



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

ÍNDICE CFA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL (IGM/CFA): Um estudo sobre o município de Naviraí/MS

Marcelo Gomes Soares
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
marcelo.soares@ufms.br

Marco Antonio Costa da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
marco.silva@ufms.br

RESUMO

A crescente demanda por uma gestão pública mais eficiente, transparente e de qualidade resultou no aumento do uso de indicadores de desempenho como métricas da mensuração de políticas públicas e governança municipal. Nesse contexto, o Índice CFA de Governança Municipal (IGM/CFA) destaca-se como uma ferramenta capaz de mensurar o desempenho dos municípios brasileiros a partir das dimensões de finanças, gestão e desempenho. Este artigo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam os indicadores que compõem a dimensão Desempenho do IGM/CFA no município de Naviraí/MS, buscando compreender como variáveis impactam o resultado do índice e a avaliação da governança municipal. Os resultados demonstram que, embora o município apresente desempenho satisfatório em algumas áreas da gestão pública, a dimensão Desempenho apresenta resultados inferiores quando comparada às dimensões de Finanças e de Gestão, especialmente em indicadores relacionados à saúde, educação, saneamento e vulnerabilidade social. Destaca-se, ainda, o impacto negativo da variável mortalidade infantil no resultado do indicador saúde. Conclui-se que o uso de indicadores como o IGM/CFA pode contribuir para orientar decisões administrativas mais assertivas e fortalecer práticas de governança pública no âmbito municipal.

Palavras-chave: Governança pública; Administração pública municipal; Indicadores de desempenho; IGM-CFA; Gestão pública



1 INTRODUÇÃO

A busca por uma gestão pública mais eficiente e transparente, capaz de atender com assertividade às demandas da sociedade tem intensificado o debate sobre mecanismos de governança e controle, especialmente na esfera municipal, onde as políticas públicas impactam mais diretamente o cotidiano dos cidadãos.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2020), a governança no setor público consiste em um conjunto integrado de mecanismos de liderança, planejamento estratégico e controle que são implementados para avaliar, orientar e acompanhar a gestão pública, visando a execução eficaz de políticas públicas e a oferta de serviços que atendam aos interesses da sociedade.

Para Aquino *et al.* (2021), é fundamental destacar que, como a governança tem como principal objetivo promover a transparência, elemento essencial para o exercício do controle social, é crucial intensificar os esforços para fortalecer essa governança nos municípios, especialmente nas grandes cidades, onde o controle social ocorre predominantemente por meio de plataformas eletrônicas.

Destarte, a transparência assume um papel importante nesse contexto, pois permite que a sociedade acompanhe e fiscalize, principalmente, a aplicação dos recursos públicos. Nessa esteira, a transparência na gestão pública tem se consolidado como um direito fundamental do cidadão e uma responsabilidade legal dos governos, sendo regulamentada por leis que garantem o acesso livre e irrestrito a informações de interesse coletivo (Sousa, 2024).

Sobre o exercício desse direito fundamental, a Controladoria Geral da União (2010), expõe que é essencial para toda a sociedade que os cidadãos e as organizações sociais participem ativamente no acompanhamento dos gastos públicos, fiscalizando continuamente as atividades do governo e cobrando a correta aplicação dos recursos arrecadados, denominando esse exercício de Controle Social. Ainda, conforme a CGU (2010), para que a população exerça o controle social de forma efetiva, é preciso que seja incentivada e receba informações claras sobre como atuar na fiscalização dos gastos públicos.

No atual cenário brasileiro, o acesso e o uso efetivo dos portais de transparência são desafios rotineiros que minam a capacidade do cidadão de fiscalizar a gestão pública. Conforme apontado por Marco (2022), o acesso a plataformas digitais dos municípios é frequentemente "não amigável", e os usuários enfrentam dificuldades significativas para localizar informações relevantes e obter respostas adequadas às suas solicitações.

O que se constata na prática é que muitos municípios possuem portais apenas de “aparência”, e não de transparência verdadeira, pois as informações não estão facilmente acessíveis (Rodrigues, 2016). Em alguns casos, estão bloqueados ou apresentados em planilhas que não permitem a combinação com outras informações.

Assim, apesar dos avanços legislativos, a efetividade dos portais de transparência dos órgãos públicos brasileiros, aí inseridas as gestões municipais, ainda é comprometida por uma série de deficiências.

Nesse contexto de precariedade do acesso à informação, segundo Bittencourt *et al* (2021), com o objetivo de promover a transparência e facilitar o monitoramento e a divulgação do desempenho da administração pública no país, diversos órgãos oficiais e entidades representativas da sociedade desenvolveram indicadores de governança.

Embora os portais de transparência disponibilizem dados brutos que podem ser complexos para o entendimento do cidadão comum, os indicadores de desempenho convertem esses dados em métricas claras e acessíveis, facilitando uma análise mais objetiva das políticas públicas e suas ações. Essa metodologia baseada em evidências fortalece o papel da sociedade civil no acompanhamento e na cobrança de resultados, transformando o controle social em um processo mais proativo e menos reativo.

Diante desse cenário, os indicadores de desempenho emergem como norteadores fundamentais para o controle social da gestão pública, oferecendo uma via mais eficaz em comparação aos portais de transparência, que muitas vezes se mostram ineficazes na promoção da *accountability*.

Entre esses indicadores se destaca o Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA). Essa ferramenta possibilita um acompanhamento mais efetivo das ações do setor público pela população, a partir de três dimensões: finanças, gestão e desempenho, fortalecendo, assim, a transparência na gestão pública.

A lição de Kaplan e Norton (1997) continua atual, “o que não é medido não é gerenciado”. Os indicadores permitem operacionalizar o modelo e avaliar o alcance das metas propostas, ou seja, viabilizam a tradução dos objetivos em medidas apreensíveis para avaliação dos resultados (Holstein, 2017).

Considerando a relevância dos indicadores de desempenho para o fortalecimento das práticas de governança pública, especialmente no âmbito municipal, torna-se necessário analisar de que forma esses instrumentos podem auxiliar os gestores na avaliação e no aprimoramento da gestão pública.



