

GOVERNANÇA PÚBLICA EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG

Yusk Razec de Souza^{1*}
Fabiana Carvalho da Silva^{2**}

^{1*} Graduando em Tecnologia em Gestão Pública no Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação de Brasília — Campus Brasília. Bacharel em Administração pela Faculdade JK. E-mail: yuskrazec@gmail.com.

^{2**} Professora no Instituto Federal de Brasília (IFB). Doutora em Administração. Docente EBTT. E-mail: fabiana.carvalho@ifb.edu.br

RESUMO

Este artigo analisa os desafios enfrentados por prefeitos de municípios de pequeno porte no exercício da governança pública, com foco nas estratégias adotadas para o fortalecimento da gestão municipal. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso no município de Arinos-MG, classificado no Grupo 1 do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com o gestor municipal, sendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados do estudo de caso indicam que a governança pública em Arinos-MG é impactada por limitações estruturais, como baixa capacidade administrativa, escassez de recursos humanos qualificados e elevada dependência de transferências intergovernamentais, além de vulnerabilidade fiscal. Em contrapartida, identificam-se estratégias como capacitação contínua de servidores, institucionalização de práticas de governança, planejamento estratégico e fortalecimento da transparência e da participação social. Conclui-se que, apesar das limitações, a adoção dessas práticas contribui para o aprimoramento da gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e legitimidade das ações governamentais.

Palavras-chave: governança pública; gestão municipal; municípios de pequeno porte; administração pública; capacidade administrativa.

ABSTRACT

This article analyzes the challenges faced by mayors of small municipalities in the exercise of public governance, focusing on the strategies adopted to strengthen municipal management. This study is characterized as a qualitative, exploratory, and descriptive research, developed through a case study conducted in the municipality of Arinos, Minas Gerais, Brazil, classified in Group 1 of the Municipal Governance Index (IGM-CFA). Data were collected through a semi-structured interview with the municipal mayor and analyzed using content analysis techniques. The results indicate that public governance in Arinos is affected by structural limitations, such as limited administrative capacity, a shortage of qualified personnel, a high dependence on intergovernmental transfers, and fiscal vulnerability. On the other hand, the study identified relevant strategies, including continuous training of public servants, institutionalization of governance practices, strategic planning, and the strengthening of transparency and social participation. It is concluded that, despite existing limitations, the adoption of these practices contributes to improving public management by promoting greater efficiency, transparency, and legitimacy in governmental actions.

Keywords: public governance; municipal management; small municipalities; public administration; administrative capacity.

Data de aprovação: 03/06/2026

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui 5.570 municípios, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), e grande parte dos municípios brasileiros é composta por localidades de pequeno porte, com menos de 20 mil habitantes, frequentemente caracterizadas, segundo a literatura, por estruturas administrativas limitadas, baixa capacidade institucional e elevada dependência de transferências intergovernamentais.

Neste cenário, a figura do prefeito assume um papel central na condução da administração pública, sendo o principal responsável pela articulação das políticas locais, definição de prioridades e interlocução com a população. A governança pública municipal, entendida como o conjunto de processos, práticas e relações institucionais que orientam a tomada de decisões e a implementação de políticas públicas (BRASIL, Tribunal de Contas da União, 2018), torna-se especialmente desafiadora em municípios de pequeno porte.

Diante desse contexto, emerge a seguinte pergunta-problema: quais são os principais desafios enfrentados pelos prefeitos de municípios de pequeno porte no exercício da governança pública, e quais estratégias têm se mostrado eficazes para fortalecer a gestão municipal e promover uma administração mais eficiente e participativa?

Para responder a essa questão, este artigo tem como objetivo geral analisar, a partir do estudo de caso do município de Arinos-MG, os desafios enfrentados pela gestão municipal no exercício da governança pública, identificando estratégias e boas práticas que contribuam para uma gestão pública mais eficiente, democrática e adaptada às limitações locais.

