

**DESENVOLVIMENTO DOS
MUNICÍPIOS PARANAENSES:
RELAÇÕES ENTRE GOVERNANÇA
PÚBLICA E EFETIVIDADE NA GESTÃO**

Autoria: Danielle Trein Romanelli
**Orientação: Prof. Dr. Antonio Gonçalves de
Oliveira**



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Proposta de Produto: Guia Técnico

**Programa de Pós-Graduação em
Planejamento e Governança Pública
(PPGGP)**

2026

Apresentação

O desenvolvimento municipal constitui um processo complexo e multidimensional, que envolve não apenas aspectos econômicos, mas também capacidades institucionais, sociais e administrativas dos governos locais. No contexto brasileiro, e em especial no Estado do Paraná, observa-se uma significativa heterogeneidade entre os municípios quanto aos níveis de desenvolvimento, efetividade da gestão pública e estruturas de governança.

Este guia técnico é um produto derivado da dissertação “*Desenvolvimento dos Municípios Paranaenses: Relações entre Governança Pública e Efetividade na Gestão*”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da UTFPR. A pesquisa analisou dados dos 399 municípios paranaenses, no período de 2019 a 2022, com base em índices consolidados de governança (IGM-CFA), efetividade da gestão (IEGM-TCE/PR), desenvolvimento municipal (IPDM-IPARDES) e no indicador de atividade econômica (PIB per capita).

Os resultados empíricos evidenciaram que municípios com melhores níveis de desenvolvimento e maior efetividade da gestão pública tendem a apresentar estruturas de governança mais consolidadas. A atividade econômica, embora relevante, mostrou influência complementar e variável ao longo do período analisado, indicando que o crescimento econômico, de forma isolada, não garante melhores níveis de governança ou desenvolvimento social.

Diante desse cenário, a finalidade deste guia consiste em apresentar, de forma aplicada, os principais achados da pesquisa, aproximando a produção acadêmica da prática da gestão pública municipal. O documento busca oferecer subsídios técnicos que auxiliem os gestores municipais na reflexão sobre suas práticas de governança e gestão, respeitando os limites analíticos do estudo e a heterogeneidade institucional existente entre os municípios paranaenses.

1. Objetivo do Guia

O presente guia tem como objetivo apresentar orientações de governança e gestão pública que possam contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento municipal, considerando as diferentes realidades e capacidades institucionais dos municípios paranaenses.

2. Base Analítica e Metodológica do Guia

Este guia técnico foi elaborado a partir dos resultados e discussões apresentados na dissertação, que adotou abordagem quantitativa, baseada em dados secundários referentes aos 399 municípios do Estado do Paraná, com recorte temporal de 2019 a 2022.

A análise foi realizada de forma integrada, com base em índices que permitem examinar a governança municipal, a efetividade da gestão pública, o desenvolvimento municipal, além do indicador da atividade econômica local. Para esse fim, foram utilizados: o **IGM-CFA**, como medida de governança municipal; o **IEGM (TCE-PR)**, como medida da efetividade da gestão municipal; o **IPDM (IPARDES)**, como medida de desempenho/desenvolvimento municipal; e o **PIB per capita**, como indicador da atividade econômica. Para o tratamento e a análise dos dados, foram empregadas técnicas estatísticas.

As orientações apresentadas neste guia não possuem caráter prescritivo ou normativo, devendo ser compreendidas como diretrizes estratégicas adaptáveis, formuladas a partir da interpretação dos resultados empíricos e compatíveis com a diversidade institucional e socioeconômica dos municípios paranaenses.

3. Diagnóstico dos Municípios Paranaenses

A análise dos dados evidenciou heterogeneidades significativas entre os municípios paranaenses quanto aos níveis de governança, efetividade da gestão, desenvolvimento municipal e atividade econômica. De modo geral, os resultados indicaram que municípios com melhores níveis de desenvolvimento e

maior efetividade da gestão pública tendem a apresentar estruturas de governança mais consolidadas.

A atividade econômica, medida pelo PIB per capita, mostrou-se relevante como variável complementar, porém com influência variável ao longo do tempo, indicando que o crescimento econômico isolado não garante, por si só, melhores níveis de governança ou desenvolvimento social.