Nesse sentido e, considerando o IGM/CFA, os indicadores permitem que a administração municipal realize um diagnóstico mais preciso de sua realidade administrativa, identificando fragilidades e potencialidades que influenciam diretamente os resultados obtidos nas diferentes dimensões avaliadas. Partindo dessa perspectiva analítica, o presente artigo propõe examinar os fatores que podem contribuir para o aprimoramento das variáveis que influenciam os indicadores do Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA). Assim, busca-se responder ao seguinte questionamento: quais fatores podem contribuir para a melhoria dos indicadores que compõem a dimensão “Desempenho” no cálculo do IGM/CFA no município de Naviraí/MS?

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que podem contribuir para o aprimoramento dos indicadores que compõem a dimensão “Desempenho” no cálculo do Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA) no município de Naviraí/MS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para facilitar a compreensão dos aspectos centrais que contribuem para o entendimento do tema, apresenta-se, a seguir, de maneira breve, o referencial teórico que fundamenta e orienta o alcance do objetivo proposto.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A administração pública municipal desenvolve um papel estratégico na estrutura federativa brasileira, uma vez que é no âmbito local que grande parte das políticas públicas se materializa e impacta diretamente o cotidiano da população.

Segundo Matias-Pereira (2025), a administração pública pode ser compreendida como o conjunto de atividades, pessoas e processos por meio dos quais o Estado organiza e utiliza recursos para atender ao interesse público. No caso específico dos municípios, essa atuação ganha ainda mais importância, pois a proximidade entre governo e cidadãos favorece a identificação mais precisa das demandas sociais, permitindo uma maior adequação das políticas públicas às realidades locais.

Conforme Soares (2013), com a promulgação da nova Constituição em 1988, a realidade dos municípios brasileiros passou por transformações significativas, sobretudo na

redefinição da distribuição das receitas tributárias e no fortalecimento do processo de descentralização das políticas públicas. Nesse novo contexto institucional, os municípios passaram a assumir responsabilidades político-administrativas mais amplas, exercendo com maior autonomia a gestão dos assuntos de interesse local.

Outro aspecto relevante da administração pública municipal refere-se à necessidade de adoção de práticas gerenciais que promovam maior eficiência, transparência e *accountability* na gestão dos recursos públicos. Assim, a atuação do Estado, conduzida pelo governo, materializa-se por meio da governança pública, que entende a gestão pública como parte de um processo mais amplo e articulado. Enquanto a gestão concentra-se na administração eficiente dos recursos e na execução das políticas públicas, a governança envolve uma dinâmica mais abrangente, marcada pela coordenação entre governo, sociedade civil, setor privado e cidadãos, tanto na definição de objetivos coletivos quanto na implementação das ações necessárias para alcançá-los (Matias-Pereira, 2025).

Nesse sentido, indicadores de desempenho e mecanismos para o exercício da governança pública têm sido cada vez mais utilizados como ferramentas para fortalecer a gestão municipal e ampliar a capacidade de resposta do Estado às demandas sociais.

Aliado a esse entendimento, o conceito de governança pressupõe a existência de mecanismos de responsabilização e de prestação de contas (*accountability*) entre os diferentes interessados, bem como a construção de relações pactuadas que envolvem a definição e o acompanhamento de planos, metas e objetivos estabelecidos entre as partes envolvidas (TCU, 2014).

Dessa forma, a utilização de métricas de avaliação da gestão municipal contribui para tornar a administração pública mais orientada por evidências, permitindo a tomada de decisões mais qualificadas e alinhadas a resolução dos problemas da sociedade. Essa ideia de mensuração e avaliação da gestão pública também está relacionado com a discussão sobre governança pública e *accountability*, temas que serão abordados na seção seguinte da revisão de literatura.

2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA E ACCOUNTABILITY

O debate sobre governança pública tem ganhado destaque no meio da Administração Pública, principalmente em razão das crescentes demandas por transparência, eficiência e responsabilidade na condução das ações do executivo municipal.

Em termos de conceito, para Mathias-Pereira (2025), a governança pública pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, orientar e acompanhar a atuação da gestão, com o propósito de conduzir políticas públicas e assegurar a prestação de serviços que atendam aos interesses da sociedade.

Nessa linha, a governança pública representa uma evolução dos modelos tradicionais de administração. A partir da década de 1990, a ampla difusão das tecnologias da informação e comunicação passou a provocar mudanças significativas na forma como o trabalho era organizado e executado no setor público, desde as atividades administrativas mais rotineiras até áreas técnicas mais especializadas, em um cenário internacional marcado por restrições fiscais, recessão econômica, competição global e por uma crescente cobrança da sociedade por maior eficiência na atuação do Estado, fomentando assim o surgimento do chamado gerencialismo como modelo de gestão voltado à melhoria do desempenho governamental (Di Giacomo, 2005).

Podemos dizer que a adoção de práticas de governança contribui também para o fortalecimento da integridade e da eficiência na gestão pública. Conforme observa Ferreira (2016), a implementação de mecanismos de governança possibilita estabelecer padrões mais claros de tomada de decisão, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, reduzindo riscos de falhas administrativas e promovendo maior alinhamento entre as ações governamentais e o interesse coletivo. Dessa forma, a governança pública passa a desempenhar um papel importante na construção de instituições mais transparentes, confiáveis e orientadas para resultados.

Associado a esse debate encontra-se o conceito de *accountability*, muito utilizado na literatura para designar os mecanismos de responsabilização e prestação de contas dos agentes públicos. De maneira geral, a *accountability* refere-se ao dever dos gestores públicos de informar, justificar e assumir responsabilidade pelas decisões adotadas e pelos resultados obtidos na gestão dos recursos públicos.

Para Rocha (2008), a *accountability* pode ser entendida como um processo contínuo de controle e avaliação da atuação dos agentes públicos, no qual a sociedade exerce o papel de acompanhar, questionar e exigir explicações sobre a condução das ações governamentais. Nessa perspectiva, a prestação de contas não se limita à divulgação formal de informações financeiras ou administrativas, mas envolve também a transparência das decisões, disponíveis em dados abertos e a existência de mecanismos institucionais capazes de responsabilizar gestores por eventuais irregularidades ou falhas na gestão.