Como objetivos específicos, propõe-se: (1) investigar os fatores estruturais e institucionais que dificultam a governança pública em municípios de pequeno porte; (2) identificar experiências bem-sucedidas e estratégias utilizadas por prefeitos para melhorar a qualidade da gestão pública local; e (3) avaliar o papel da participação cidadã e da transparência como instrumentos de fortalecimento da governança municipal.

A relevância desta pesquisa se justifica pela predominância de municípios de pequeno porte no Brasil e pelos desafios estruturais que impactam diretamente a capacidade de gestão local. A análise da governança municipal nesse contexto permite compreender fatores que influenciam o desempenho administrativo e identificar estratégias adotadas por gestores públicos para aprimorar a eficiência e a qualidade das políticas públicas.

2 CONCEITOS

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É fundamental distinguir a administração pública da privada para compreender, de forma aprofundada, o comportamento dos stakeholders no contexto municipal. Segundo Chiavenato (2003), a evolução histórica da administração privada ocorreu paralelamente ao aumento da necessidade por uma administração pública eficiente, refletindo a crescente complexidade das organizações e da sociedade. Apesar de caminharem lado a lado, a administração pública se diferencia pela sua finalidade que exige uma abordagem democrática voltada ao interesse público e regida pelos princípios previstos no artigo 37 da

Constituição Federal (BRASIL, 1988) como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

À medida que a complexidade social e econômica aumentava, os gestores públicos começaram a perceber que a simples execução de tarefas administrativas não era suficiente. Nesse contexto a discussão evoluiu de uma perspectiva puramente administrativa para a Governança Pública, que engloba não apenas a gestão, mas também relações interinstitucionais, accountability, ou prestação de contas, e a participação social. A governança pública pode ser compreendida como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados à condução das políticas públicas e ao monitoramento da atuação estatal, com foco na geração de valor público e na entrega de resultados à sociedade (BRASIL, TCU, 2018). Esse conceito amplia a visão tradicional de administração pública ao incorporar dimensões de transparência, responsabilidade e participação social.

Enquanto a governança diz respeito aos mecanismos e práticas de gestão, a governabilidade refere-se às condições políticas necessárias para que o governo exerça seu poder.

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

De acordo com Matias-Pereira (2012), o conceito de governança pública ultrapassou seu enfoque inicial, antes limitado aos aspectos operacionais e administrativos do Estado, passando a incorporar elementos mais amplos relacionados à articulação e coordenação entre diferentes atores sociais, políticos e institucionais. O autor explica que a governança deve ser entendida como um sistema que busca equilibrar o poder entre governantes, gestores, servidores e cidadãos, de modo a assegurar que o interesse coletivo prevaleça sobre os interesses individuais. Nesse sentido, a boa governança promove a legitimidade das instituições públicas e contribui para o fortalecimento da confiança da sociedade no Estado. Enquanto Matias-Pereira (2012) aborda o conceito de governança do ponto de vista teórico e normativo, estudos de Grin, Demarco e Abrucio (2021) trazem evidências empíricas sobre a capacidade administrativa dos municípios.

Estudos recentes sobre municípios de pequeno porte indicam que a limitação de capacidades estatais está diretamente relacionada à dependência de transferências intergovernamentais e à escassez de pessoal qualificado (Grin; Demarco; Abrucio, 2021). Experiências bem-sucedidas de gestão municipal mostram que a adoção de práticas de governança participativa, transparência e planejamento estratégico contribuem significativamente para melhorar a eficiência administrativa e o engajamento da população (Grin; Nascimento, 2021). Dessa forma, compreender a articulação entre capacidade administrativa, autonomia local e participação social é fundamental para analisar os desafios e oportunidades da governança em municípios de pequeno porte.

O fortalecimento da governança pública em municípios de pequeno porte depende da articulação entre capacidade administrativa, liderança política e participação social. Nesse contexto, o prefeito assume papel central como articulador de políticas públicas e promotor do desenvolvimento local.

