralmente, e outros renegociados. A situação de irregularidade no CAUC é uma meta a ser perseguida anualmente, pois é fundamental que os municípios estejam com essa situação regularizada para conseguirem acessar recursos federais e submeter projetos que possam trazer verbas para a cidade.

#### **4.7 Indicador Transparência: Índice de Transparência no Ministério Público Federal**

No índice de Transparência do Ministério Público Federal (MPF), são avaliados portais de 5.567 municípios, 26 estados e o Distrito Federal. O município de Sant'Ana do Livramento ocupa a 436º posição no país. Para melhorar esse indicador recomenda-se a realização de ações de observância aos questionamentos do MPF, com atendimento de prazos e ampliação de informações repassadas às entidades e à comunidade.

De acordo com os Relatórios do Ministério Público Federal (2023), a transparência é requisito para o exercício pleno da cidadania e do controle social. Nos termos das Resoluções CNMP nº 86/2012 e nº 89/2012, a Comissão de Controle Administrativo e Financeiro (CCAF) é responsável por verificar o cumprimento da Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/11), e é de responsabilidade dos municípios a disponibilização de informações em seus portais. Nesse sentido são notável os avanços do município nesse índice (0–10): 7,52 (2021), 7,52 (2022) e 7,83 (2023), Entretanto, é possível que essa evolução avance ainda mais.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para responder à questão de pesquisa, este trabalho investigou quais aspectos podem contribuir para a melhoria dos indicadores utilizados na dimensão de Gestão, no cálculo do IGM/CFA, do município de Sant'Ana do Livramento. Para atender ao objetivo geral foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa, para interpretação dos dados e produção de inferências foi utilizada a análise de conteúdo.

Referente ao primeiro objetivo específico, que versava sobre a identificação dos indicadores utilizados na dimensão de Gestão, foi identificado que o município de Santana do Livramento, em 2021, em comparação com o melhor do grupo 6, teve uma atuação razoável. A melhoria no índice ocorreu devido à reforma na previdência municipal que melhorou os indicadores orçamentários, também ocorreram nesse período a quitação de dívidas, a renegociação com a autarquia de previdência e investimentos nas áreas de infraestrutura. Foram sanados registros de adimplência com o CADIM e CAUC, fatores que impactam de forma positiva no índice.

O segundo objetivo, que refere-se ao comportamento do índice nos últimos três anos, foi possível identificar algumas ações, como mencionadas a seguir. Foi efetuada adequação no orçamento, pelo aumento na receita do município, oriundo do reajuste do IPTU, foi lançado o programa REFIS 200 anos, que possibilitou a renegociação dos contribuintes que estavam inadimplentes; no que tange à captação de recursos, também pode-se mencionar o Projeto Fronteira da Paz Sustentável e a contemplação do município com recursos do Projeto Pavimenta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Com o aumento da receita, o município equalizou o seu orçamento, fixando as despesas com pessoal na casa dos 40%, uma evolução se comparado ao anterior que era de 51,57%, ações que contribuíram para a melhoria dos indicadores de gestão.

Para atender ao terceiro objetivo, foram elencadas diversas ações que contribuíram para a evolução dos indicadores, dentre elas pode-se mencionar a Sala

do Empreendedor em parceria com o SEBRAE, que está classificada no nível bronze. Para melhorar essa classificação, sugere-se a melhoria na infraestrutura do espaço e ampliação no número de servidores com dedicação focada para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do município.

Referente aos indicadores de colaboradores, foi ampliado o vale alimentação na casa dos 276%, a Bolsa Estágio teve um aumento de mais de 30%. Nesse indicador, recomenda-se que seja implementada uma Escola de Gestão Pública em parceria com a UNIPAMPA, para que ocorram capacitações contínuas dos servidores. No ano de 2023, foi realizada a contratação de 650 novos servidores, por meio de concurso público. No quesito transparência, Sant'Ana do Livramento alcançou o índice de 76,22%, dos 5.567 municípios brasileiros. Todavia, a cidade ocupa a 436ª posição.

Os resultados deste estudo contribuíram com inferências na área da gestão pública, pois os achados corroboraram com a visão dos autores Abrucio (1997), Matos, Nolasco e Silva (2015) e Rodrigues, Espanhol e Guzzo (2021). O trabalho realizado também demonstra o alinhamento da gestão pública municipal, dentro da dimensão de Gestão IGM/CFE, com o Tribunal de Contas da União, com o Ministério Público Federal e com a Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/11).

Para o acadêmico, a presente pesquisa trouxe a experiência de aplicar o conhecimento na prática, ampliando a sua percepção sobre as estratégias de governança na gestão pública. Pretende-se apresentar o resultado desta investigação para a atual Gestão Pública Municipal de Sant'Ana do Livramento, a fim de que os resultados possam contribuir para avanços na gestão e melhoria no índice IGM/CFA. Referente aos fatores limitantes do presente estudo, pode-se ampliar o período de realização da pesquisa e, para futuros estudos, recomenda-se a realização de uma análise comparativa com outros municípios da Campanha, por estarem numa mesma região e com características semelhantes, presentes no mesmo grupo.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e dilemas do modelo gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 5-29, 1997. Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~andrea.jankoski/Downloads/Abrucio.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023.