Nesse contexto, a transparência assume destacado papel no fortalecimento da

governança pública e da *accountability*. O acesso a informações claras, atualizadas e de fácil compreensão permite que cidadãos, organizações da sociedade civil e instituições de controle acompanhem de forma mais efetiva a atuação do poder público. Conforme destaca a Controladoria-Geral da União (2010), a disponibilização de informações públicas constitui condição essencial para o exercício do controle social, uma vez que possibilita à sociedade fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e cobrar resultados da gestão governamental.

Dessa forma, os indicadores de governança e desempenho têm se consolidado como ferramentas importantes para o fortalecimento da *accountability*, pois permitem acompanhar de forma mais objetiva os resultados alcançados pela administração pública.

Assim, governança pública e *accountability* configuram-se como conceitos complementares no processo de aprimoramento da gestão pública. Enquanto a governança estabelece os mecanismos que orientam a condução e o monitoramento das políticas públicas, a *accountability* assegura que os agentes públicos sejam responsabilizados por suas decisões e pelos resultados de suas ações. A união desses elementos contribui para a construção de uma administração pública mais transparente, eficiente e comprometida com a geração de valor público para a sociedade.

Nesse cenário, instrumentos capazes de sistematizar informações sobre a gestão pública e tornar seus resultados mais acessíveis à sociedade se destacam no fortalecimento dessas práticas. Entre esses instrumentos surgem os índices e indicadores de governança, que permitem mensurar o desempenho da administração pública e ampliar a transparência das ações governamentais. Nessa perspectiva encontramos o Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA), cuja proposta é oferecer um diagnóstico da gestão municipal a partir de diferentes dimensões de análise, tema que será abordado no próximo item.

2.3 ÍNDICE CFA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL - IGM/CFA

O Índice CFA de Governança Municipal (IGM/CFA), desenvolvido pelo Conselho Federal de Administração (CFA), a partir do ano de 2016, é uma métrica de governança pública dos municípios brasileiros, abrangendo os 5.570 municípios a partir de três dimensões: finanças, gestão e desempenho.

O IGM/CFA foi criado para atender parte da missão institucional do CFA, no sentido de auxiliar a promoção da Ciência da Administração, valorizando as competências

profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.

De forma mais pormenorizada, o IGM/CFA possibilita um diagnóstico, uma análise da gestão municipal, por meio de indicadores de resultado, propondo um debate sobre a importância da gestão para a promoção do desenvolvimento do município e do país. Com o IGM/CFA é possível acompanhar como os municípios utilizam os recursos públicos e, por meio da gestão, como geram valor para os seus cidadãos (Albuquerque *et al.*, 2017).

Em sua versão aberta, o IGM/CFA permite o ranqueamento e a comparação dos municípios, dentro dos grupos definidos com base na sua metodologia, potencializando a realização de benchmarking e a disseminação de boas práticas na Administração Pública.

Nesse sentido o IGM/CFA se destaca e se diferencia dos demais índices divulgados em nosso país para apresentar a performance dos municípios brasileiros, uma vez que contempla uma ótica mais abrangente sobre as dimensões da governança pública, lançando o seu olhar sobre a relação entre as dimensões fiscal, gestão e desempenho, no intuito de detalhar um conjunto de metas mensuráveis que revelam um resultado acessível e transparente. (Conselho Federal de Administração, 2025).

O IGM/CFA foi elaborado a partir de dados secundários, extraídos de bases públicas como STN, IBGE, PNUD e DATASUS. O índice considera áreas como saúde, educação, gestão fiscal, habitação, recursos humanos, saneamento e meio ambiente, transparência, segurança pública, dentre outras para o estabelecimento de suas métricas, gerando os resultados a partir de três dimensões: Finanças, Gestão e Desempenho.

Conforme o CFA (2026), a construção do IGM envolveu o estudo de um extenso banco de dados, que foram manipulados a partir de mais de dez bases diferentes, seguindo três passos. O primeiro é a seleção de indicadores e suas variáveis, os quais foram definidos por meio de análise estatística e consulta bibliográfica. Na sequência, os dados foram então extraídos de bases secundárias, recebendo tratamento de limpeza e ajustes nas chamadas chaves primárias, no intuito de relacionar as diversas tabelas. Por último, foram criados os grupos de municípios, com base em sua população e PIB per capita. Os grupos ficaram definidos conforme apresentados na tabela 1.

**Tabela 1: Grupos de Municípios do IGM/CFA**

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

Fonte: Adaptado do IGM/CFA (2025)

Para a definição das metas, previstas em cada variável, o CFA (2026) esclarece que foi considerado o nono ou o segundo decil de cada grupo, variando conforme a polaridade do dado, assim, a meta é definida a partir da aplicação da fórmula estatística do decil. Nos indicadores cuja polaridade é “maior-melhor”, a meta corresponde ao valor a partir do qual noventa por cento dos municípios apresentam desempenho inferior. Já nos casos em que a polaridade é “menor-melhor”, adota-se o critério inverso.

Por fim, segundo o CFA (2026), de posse das notas atribuídas a cada variável, procede-se ao cálculo da média dessas variáveis para a obtenção do valor correspondente ao respectivo indicador. Em seguida, calcula-se a média dos indicadores que compõem cada dimensão. Por fim, a média das três dimensões resulta na nota geral do IGM.

Para uma melhor compreensão, apresenta-se no quadro 1 a estrutura do IGM/CFA contendo suas dimensões, indicadores, variáveis e respectivas polaridades.

O IGM-CFA foi estruturado a partir de uma cadeia de valor orientada à entrega de bens e serviços à sociedade. Nesse sentido, a primeira dimensão é a de Finanças, voltada à gestão fiscal dos recursos públicos. Em seguida, a dimensão de Gestão contempla instrumentos e práticas que favorecem o planejamento e o controle desses recursos. Por fim, a dimensão de Desempenho evidencia os resultados efetivamente entregues à população (Conselho Federal de Administração, 2025).