3 ÍNDICE DE GOVERNANÇA MUNICIPAL (IGM-CFA)

O Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), desenvolvido pelo Conselho Federal de Administração (CFA), constitui-se como uma ferramenta de avaliação da

qualidade da gestão pública nos municípios brasileiros, a partir da utilização de bases de dados oficiais e indicadores padronizados (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017). Seu principal objetivo é mensurar o nível de governança pública municipal, possibilitando a comparação entre municípios com características socioeconômicas semelhantes.

O IGM-CFA abrange os 5.570 municípios brasileiros, os quais são organizados em oito grupos, definidos a partir de duas variáveis principais: o número de habitantes e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita. Essa classificação permite análises mais equitativas, evitando distorções decorrentes de diferenças estruturais entre municípios de portes distintos (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017), conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Agrupamento do IGM-CFA

Grupo	Habitantes	PIB per capita
1	Até 20.000	Até R\$ 22.221,28
2	Até 20.000	Acima de R\$ 22.221,28
3	Acima de 20.000 até 50.000	Até R\$ 21.902,80
4	Acima de 20.000 até 50.000	Acima de R\$ 21.902,80
5	Acima de 50.000 até 100.000	Até R\$ 30.100,39
6	Acima de 50.000 até 100.000	Acima de R\$ 30.100,39
7	Acima de 100.000	Até R\$ 35.934,57
8	Acima de 100.000	Acima de R\$ 35.934,57

Fonte: Conselho Federal de Administração (2017).

Além disso, o índice é estruturado com base em dimensões relacionadas à gestão, às finanças públicas e ao desempenho, proporcionando uma análise multidimensional da governança municipal. Destaca-se, ainda, que o IGM-CFA incorpora indicadores alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas, reforçando o compromisso com práticas de gestão pública orientadas ao desenvolvimento sustentável, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida da população.

Nesse sentido, o uso do IGM-CFA permite não apenas avaliar a eficiência administrativa dos municípios, mas também verificar sua aderência a agendas globais de desenvolvimento, ampliando o escopo de análise da governança pública local.

No presente estudo, utiliza-se como referência o município de Arinos, classificado no Grupo 1 do IGM-CFA, composto por municípios com até 20.000 habitantes e PIB per capita de até R\$ 22.221,28. Esse enquadramento possibilita a realização de comparações mais adequadas com municípios que apresentam características semelhantes, especialmente no que se refere às limitações de capacidade administrativa e à dependência de transferências intergovernamentais.

Dessa forma, evita-se a comparação com municípios de maior porte ou com níveis mais elevados de desenvolvimento econômico, o que poderia comprometer a análise e gerar interpretações distorcidas dos resultados. Assim, a utilização do

IGM-CFA contribui para uma compreensão mais precisa da governança pública em municípios de pequeno porte, foco desta pesquisa.

No contexto do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), a análise da governança pública municipal não se limita à mensuração de indicadores quantitativos, mas também incorpora dimensões qualitativas relacionadas à eficiência administrativa e à capacidade de gestão (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017). Essa abordagem permite compreender de forma mais ampla as limitações e potencialidades dos municípios de pequeno porte, como Arinos-MG, no enfrentamento de seus desafios estruturais.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, adequada para a compreensão de fenômenos sociais complexos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa possibilita a análise de aspectos subjetivos e contextuais da realidade, sendo especialmente relevante em estudos voltados à administração pública.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, por buscar maior familiaridade com o problema, e descritiva, por permitir a caracterização dos fenômenos investigados e das práticas de gestão no contexto municipal.

Como estratégia metodológica adotou-se o estudo de caso no município de Arinos-MG, que conforme Yin (2015) é utilizado para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real. A escolha do município justifica-se por sua classificação no Grupo 1 do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), o que o insere no contexto de municípios de pequeno porte, foco desta investigação.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, realizada com o prefeito municipal, com o objetivo de compreender, a partir da perspectiva do gestor público, os principais desafios enfrentados na condução da governança municipal, bem como as estratégias adotadas para superá-los. Flick (2009) relata que a entrevista semiestruturada favorece a obtenção de informações detalhadas acerca das percepções, experiências e práticas dos participantes.