ALBUQUERQUE, R. L. et al. Governança municipal: uma análise descritiva. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 11., 2017, Brasília. Anais... Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-13\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-13_01.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023.

BAPTISTA, S. R. Governança municipal: uma análise descritiva. In: Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI), 9., 2010, Fortaleza. Anais... Fortaleza: CONPEDI, 2010. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3560.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 dez 2023 ????. 2023.

BRULON, R.; OBAYON, C.; ROSENBERG, M. O. A importância da governança municipal na efetividade das políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 63, n. 1, p. 50-70, 2012. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/99/95>. Acesso em: 2 jul. 2023.

CAMPELO, L. R. Patrimonialismo e personalismo: a gênese do Estado autoritário no Brasil. **Cadernos de Informação em Cultura (CIC)**, Recife, v. 9, n. 1, p. 50-62, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 2 jul. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Índice CFA de governança municipal. Brasília: Plataforma +Brasil, 2019. Disponível em: [https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/ajuda/Apresentacoes/arquivos-e-imagens/indice\\_cfa\\_de\\_governanca\\_municipal\\_-\\_cfa-1.pdf](https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/ajuda/Apresentacoes/arquivos-e-imagens/indice_cfa_de_governanca_municipal_-_cfa-1.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023.

CRUZ, F. N.; MARQUES, C. R. An Application of a Multicriteria Model to Assess the Quality of Local Governance. **Urban Affairs Review**, v. 55, n. 4, p. 1218-1239, 2019. DOI: 10.1177/1078087417733049.

FERREIRA, G. J. B. de C. Governança Corporativa aplicada ao Setor Público: O Controle Interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 14, n. 1, p. 39-73, 2016.

FILHO, J. M.; GASQUEZ, M. R. Governança municipal no Brasil: uma análise descritiva. Publica: **Revista Eletrônica de Direito Público**, v. 2, n. 1, p. 112-125, 2018. Disponível em: <http://publica.fesppr.br/index.php/publica/article/view/160/0>. Acesso em: 2 jul. 2023.

FUKUYAMA, Francis. What is governance? Governance: **An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALES, F. C. Governança municipal: uma abordagem descritiva. **Revista de Políticas Públicas**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 200-220, 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322/200>. Acesso em: 2 jul. 2023.

MATOS, J. da C.; NOLASCO, L. G.; SILVA, D. dos S. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL. **ANAI DO ENIC**, [S. l.], v. 1, n. 4, 2015. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/enic/article/view/1628>. Acesso em: 23 nov. 2023.

NASCIMENTO, E. R.; DEBUS, I. Entendendo a LRF - Tesouro Nacional - Ministério da Fazenda. 04 mai. 2000. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documentos/10180/0/EntendendoLRF.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

NUNES, J. C. et al. Governança municipal: uma análise descritiva. **Revista Interdisciplinar de Direito**, v. 3, n. 2, p. 390-410, 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>. Acesso em: 2 jul. 2023.

JORDAN, I. Corporate Governance in the Public Sector. **Observatoire de la société britannique**, v. 16, p. 37-50, 2014.

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. Disponível em: [URL]. Acesso em: 30 setembro. 2023.

PEREIRA, L. C. B. Crise e mudança no Estado brasileiro: a reforma da administração pública brasileira nos anos 90. Brasília: ENAP, 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/BP-Papers/92sena.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023.

PETERS, A. Governança municipal: um estudo descritivo. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 35-50, 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87/85>. Acesso em: 2 jul. 2023.

PROETTI, S. S. Governança municipal e suas dimensões: uma análise descritiva. **Revista Lumen et Virtus**, v. 9, n. 1, p. 60-77, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/88>. Acesso em: 2 jul. 2023.

RIBEIRO, W. C. Patrimonialismo e personalismo: a gênese do Estado autoritário no Brasil. Disponível em: [https://williamfreire.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Patrimonialismo\\_e\\_personalismo\\_a\\_genese.pdf](https://williamfreire.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Patrimonialismo_e_personalismo_a_genese.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023.

RODRIGUES, J. C. A.; ESPANHOL, F. R.; GUZZO, R. F. Análise descritiva do Índice CFA de governança municipal. Vitória: Instituto Federal do Espírito Santo, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/851/TCC\\_%C3%8DNDICE\\_%20CFA\\_%20DE\\_%20GOVERNAN%C3%87A\\_%20MUNICIPAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Observou%2Dse%20que%20entre%20os,23%C2%AA%20c oloca%C3%A7%C3%A3o%20com%207%2C43..](https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/851/TCC_%C3%8DNDICE_%20CFA_%20DE_%20GOVERNAN%C3%87A_%20MUNICIPAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Observou%2Dse%20que%20entre%20os,23%C2%AA%20c oloca%C3%A7%C3%A3o%20com%207%2C43..) Acesso em: 2 jul. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança. 2. ed. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 2 jul. 2023.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim (Métodos de Pesquisa). Porto Alegre, RS: Editora Penso, 2016.