A análise de clusterização reforçou esse diagnóstico ao identificar perfis distintos de municípios, revelando que fragilidades institucionais e administrativas podem limitar a capacidade de transformar recursos econômicos em políticas públicas eficazes e melhoria das condições de vida da população.

Dessa forma, o fortalecimento do desenvolvimento municipal depende, prioritariamente, do aperfeiçoamento da governança pública e da efetividade da gestão, que condicionam a capacidade de transformar recursos econômicos em resultados sociais.

4. Eixos Estratégicos de Governança e Gestão para o Desenvolvimento Municipal

As orientações a seguir estão organizadas em seis eixos estratégicos, formulados a partir da síntese dos resultados empíricos da pesquisa. Esses eixos podem ser utilizados como referência para reflexão, planejamento e aprimoramento das práticas de governança e gestão pública municipal.



Eixo 1 – Planejamento e Capacidade Institucional

Objetivo: fortalecer a capacidade do município de planejar, organizar e executar políticas públicas de forma integrada.

Direcionamentos:

- Integrar instrumentos de planejamento, orçamento e execução;
- Qualificar equipes técnicas e definir responsabilidades;
- Reduzir fragilidades administrativas;
- Garantir continuidade das políticas públicas.

Resultado esperado: maior capacidade institucional e estabilidade das ações governamentais.

Eixo 2 – Governança Pública e Coordenação Institucional

Objetivo: aprimorar os processos decisórios e a coordenação entre os atores institucionais.

Direcionamentos:

- Fortalecer instâncias de governança;
- Melhorar coordenação intersetorial;
- Garantir transparência, integridade e *accountability*;

- Estimular liderança pública estratégica.

Resultado esperado: decisões mais legítimas, coerentes e orientadas ao interesse público.

Eixo 3 – Efetividade da Gestão Pública e Entrega de Resultados

Objetivo: assegurar que a gestão pública produza resultados concretos para a população.

Direcionamentos:

- Estabelecer metas e indicadores;
- Monitorar resultados das políticas públicas;
- Priorizar qualidade dos serviços;
- Avançar para uma gestão orientada a resultados.

Resultado esperado: maior efetividade da gestão e ampliação do valor público entregue.

Eixo 4 – Gestão Baseada em Evidências, Monitoramento e Avaliação

Objetivo: qualificar decisões públicas por meio do uso sistemático de dados e indicadores.

Direcionamentos:

- Utilizar IGM, IEGM e IPDM como instrumentos de gestão;
- Institucionalizar monitoramento e avaliação;
- Corrigir políticas com base em evidências (índices/indicadores);
- Ampliar transparência e prestação de contas.

Resultado esperado: decisões mais assertivas e aprimoramento contínuo da gestão.

Eixo 5 – Participação Social e Controle Democrático

Objetivo: fortalecer a governança democrática e a legitimidade das políticas públicas.

Direcionamentos:

- Valorizar conselhos e audiências públicas;

- Criar canais permanentes de diálogo;
- Incentivar controle social;
- Incorporar contribuições da sociedade nas decisões públicas.

Resultado esperado: políticas públicas mais legítimas e alinhadas às necessidades locais.

Eixo 6 – Desenvolvimento Econômico Integrado à Governança

Objetivo: garantir que o crescimento econômico se traduza em desenvolvimento social e institucional.

Direcionamentos:

- Articular políticas econômicas à governança;
- Evitar foco exclusivo no PIB;
- Integrar dimensões econômica, social e institucional;
- Considerar capacidades administrativas locais.

Resultado esperado: desenvolvimento mais equilibrado, sustentável e compatível com a realidade municipal.

5. Priorização dos Eixos de Governança por Perfil de Município (*Clusters*)

A análise de agrupamento realizada na pesquisa identificou quatro perfis distintos de municípios paranaenses (*clusters*), formados a partir da combinação entre governança pública, efetividade da gestão, desenvolvimento municipal e atividade econômica. Esses perfis evidenciam níveis diferenciados de capacidade institucional, indicando que os municípios demandam estratégias de governança e gestão ajustadas às suas realidades.

Com base nesses resultados, este item propõe a priorização dos eixos estratégicos de governança apresentados neste guia conforme os diferentes *clusters* identificados. Essa priorização não estabelece relações causais, mas indica áreas estratégicas de atenção, fundamentadas nas características predominantes observadas em cada *cluster*.