A entrevista foi escolhida por permitir maior flexibilidade na condução das perguntas, possibilitando aprofundar temas relevantes à medida que emergem durante o diálogo, sem perder o foco nos objetivos da pesquisa. O roteiro da entrevista foi elaborado com base na literatura sobre governança pública e contemplou aspectos como capacidade administrativa, transparência, participação social e tomada de decisão.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite identificar categorias, padrões e significados presentes nas falas do entrevistado. Essa abordagem possibilita relacionar as percepções e experiências do gestor municipal com o referencial teórico adotado, contribuindo para a compreensão aprofundada dos desafios e das estratégias de governança pública em municípios de pequeno porte (Bardin, 2011).

A entrevista foi realizada mediante consentimento do participante, garantindo-se a utilização das informações exclusivamente para fins acadêmicos.

5 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG

O município de Arinos-MG, com 17.586 habitantes em 2025, integra o Grupo 1 do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), caracterizando-se como um município de pequeno porte. Nesse contexto, apresenta limitações estruturais, como reduzida capacidade administrativa, escassez de recursos humanos qualificados e elevada dependência de transferências intergovernamentais, fatores que impactam diretamente a gestão pública local (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017; IBGE, 2025).

Em 2025, o município recebeu o Selo de Excelência em Governança, concedido pela Rede Governança Brasil (RGB), premiação que reconhece municípios que aplicam boas práticas de governança, avaliação de resultados e prestação de contas à sociedade. Esse reconhecimento evidencia a efetividade das estratégias adotadas e indica avanços em práticas de governança no contexto analisado (RGB, 2025; Grin; Demarco; Abrucio, 2021).

A análise do contexto municipal, marcada tanto pelas limitações típicas de municípios de pequeno porte quanto pelos avanços reconhecidos pelo Selo de Excelência em Governança da RGB, permite compreender os elementos estruturais, institucionais e estratégicos que moldam a gestão em Arinos. No entanto, para aprofundar a compreensão das práticas de governança e das estratégias adotadas no cotidiano da administração municipal, torna-se essencial conhecer a perspectiva de quem ocupa o papel central na condução dessas políticas: o prefeito.

A entrevista realizada com o gestor municipal oferece insights diretos sobre a implementação das ações administrativas, o enfrentamento dos desafios locais e as decisões estratégicas que visam fortalecer a governança. Dessa forma, a experiência do prefeito permite conectar os dados teóricos e os indicadores de desempenho com a realidade prática da gestão, fornecendo subsídios para uma análise mais completa e contextualizada da governança pública em municípios de pequeno porte.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 RESULTADOS DA ENTREVISTA

Para compreender a aplicação prática da governança pública no município de Arinos-MG, foi realizada entrevista semiestruturada com o prefeito municipal. A entrevista teve como objetivo identificar desafios, estratégias de gestão e práticas institucionais adotadas na administração local.

O gestor possui formação em Agronomia e experiência prévia em consultoria e administração pública desde 2009, o que contribuiu para sua atuação baseada em princípios de planejamento e organização administrativa. Segundo o entrevistado, sua trajetória política foi influenciada por vivências profissionais e familiares relacionadas à gestão pública.

Segundo o entrevistado, os resultados da administração podem ser observados no aumento do número de empresas e da arrecadação municipal. Esses resultados são atribuídos à adoção de práticas de governança pública e incentivo ao desenvolvimento econômico local.

Em relação à institucionalização da governança, o município implementou instrumentos formais como decreto de governança e projeto de lei municipal com o objetivo de garantir continuidade administrativa entre diferentes gestões. Além disso,

foi criado um centro de governança responsável pelo acompanhamento de metas, execução de obras e monitoramento de indicadores administrativos.

O gestor também destacou a importância de parcerias institucionais com organizações como a Rede Governança Brasil (RGB) e o SEBRAE, além da adoção de programas de capacitação contínua dos servidores públicos, considerados elementos centrais para o aprimoramento da gestão municipal.

No campo da transparência, segundo o entrevistado, o município afirma cumprir a legislação vigente de acesso à informação, embora sejam reconhecidas limitações técnicas relacionadas à alimentação de sistemas e à padronização de indicadores. Ainda assim, a transparência é tratada como princípio estruturante da administração.