Quadro 1: Estrutura do IGM/CFA

Dimensão	Indicador	Variável	Polaridade
Finanças	Fiscal	Autonomia	Maior-melhor
		Investimentos	Maior-melhor
		Liquidez	Maior-melhor
		Gasto com pessoal	Menor-melhor
	Investimento <i>per capita</i>	Gastos <i>per capita</i> em saúde	Maior-melhor
		Gastos <i>per capita</i> em educação	Maior-melhor
	Custo do Legislativo	Gasto <i>per capita</i> do Legislativo	Menor-melhor
Equilíbrio Previdenciário	Indicador da situação previdenciária	Maior-melhor	
Gestão	Planejamento	Planejamento da despesa	Menor-melhor
		Captação de recursos	Maior-melhor
		Lei geral MPE	Maior-melhor
	Colaboradores	Servidores <i>per capita</i>	Menor-melhor
		Comissionados	Menor-melhor
	Transparência	Disponibilidade das informações	Maior-melhor
		CAUC	Menor-melhor
Transparência		Maior-melhor	
Desempenho	Saúde	Mortalidade Infantil	Menor-melhor
		Cobertura de atenção básica	Maior-melhor
		Cobertura vacinal	Maior-melhor
	Educação	Abandono escolar	Menor-melhor
		IDEB 5º ano	Maior-melhor
		IDEB 9º ano	Maior-melhor
		Taxa de distorção idade-série	Menor-melhor
		Cobertura creche	Maior-melhor
	Segurança	Taxa de homicídios	Menor-melhor
		Mortes no trânsito	Menor-melhor
	Saneamento e Meio Ambiente	Acesso a água	Maior-melhor
		Acesso a coleta de esgoto	Maior-melhor
		Tratamento de esgoto	Maior-melhor
Vulnerabilidade Social	Vulnerabilidade social	Menor-melhor	

Fonte: Adaptado do IGM/CFA (2025)

O IGM-CFA é apurado a partir da integração de suas três dimensões. Cada indicador



compõe o resultado final, de modo que o município que administra suas finanças com base nos princípios da boa gestão fiscal, utiliza instrumentos gerenciais para fortalecer o planejamento e aprimorar seus processos e, ao final, promove entregas efetivas à sociedade, tende a obter um melhor desempenho no índice (Conselho Federal de Administração, 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam os indicadores que compõem a dimensão Desempenho do Índice CFA de Governança Municipal (IGM/CFA) no município de Naviraí/MS. Para tanto, foram adotados procedimentos metodológicos que possibilitam compreender o comportamento dos indicadores avaliados pelo índice e identificar possíveis elementos que impactam o desempenho da gestão municipal.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimento voltado à análise de uma realidade específica da administração pública municipal, contribuindo para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento das práticas de governança pública (Gil, 2019).

No que se refere aos objetivos, o estudo apresenta caráter exploratório e descritivo. A abordagem exploratória justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão acerca dos fatores que influenciam os indicadores do IGM/CFA no contexto municipal. Já o caráter descritivo decorre da análise das variáveis que compõem o índice, permitindo identificar e descrever o comportamento dos indicadores relacionados à dimensão Desempenho no município analisado. Segundo Vergara (2016), pesquisas descritivas buscam apresentar características de determinada realidade ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis observadas.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa adota uma abordagem predominantemente quantitativa, uma vez que se fundamenta na análise de dados estatísticos provenientes do Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM/CFA). Esses dados, estruturados em conformidade com a revisão de literatura e, especialmente, no que se refere à tabela 1 e o quadro 1, que detalham a composição do IGM/CFA, foram utilizados para identificar o desempenho do município de Naviraí/MS nas variáveis que compõem a dimensão Desempenho do índice, possibilitando a comparação e interpretação dos resultados observados.

Complementarmente, foi realizada pesquisa documental com base em dados



secundários obtidos no portal oficial do Índice CFA de Governança Municipal (IGM/CFA), incluindo relatórios, como o Diagnóstico Brasil IGM/CFA de 2025, painéis do IGM/CFA 2025 e sua metodologia. Também foram utilizados dados provenientes de bases públicas governamentais, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Ministério da Saúde e o Ministério das Cidades, além de informações oriundas do DATASUS, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira e da Fundação Abrinq. A pesquisa documental permite analisar informações institucionais e registros administrativos que ainda não receberam tratamento analítico sistemático (Gil, 2019).

Para a análise dos dados, foram utilizados os indicadores e variáveis disponibilizados pelo IGM/CFA referentes ao município de Naviraí/MS, considerando a edição mais recente disponível à época da pesquisa (IGM/CFA 2025), a qual incorpora dados referentes, predominantemente, ao período de 2023 a 2025, conforme a natureza e atualização de cada base secundária utilizada pelo índice.

Particularmente, o recorte do estudo envolve a dimensão Desempenho, que inclui os indicadores de educação, saúde, saneamento e meio ambiente, vulnerabilidade social e segurança pública. De acordo com a classificação do IGM/CFA, Naviraí integra o Grupo 6, composto por 170 municípios com população entre 50.000 e 100.000 habitantes e PIB per capita acima de R\$ 30.100,39, ocupando a 123ª posição nacional, com nota 6,30, resultado da média das dimensões Finanças, Gestão e Desempenho. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos, possibilitando a visualização e comparação dos resultados obtidos pelo município.

A partir da sistematização dessas informações, procedeu-se à análise dos indicadores, buscando identificar possíveis fatores que influenciam o desempenho do município na dimensão analisada. Essa análise permitiu relacionar os resultados obtidos com aspectos estruturais da gestão municipal e com as políticas públicas implementadas nas áreas avaliadas pelo índice, contribuindo para a compreensão dos desafios e das oportunidades de melhoria da governança pública no município analisado.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise comparativa com outros municípios sul-mato-grossenses do mesmo grupo (Tabela 2) revela que Naviraí lidera o ranking estadual, superando Corumbá (5,59) e Ponta Porã (5,49). Contudo, observa-se uma disparidade interna entre as dimensões. Enquanto a nota de Gestão apresenta um desempenho superior, funcionando como um outlier positivo que eleva a

média geral, a dimensão Desempenho é o ponto crítico da administração municipal, situando-se abaixo das demais médias. Esse cenário corrobora a lição de Kaplan e Norton (1997), de que "o que não é medido não é gerenciado", evidenciando que o diagnóstico por indicadores permite identificar fragilidades específicas que a gestão precisa enfrentar para gerar valor público real.