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese que relaciona os perfis de municípios aos eixos estratégicos de governança e gestão, com o objetivo de apoiar gestores públicos na definição de prioridades para o fortalecimento do desenvolvimento municipal.

Cluster	Características Principais	Eixos estratégicos a serem fortalecidos	Justificativa
<i>Cluster 1</i>	Governança intermediária, baixo desenvolvimento, baixa atividade econômica e eficiência administrativa limitada	 Eixo 1  Eixo 3  Eixo 6	A governança existente não se converte em resultados e desenvolvimento, indicando necessidade de fortalecer planejamento, capacidade administrativa e articulação entre economia e gestão pública.
<i>Cluster 2</i>	Boa governança, bom desenvolvimento, maior atividade econômica e gestão altamente eficiente e homogênea	 Eixo 4  Eixo 5	Municípios com bom desempenho demandam mecanismos de monitoramento, participação e aprendizado institucional para preservar e aprofundar resultados.
<i>Cluster 3</i>	Menores níveis de governança e desenvolvimento, porém com gestão eficiente mesmo em condições estruturais frágeis	 Eixo 1  Eixo 2	A eficiência administrativa não é sustentada por estruturas de governança, o que limita ganhos de escala, coordenação e desenvolvimento de longo prazo.
<i>Cluster 4</i>	Mais altos níveis de governança e desenvolvimento e maior PIB, mas gestão desigual entre os municípios do grupo	 Eixo 3  Eixo 4	Apesar do bom desempenho agregado, a heterogeneidade da gestão indica necessidade de padronização, monitoramento e indução de boas práticas.

6. Considerações Finais

O presente guia sistematiza e traduz, em linguagem aplicada, os principais achados da pesquisa que analisou as relações entre governança pública, efetividade da gestão, desenvolvimento municipal e atividade econômica nos municípios do Estado do Paraná. As evidências empíricas confirmam que o desenvolvimento municipal não decorre exclusivamente do dinamismo econômico, mas está fortemente associado à capacidade institucional dos governos locais de planejar, coordenar, decidir e implementar políticas públicas de forma efetiva.

Os resultados demonstraram que municípios com melhores níveis de desenvolvimento e maior efetividade da gestão tendem a apresentar estruturas de governança mais consolidadas, enquanto a atividade econômica exerce papel relevante, porém complementar e condicionado à existência de capacidades administrativas e institucionais mínimas. A análise de clusterização reforçou essa constatação ao revelar perfis distintos de municípios, evidenciando que desafios e potencialidades variam conforme o estágio de governança, gestão e desenvolvimento local.

Nesse contexto, a organização do guia em seis eixos estratégicos de governança e gestão oferece um referencial estruturado para apoiar gestores municipais na identificação de campos prioritários de intervenção. A priorização desses eixos por perfil de município (*clusters*) amplia o caráter aplicado do produto, ao reconhecer que não há soluções homogêneas para realidades institucionais distintas. Ao contrário, o fortalecimento do desenvolvimento municipal exige estratégias ajustadas às capacidades existentes e aos principais gargalos identificados em cada contexto.

Assim, o guia não se apresenta como instrumento prescritivo ou normativo, mas como ferramenta orientadora, fundamentada em evidências empíricas, destinada a apoiar processos, planejamento e tomada de decisão no âmbito da gestão pública municipal. Sua aplicação pressupõe adaptação às especificidades locais, aos arranjos institucionais e às condições socioeconômicas de cada município.

Este produto contribui para aproximar a produção acadêmica da realidade da gestão pública, reforçando a importância da governança e da efetividade da gestão como elementos centrais para a promoção de trajetórias de desenvolvimento municipal mais equilibradas, sustentáveis e orientadas ao interesse público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 1º abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Governança aplicada ao setor público como instrumento de planejamento e desenvolvimento**: proposta de modelo para implementação. 2020. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021.

RABELO, Augusto Henrique Alves et al. Liderança e governança em políticas públicas: uma revisão sistemática de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 20, n. 60, p. 92-118, 2024.

ROMANELLI, Danielle Trein. **Desenvolvimento dos Municípios Paranaenses: Relações entre Governança Pública e Efetividade na Gestão**. 2026. 97f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2026.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732-752, 2019.