Quanto à participação social, o entrevistado relatou o funcionamento ativo dos conselhos municipais, com reuniões periódicas e atuação em áreas como saúde, educação e assistência social. Também destacou a realização de conferências municipais e a participação da população na elaboração de instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Como principal desafio da gestão, foi apontado pelo gestor, a redução significativa de receitas municipais, estimada em aproximadamente 35%, associada a mudanças na legislação tributária nacional, o que impactou diretamente o planejamento de obras e investimentos públicos.

Por fim, o prefeito enfatizou a adoção de práticas de gestão baseadas em planejamento, execução, monitoramento e avaliação contínua, destacando que os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) orientam as ações da gestão, embora sua aplicação enfrente limitações operacionais.

6.2 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

A análise comparativa dos dados do Índice de Governança Municipal (IGM-CFA) evidencia que o município de Arinos-MG apresenta desempenho superior à média dos municípios pertencentes ao Grupo 1 em todas as dimensões avaliadas. Em 2025, o município alcançou desempenho geral de 6,64, enquanto a média do grupo foi de 5,42, indicando um nível de governança relativamente mais estruturado em comparação a municípios com características socioeconômicas semelhantes.

Tabela 2 - Comparativo entre Arinos-MG e a média do Grupo 1 do IGM-CFA

Dimensão	Arinos-MG	Média Grupo 1
Finanças	5,33	4,63
Gestão	7,11	6,19
Desempenho	7,48	5,45
Desempenho Geral	6,64	5,42

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IGM-CFA (2025).

Os dados do IGM-CFA indicam que Arinos-MG apresentou desempenho superior à média do Grupo 1 nas dimensões analisadas. Esses resultados podem

estar relacionados à adoção de práticas de planejamento estratégico, monitoramento de metas, capacitação contínua de servidores e institucionalização de mecanismos de governança, aspectos evidenciados na entrevista realizada com o gestor municipal.

Apesar do desempenho positivo, observa-se que o município ainda enfrenta limitações estruturais típicas de municípios de pequeno porte, especialmente relacionadas à vulnerabilidade fiscal e à capacidade administrativa, o que evidencia que os avanços observados coexistem com desafios persistentes de gestão pública local.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), a partir da entrevista semiestruturada realizada com o gestor municipal de Arinos-MG. Os dados foram organizados em categorias analíticas definidas com base no roteiro da entrevista e no referencial teórico sobre governança pública, permitindo a sistematização das evidências empíricas e sua articulação com a literatura.

Nesse sentido, a Tabela 3 apresenta as principais categorias de análise identificadas, bem como suas respectivas evidências e interpretações.

Tabela 3 - Categorias de análise da governança municipal

Categoria	Evidências empíricas	Interpretação
Transparência	Divulgação de ações; cumprimento da legislação; limitações nos sistemas	Indica compromisso com prestação de contas, ainda que com desafios técnicos
Gestão de Pessoas	Capacitação contínua de servidores	Estratégia para compensar baixa capacidade administrativa
Planejamento e governança	Centro de governança; metas; reuniões	Forte institucionalização da gestão
Participação social	Conselhos ativos; conferências, PPA e LDO	Presença de mecanismos formais de participação
Desafios fiscais	Queda de arrecadação	Alta vulnerabilidade econômica

Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Os dados evidenciam que a governança pública no município de Arinos-MG se estrutura a partir de três eixos principais: fortalecimento institucional, aprimoramento da capacidade administrativa e ampliação de mecanismos de participação social. Esses elementos, quando articulados, contribuem para a consolidação de práticas de gestão orientadas à eficiência e à transparência.

Embora a pesquisa tenha utilizado predominantemente a entrevista semiestruturada como fonte primária de dados, também foram consultados documentos institucionais e indicadores públicos para contextualização dos resultados.