Tabela 2 – Ranking dos municípios sul-mato-grossenses do grupo 6 (seis)

Posição	Município	IGM	Finanças	Gestão	Desempenho
1	Naviraí	6,30	5,83	7,55	5,53
2	Corumbá	5,59	4,98	7,99	3,81
3	Ponta Porã	5,49	5,39	7,62	3,45

Fonte: Adaptado do IGM/CFA (2025)

Observa-se que os resultados das dimensões Gestão, Finanças e Desempenho, apontam que não há padronização ou constância nos valores. No entanto, o resultado da dimensão Gestão contribuiu para que o valor do IGM, isto é, da média, alcançasse essa boa performance, resultando em um resultado superior, revelando um padrão diferente em relação as demais dimensões e, conseqüentemente são valores que podem não representar a percepção da população analisada (Lima et al., 2018).

Comparando-se o valor da dimensão Desempenho, com o de Finanças e Gestão, observa-se que o primeiro está abaixo do resultado das demais, o que nos leva a deduzir que pode haver variáveis intrínsecas que influenciam de forma negativa o resultado da referida dimensão.

A tabela 3 aponta as notas dos indicadores e das variáveis que compõem a dimensão Desempenho e que contribuem para avaliação do perfil municipal, envolvendo fatores educacionais, de saúde, sociais, econômicos e políticas públicas que causam impacto e influenciam nos seus resultados.

Os dados evidenciam os indicadores da dimensão Desempenho, revelando que as menores notas estão concentradas em Vulnerabilidade Social (4,72), Saneamento e Meio Ambiente (4,88) e Educação (4,90).

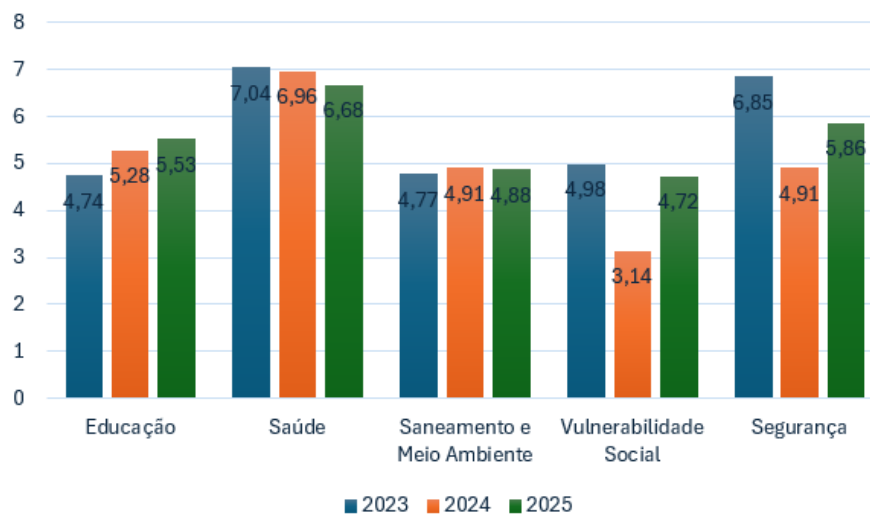
Tabela 3 – Valores dos indicadores e suas respectivas variáveis da dimensão Desempenho

Dimensão	Indicador	Valor	Variável	Valor	Polaridade
Desempenho	Educação	4,90	Taxa de Abandono Escolar	0,50	menor-melhor
			Nota IDEB 5º ano	5,70	maior-melhor
			Nota IDEB 9º ano	5,00	maior-melhor
			Taxa distorção idade-série	20,60	menor-melhor
			Taxa de cobertura de creche	54,93	maior-melhor
	Saúde	6,68	Mortalidade infantil	14,76	menor-melhor
			% Cobertura atenção básica	93,93	maior-melhor
			% Cobertura vacinal	92,73	maior-melhor
	Saneamento e Meio Ambiente	4,88	% Acesso a água	92,13	maior-melhor
			% Acesso a coleta de esgoto	39,22	maior-melhor
			% Tratamento de esgoto	31,25	maior-melhor
	Vulnerabilidade Social	4,72	% Pessoas vulneráveis	21,18	menor-melhor
Segurança	5,86	Taxa de homicídios	25,76	menor-melhor	
		Taxa de mortes no trânsito	15,86	menor-melhor	

Fonte: Adaptado do IGM/CFA (2025)

Preliminarmente, a partir da análise dos dados constantes nas Tabelas 2 e 3, pode-se inferir que o resultado da Dimensão Desempenho, 5,53, é consequência do baixo rendimento, em especial, dos indicadores Educação, Saneamento e Meio Ambiente e Vulnerabilidade Social que a compõe.

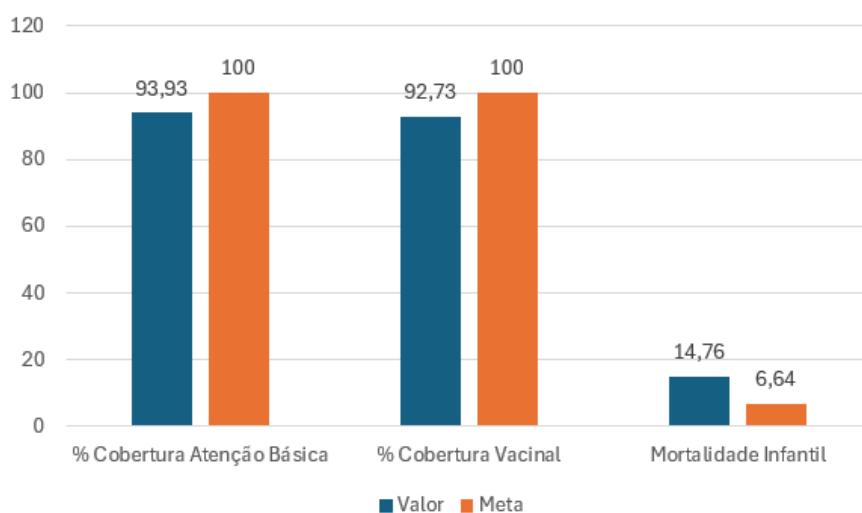
No Gráfico 1 apresenta-se a variação de resultados dos indicadores da dimensão Desempenho, entre os anos de 2023 e 2025. Com base na variação desses indicadores é possível concluir que, de 2024 para 2025, os indicadores educação, saneamento e meio ambiente, vulnerabilidade e segurança apresentaram melhora ou apenas uma ligeira queda em suas avaliações. Já o indicador saúde foi o que apresentou a maior variação decrescente, 0,28 pontos, o que influenciou negativamente o resultado desta dimensão na avaliação do IGM/CFA 2025 do município de Naviraí/MS.