A análise considerou elementos institucionais relacionados à transparência, participação social e reconhecimento externo da gestão, como a atuação dos conselhos municipais e a obtenção do Selo de Excelência em Governança da Rede Governança Brasil (RGB). Embora não tenham sido realizadas análises aprofundadas de auditorias do Tribunal de Contas ou atas de conselhos municipais,

esses elementos contribuíram para complementar e contextualizar as evidências obtidas na pesquisa.

A partir dessas categorias, observa-se que a governança municipal em Arinos-MG apresenta avanços significativos, especialmente no que se refere à transparência e ao planejamento estratégico. A administração municipal demonstra preocupação com a prestação de contas à sociedade, ainda que enfrente limitações operacionais relacionadas à alimentação de sistemas e à qualidade dos dados disponíveis.

No campo da gestão de pessoas, a capacitação contínua dos servidores emerge como uma estratégia central para o fortalecimento da capacidade administrativa, corroborando a literatura que aponta a escassez de recursos humanos qualificados como um dos principais entraves à gestão em municípios de pequeno porte (Grin; Demarco; Abrucio, 2021).

Nesse contexto, destaca-se também o papel da transformação digital como estratégia complementar para o fortalecimento da capacidade administrativa. A adoção de ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão integrada, plataformas digitais de atendimento ao cidadão e automatização de processos, pode contribuir significativamente para a superação de limitações relacionadas à escassez de recursos humanos.

Em municípios de pequeno porte, como Arinos-MG, a digitalização da gestão pública apresenta potencial para aumentar a eficiência operacional, melhorar a qualidade das informações e fortalecer a transparência, reduzindo a dependência de estruturas administrativas amplas. Além disso, o uso de tecnologias pode auxiliar na padronização de dados e na alimentação de sistemas, aspectos que foram apontados como limitações no contexto analisado.

Além disso, destaca-se a institucionalização de práticas de governança, evidenciada pela criação de estruturas formais, definição de metas e adoção de mecanismos de monitoramento contínuo das ações governamentais. Essas práticas indicam uma orientação gerencial voltada à eficiência e ao alcance de resultados.

No que se refere à participação social, verificou-se a existência de mecanismos institucionais consolidados, como conselhos municipais ativos e conferências periódicas, além da participação da população na elaboração de instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Tais elementos contribuem para o fortalecimento da legitimidade das decisões públicas.

Por outro lado, a análise evidencia desafios relevantes, especialmente no campo fiscal. A redução significativa da arrecadação municipal, estimada em aproximadamente 35%, impactou diretamente o planejamento e a execução de políticas públicas, exigindo adaptações na gestão e redefinição de prioridades.

No que diz respeito ao reconhecimento obtido pelo município, a Tabela 4 sintetiza as principais práticas associadas aos critérios da Rede Governança Brasil (RGB), evidenciando os fatores que contribuíram para a obtenção do Selo de Excelência em Governança.

Tabela 4 - Práticas de governança associadas ao reconhecimento da RGB

Categoria	Evidências empíricas
Capacitação	Treinamento contínuo de servidores
Planejamento	Definição de metas e monitoramento
Transparência	Divulgação de informações públicas
Estrutura de governança	Centro de governança e normatização
Parcerias	Cooperação com SEBRAE e RGB

Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Os princípios constitucionais da administração pública estão presentes na gestão municipal, especialmente no que se refere à transparência e à eficiência. Contudo, sua aplicação prática enfrenta limitações estruturais e operacionais, típicas de municípios de pequeno porte, o que reforça os achados deste estudo quanto à coexistência entre avanços institucionais e restrições de capacidade administrativa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelos prefeitos de municípios de pequeno porte no exercício da governança pública, bem como identificar estratégias e boas práticas capazes de fortalecer a gestão municipal. A partir do estudo de caso do município de Arinos-MG, foi possível compreender, de forma aplicada, como a governança pública se materializa no contexto local, considerando suas restrições institucionais.

No que se refere aos desafios no caso analisado, os resultados evidenciam que a baixa capacidade administrativa, especialmente no que diz respeito à escassez de recursos humanos qualificados, e a elevada dependência de fatores externos, como variações na arrecadação, constituem entraves significativos à eficiência da gestão pública. A redução de receitas municipais demonstrou impacto direto no planejamento e na execução de políticas públicas, reforçando a vulnerabilidade fiscal característica de municípios de pequeno porte.

Por outro lado, a pesquisa identificou estratégias relevantes adotadas pela gestão municipal para enfrentar tais limitações. Destacam-se a capacitação contínua dos servidores, a institucionalização da governança por meio de instrumentos normativos e estruturas administrativas específicas, bem como a adoção de práticas de planejamento e monitoramento sistemático das ações governamentais. Essas iniciativas contribuem para o fortalecimento da capacidade estatal e para a melhoria da qualidade da gestão pública local.

A análise também evidenciou a importância da transparência e da participação social como elementos fundamentais da governança pública. A existência de mecanismos formais de participação, como conselhos municipais e conferências, aliada à divulgação de informações à sociedade, reforça a legitimidade das decisões públicas e aproxima a gestão das demandas da população.

No que tange aos princípios constitucionais da administração pública, verificou-se que legalidade, publicidade e eficiência são percebidos como elementos estruturantes da gestão, atuando tanto como orientadores das práticas administrativas quanto como desafios a serem continuamente aprimorados, especialmente diante das dificuldades operacionais enfrentadas pelo município.

Além disso, a obtenção do Selo de Excelência em Governança evidencia que, mesmo em contextos de restrição, é possível alcançar avanços significativos por meio da adoção de práticas alinhadas aos princípios da governança pública, como planejamento estratégico, capacitação, transparência e cooperação institucional.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido conduzido a partir de um único estudo de caso, o município de Arinos-MG, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos municipais. Além disso, a coleta de dados baseou-se predominantemente na percepção do gestor municipal, por meio de entrevista semiestruturada, o que pode introduzir vieses interpretativos e limitações relacionadas à subjetividade das respostas. Ressalta-se ainda a ausência de múltiplas fontes de evidência, como a inclusão de outros atores institucionais ou análise documental mais aprofundada, o que poderia ampliar a robustez das conclusões. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens comparativas e utilizem múltiplos instrumentos de coleta de dados, a fim de aprofundar a compreensão sobre a governança pública em municípios de pequeno porte.

Ademais, a incorporação de ferramentas digitais e a modernização tecnológica da gestão pública configuram-se como caminhos promissores para o enfrentamento de entraves, especialmente no que se refere à capacidade administrativa em municípios de pequeno porte.

Dessa forma, conclui-se que o fortalecimento da governança pública em municípios de pequeno porte depende da integração entre capacidade administrativa, liderança política e participação social. O estudo evidencia que, embora existam limitações estruturais, é possível alcançar avanços significativos por meio da adoção de práticas de planejamento, transparência e capacitação institucional.

8 APÊNDICE A

As respostas apresentadas a seguir correspondem à síntese das informações obtidas na entrevista semiestruturada realizada com o prefeito municipal de Arinos-MG. A transcrição integral da entrevista encontra-se arquivada pelo pesquisador e foi utilizada para fins de análise de conteúdo.

1. Poderia apresentar brevemente sua trajetória profissional e política?

R: O entrevistado informou possuir formação em Agronomia e experiência profissional em consultoria e administração pública desde 2009. Relatou que sua entrada na política foi influenciada por vivências familiares e pela experiência acumulada na gestão pública.

2. Quais foram os principais resultados alcançados por sua gestão?

R: O prefeito destacou o crescimento do número de empresas instaladas no município, o aumento da arrecadação municipal e o reconhecimento obtido por meio de premiações relacionadas à governança, educação, saúde e meio ambiente.

3. Quais são os principais desafios enfrentados atualmente pela administração municipal?

R: Segundo o entrevistado, o principal desafio é a redução da arrecadação municipal, estimada em aproximadamente 35%, associada a mudanças na legislação tributária e seus impactos sobre a atividade econômica local.

4. O município enfrenta dificuldades relacionadas à estrutura administrativa e à disponibilidade de pessoal qualificado?

R: Sim. O gestor relatou que municípios de pequeno porte enfrentam dificuldades para atrair e manter profissionais qualificados, o que impacta diretamente a capacidade administrativa.