Gráfico 1: Variação dos indicadores da dimensão Desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do IGM-CFA (2025)

Coube, desse modo, analisar as variáveis que compõem esse indicador, quais sejam: Mortalidade infantil, % Cobertura da atenção básica e % Cobertura vacinal, verificando o possível impacto de cada uma delas no desempenho geral da gestão municipal.

Essa análise é apresentada nos Gráficos 2 e 3, demonstrando a variação dos resultados.

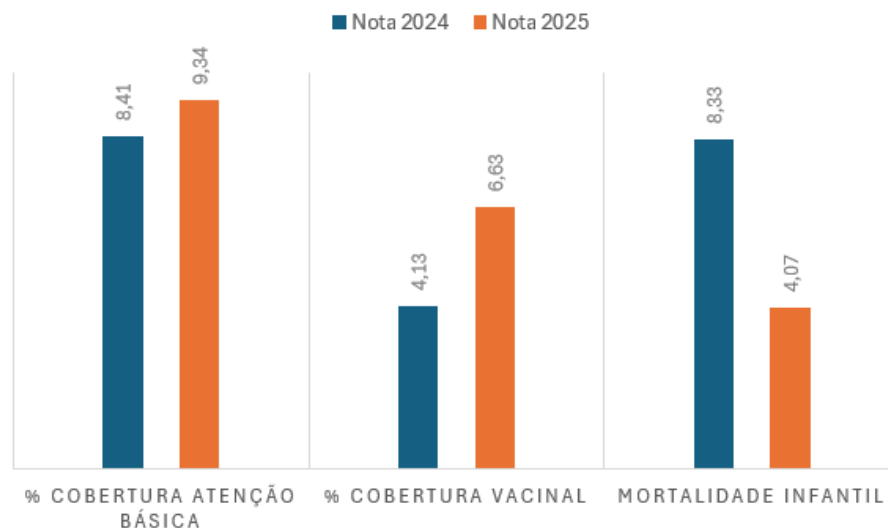
Gráfico 2: Resultado das variáveis do indicador saúde em 2025

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IGM/CFA (2025)

Em relação a variável Percentual Cobertura Atenção Básica, que, segundo o CFA (2026), mede a cobertura da população atendida pela Atenção Básica e, cujo cálculo é realizado dividindo-se a população coberta pelas equipes da Saúde da Família e Atenção Básica pela

população total, evidencia-se que o Município de Naviraí obteve 93,93 % de cobertura. A nota dessa variável cresceu 0,93 pontos de 2024 para 2025.

Gráfico 3: Nota das variáveis do indicador saúde de 2024 para 2025



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do IGM/CFA (2025)

Conforme o CFA (2026), a atenção básica, também denominada atenção primária à saúde, constitui a porta de entrada do usuário no Sistema Único de Saúde (SUS). Seu objetivo é promover ações de prevenção e organizar, desde o primeiro contato do paciente, o fluxo de atendimento dentro do SUS. Para assegurar uma atenção básica abrangente, essa etapa é estruturada por diversos programas e estratégias, entre os quais se destacam as Equipes de Saúde da Família.

Ainda, segundo o Ministério da Saúde (MS), cada agente comunitário de saúde é responsável por cerca de 575 munícipes (Brasil, 2026). Considerando que a população de Naviraí, segundo o último censo promovido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de aproximadamente 50.457 pessoas (Brasil, 2026), cerca de 47.394 naviraienses estão cobertos pela atenção básica. Portanto, para melhorar o resultado desta variável, ou, chegar a 100% de cobertura, será necessário o investimento na contratação de mais 06 (seis) agentes comunitários de saúde, mantendo-se na ativa, cerca de 88 agentes em serviço.

Quanto ao Percentual Cobertura Vacinal, que, segundo o CFA (2026), avalia a capacidade de realizar campanhas de vacinação pelo município e, cujo cálculo é realizado apurando-se a cobertura populacional de todas as campanhas vacinais realizadas, evidencia-se que o município de Naviraí obteve 92,73% de cobertura. A nota dessa variável cresceu 2,5

pontos de 2024 para 2025.

Segundo De Carvalho et al. (2023), o pós-pandemia, bem como o contexto socioeconômico da região analisada, além de questões culturais e religiosas, configuram fatores que podem influenciar negativamente os percentis de cobertura vacinal.

Ainda, conforme o CFA (2026), desde a década de 1970, o Programa Nacional de Imunizações (PNI), instituído pela Lei nº 6.259/1975, consolidou a vacinação como uma das principais estratégias de controle de doenças imunopreveníveis no país. O PNI é reconhecido como uma das mais importantes intervenções de saúde pública no Brasil, principalmente pelos resultados expressivos alcançados na redução da incidência de diversas doenças ao longo das últimas décadas. Atualmente, a vacinação integra o conjunto de ações da atenção primária à saúde e é executada em todos os níveis de governo.

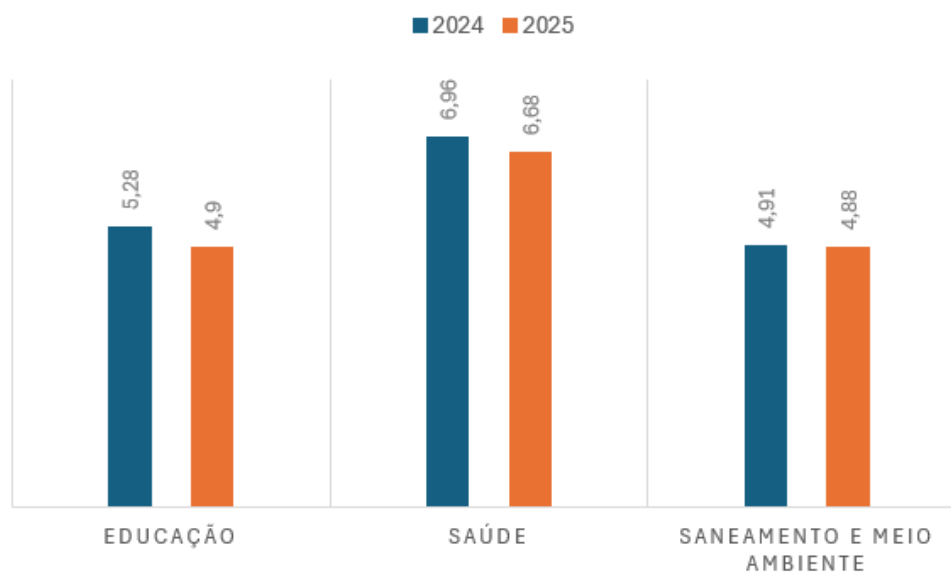
Considerando esse contexto, é importante ressaltar que, segundo o Ministério da Saúde (Brasil, 2026), coberturas vacinais superiores a 80% da população são consideradas como Avanço Significativo e àquelas superiores a 95%, são consideradas como Meta Ótima, portanto, os resultados do município de Naviraí, evidenciados no IGM/CFA 2025, bem como o avanço do resultado de 2024 para 2025, representam assertividade nas políticas públicas implementadas pelo município nessa seara.

Por fim, em relação a Mortalidade Infantil, que, segundo o CFA (2026), mensura o número de crianças que não sobreviveram ao primeiro ano de vida e, cujo cálculo é realizado dividindo-se o número de óbitos de residentes com menos de um ano pelo número total de nascidos vivos de mães residentes, multiplicado o resultado por mil, evidencia-se que o município de Naviraí obteve o valor de 14,76, cuja meta estabelecida era de 6,64. A nota dessa variável sofreu um decréscimo de 4,26 pontos de 2024 para 2025, resultado esse que influenciou negativamente o indicador saúde do município na avaliação do IGM/CFA 2025.

Segundo Paixão e Ferreira (2012), políticas públicas como saneamento básico, educação, acesso aos recursos de saúde e outros fatores relacionados a condições de vida revelam-se muito importantes para a diminuição significativa da mortalidade infantil.

Neste sentido, o IGM/CFA 2025, a partir dos dados apresentados no Gráfico 4, demonstra que, de 2024 para 2025, os indicadores Saúde, Educação e Saneamento e Meio Ambiente sofreram um decréscimo em suas notas, o que pode ter contribuído para o cenário que motivou o resultado negativo da variável mortalidade infantil no ano de 2025.

Gráfico 4: Variação de indicadores 2024 para 2025



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do IGM/CFA (2025)

Diante dos resultados observados e da literatura citada, é possível compreender que a mortalidade infantil não pode ser interpretada apenas como uma variável isolada de saúde, mas como um reflexo mais amplo das condições socioeconômicas, sanitárias e estruturais de um município.

Nesse contexto, o desempenho observado no município de Naviraí indica a necessidade de aprofundar a análise sobre as condições de acesso adequado aos serviços de saúde, cobertura de saneamento básico, condições de moradia, renda familiar e nível educacional da população, que podem estar impactando esse resultado.

Sob a perspectiva da governança pública, a análise dessa variável revela também a importância da utilização de indicadores como instrumentos de diagnóstico e orientação da gestão municipal (De Lemos *et al*, 2020). Ao evidenciar fragilidades em determinados indicadores, como ocorre neste caso com a mortalidade infantil, o IGM/CFA oferece subsídios para que os gestores públicos possam revisar estratégias, redefinir políticas de saúde, fortalecer programas mais assertivos, realizar benchmarking em municípios semelhantes com melhores resultados e assim, ampliar políticas voltadas à melhoria das condições de vida da população.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam os

indicadores que compõem a dimensão Desempenho do Índice CFA de Governança Municipal (IGM/CFA) no município de Naviraí/MS, buscando compreender de que maneira determinadas variáveis podem impactar o resultado da governança municipal e, consequentemente, o posicionamento do município no ranking do índice.

Ao analisar os indicadores que compõem essa dimensão, verificou-se que alguns fatores apresentam maior influência sobre o resultado observado. Entre eles, destacam-se os indicadores relacionados às áreas de educação, saneamento e meio ambiente e vulnerabilidade social, os quais contribuíram para reduzir o desempenho geral dessa dimensão. No caso específico do indicador Saúde, apesar dos resultados positivos observados na cobertura da atenção básica e na cobertura vacinal, a variável mortalidade infantil apresentou desempenho inferior à meta estabelecida pelo índice, impactando negativamente o resultado do indicador.

Esse resultado demonstra que a mortalidade infantil não deve ser interpretada apenas como um dado isolado relacionado ao sistema de saúde. Trata-se, na realidade, de uma variável que expressa de forma mais ampla as condições sociais e estruturais de um município. Assim, a análise dessa variável permite compreender, de maneira mais abrangente, os desafios enfrentados pela gestão pública na promoção de melhores condições de vida para a população.

Nesse sentido, os resultados observados no município de Naviraí indicam a importância de fortalecer políticas públicas integradas, especialmente nas áreas de saúde, saneamento e desenvolvimento social. Embora o município apresente avanços importantes na cobertura da atenção básica e nas políticas de vacinação, os dados sugerem que ainda existem fatores estruturais e socioeconômicos que podem estar impactando negativamente determinados indicadores sociais avaliados pelo IGM/CFA.

Sob a perspectiva da governança pública, o estudo também revela o importante papel dos indicadores de desempenho como instrumentos de apoio à gestão pública. Ao reunir e sistematizar informações provenientes de diferentes áreas da administração municipal, o IGM/CFA permite que gestores públicos tenham uma visão mais clara do desempenho da gestão e identifiquem áreas que demandam maior atenção.