5. Quais estratégias têm sido adotadas para fortalecer a gestão municipal?

R: O município investe na capacitação contínua dos servidores, no monitoramento de metas, no planejamento estratégico e na utilização de ferramentas tecnológicas para acompanhamento das ações governamentais.

6. Como ocorre o planejamento e monitoramento das ações governamentais?

R: Foi criado um Centro de Governança responsável pelo acompanhamento de metas, monitoramento de obras e avaliação dos resultados das ações municipais por meio de reuniões periódicas.

7. Quais mecanismos são utilizados para garantir a transparência das ações governamentais?

R: O município busca cumprir a legislação de acesso à informação e realiza a divulgação de informações públicas por meio de canais institucionais, embora existam limitações relacionadas à alimentação de sistemas e indicadores.

8. Como ocorre a participação da população nas decisões municipais?

R: A participação ocorre por meio dos conselhos municipais, conferências públicas e consultas realizadas durante a elaboração de instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

9. Qual é o papel dos conselhos municipais na gestão pública local?

R: Segundo o entrevistado, os conselhos municipais são ativos e realizam reuniões periódicas para discutir demandas relacionadas às áreas de saúde, educação, assistência social e demais políticas públicas.

10. Quais práticas contribuíram para a obtenção do Selo de Excelência em Governança da Rede Governança Brasil (RGB)?

R: O gestor destacou a capacitação contínua da equipe, a parceria com a RGB e o SEBRAE, a criação de um Centro de Governança, a institucionalização de práticas administrativas e o monitoramento permanente dos resultados.

11. Como surgiu a iniciativa de institucionalizar a governança no município?

R: Foram implementados instrumentos normativos, como decreto de governança e projeto de lei municipal, com o objetivo de garantir a continuidade das práticas de governança entre diferentes gestões.

12. Os princípios da administração pública facilitam ou dificultam a gestão municipal?

R: O entrevistado afirmou que os princípios da legalidade, publicidade e eficiência são fundamentais para a gestão pública e funcionam como facilitadores quando incorporados ao planejamento administrativo.

13. Que conselho o senhor daria para gestores de municípios de pequeno porte?

R: O entrevistado recomendou investimento contínuo em capacitação, planejamento, monitoramento de resultados e melhoria contínua dos processos administrativos.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 17 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CFA, Conselho Federal de Administração. Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA). Brasília: CFA, 2017. Disponível em: <<https://igm.cfa.org.br>> Acesso em: 01 abr. 2026.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GRIN, Eduardo José; DEMARCO, Diogo Joel; ABRUCIO, Fernando Luiz (Orgs.). Capacidades Estatais Municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro. Porto Alegre: Editora da UFRS/CEGOV, 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cegov/files/pub_164.pdf> Acesso em: 17 out. 2025.

GRIN, Eduardo José; NASCIMENTO, Anderson Rafael. Poder local e gestão pública: dimensões para análises da governança municipal. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, v. 6, n. 3, p. 3–20, dez. 2021. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/eduardojosegrin_poder_local_e_gestao_publica_dimensoes_para_analises_da_governanca_municipal.pdf> Acesso em: 17 out. 2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados: Arinos, MG. 2025. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/arinos.html>> Acesso em: 07 abr. 2026.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil dos Municípios Brasileiros – Munic 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público. O Estado em busca de eficiência, eficácia e efetividade. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Disponível em <<https://www.kufunda.net/publicdocs/Matias-Pereira%20Governacao%20do%20Sector%20Publico%20Cap%2013-21.pdf>> Acesso em 17 out. 2025.

REDE GOVERNANÇA BRASIL (RGB). Certificado de Excelência em Governança Pública no VI Prêmio RGB 2025. 2025. Disponível em: <<https://glaunacapital.com/2025/11/06/excelencia-em-governanca-marca-o-6o-premio-rede-governanca-brasil/>> Acesso em: 07 abr. 2026.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.