Destarte, acredita-se que os resultados apresentados contribuem para ampliar a compreensão sobre a utilização de indicadores de governança na gestão pública municipal e reforçam a importância de instrumentos como o IGM/CFA para o diagnóstico e o aprimoramento das políticas públicas em âmbito local.

Por fim, sugere-se que estudos futuros ampliem a abordagem praticada neste estudo, incluindo comparações entre municípios com características semelhantes ou analisando séries

históricas mais extensas dos indicadores utilizados no índice.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e do Conselho Federal de Administração (CFA).

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio José Leite de *et al.* Índice CFA de governança Municipal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-13_01.pdf. Acesso em: 12 mar. 2026.

AQUINO, Cíntia Vanessa Monteiro Germano *et al.* Governança pública dos municípios brasileiros. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 37, n. 110, 2021. Disponível em: https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6542/3232. Acesso em: 14 fev. 2026.

BITTENCOURT, Ibsen Mateus; DA SILVA, Marcelo Moreira; DA CRUZ, Nicholas Josepj Tavares. Governança pública: efetividade da gestão dos municípios alagoanos à luz do IGM-CFA. **Revista FSA**, Teresina, v. 18, n. 1, p. 142–168, 2021. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2210>. Acesso em: 14 fev. 2026.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Controle social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social**. Brasília: CGU, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes/controle-social/arquivos/controlesocial.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados: Navirai/MS**. Brasília: IBGE, 2026. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/navirai.html>. Acesso em: 11 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **e-Gestor Atenção Primária à Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2026. Disponível em: <https://relatorioaps.saude.gov.br/cobertura/acs>. Acesso em: 11 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Programa Nacional de Imunizações**. Brasília: Ministério da Saúde, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/pni>. Acesso em: 11 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2. ed. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2024/03/TCU-%E2%80%93-Referencial-Basico-de-Governanca-%E2%80%93-2014.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2026.

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. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 12 fev. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Diagnóstico Brasil IGM-CFA. 2025**. Brasília: CFA, 2025. Disponível em: <https://cfa.org.br/servicos-publicacoes/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA)**. Brasília: CFA, 2025. Disponível em: <https://igm.cfa.org.br/>. Acesso em: 15 fev. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Índice CFA de Gestão Municipal (IGMCFA) – Acesso Exclusivo**, 2026. Portal Oficial. Disponível em: https://igmexclusivo.cfa.org.br/paginainicial/?redirect_to=https%3A%2F%2Figmexclusivo.cfa.org.br%2F. Acesso em: 11 mar. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Metodologia do Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA)**. Brasília: CFA, 2026. Disponível em: <https://igm.cfa.org.br/metodologia/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

DE CARVALHO, Maria Débora Silva *et al.* Cobertura vacinal e taxa de abandono nas capitais do nordeste brasileiro entre 2018 e 2022. **Revista Ciência Plural**, Natal, v. 9, n. 3, p. 1–14, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rcp/article/view/31547>. Acesso em: 11 mar. 2026.

DE LEMOS, Jenna Emanuela Soares *et al.* Apoiando decisões e orientando resultados com uso de indicadores na gestão pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e510985587-e510985587, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/5587>. Acesso em: 13 mar. 2026.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. O *New Public Management* no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Interfaces Brasil/Canadá**, Rio Grande, n. 5, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/interfaces/article/view/6508>. Acesso em: 28 fev. 2026.

FERREIRA, Glinton José Bezerra de Carvalho. Governança corporativa aplicada ao setor público: o controle interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 39–73, 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/315>. Acesso em: 28 fev. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://unifesp.br/campus/gua/images/Biblioteca/LIVRO_Gil_M%C3%A9todos_e_t%C3%A9cnicas_de_pesquisa_2008.pdf. Acesso em: 14 mar. 2026.

HOLSTEIN, J. O papel da liderança na gestão para resultados. **Revista da FAE**, Curitiba, v.

20, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/124/436>. Acesso em: 15 fev. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: <https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/9099/1/livro-1997-kaplan-e-norton-estrategia-em-acao-balanced-scorecard.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://ia600709.us.archive.org/26/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed_-_www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed_-_www.meulivro.biz.pdf. Acesso em: 14 mar. 2026.

LIMA, Luís Fernando Maia et al. A influência de outliers nos estudos métricos da informação: uma análise de dados univariados. **Em Questão**, v. 24, p. 3, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10101929>. Acesso em: 11 mar. 2026

MARCO, C. A. F. D. Transparência municipal e controle social: a visão dos observatórios sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. **Interações**, Campo Grande, v. 23, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/byG7XjncXBgvkxMGpkmrvgK/>. Acesso em: 12 fev. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2025. Disponível em: <https://pergamum.ufms.br/acervo/6034251>. Acesso em: 26 fev. 2026.

PAIXÃO, Adriano Nascimento; FERREIRA, Taissa. Determinantes da mortalidade infantil no Brasil. **Informe GEPEC**, Toledo, v. 16, n. 2, p. 6–20, 2012. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/3967>. Acesso em: 11 mar. 2026.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, 2011. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314>. Acesso em: 01 mar. 2026.

RODRIGUES, Roni Enara. Segundo ONG, o que muitas prefeituras têm é portal de 'aparência', não de transparência. **Agência Senado**, Brasília, 04 mar. 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/10/04/segundo-ong-o-que-muitas-prefeituras-tem-e-portal-de-201caparencia201d-nao-de-transparencia>. Acesso em: 02 mar. 2026.

SOARES, Wilcinete Dias; ESPINOSA, Marcello. O município na Constituição de 1988. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-municipio-na-constituicao-de-1988>. Acesso em 26 fev. 2026.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. **Revista Foco**, v. 17, n. 11, p. e7044, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7044/5063>. Acesso

em: 14 fev. 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed.

São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:

https://saladeaulavirtual.com/portalAlunoV2/storage/app/public/recursos_arquivos/628515_livro-projetos-e-relatorios-de-pesqui-sylvia-constant-vergara.pdf. Acesso em: 14 mar. 2026.