



A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES PÚBLICOS NA GESTÃO DAS PEQUENAS CIDADES

SANTOS, Fabio França¹

OLIVEIRA, Adriana Leônidas de²

KAMIMURA, Quésia Postigo³

RESUMO

Com o advento da Constituição Federal de 1988 as cidades brasileiras passaram a ter mais autonomia. Assim, os gestores públicos assumiram a responsabilidade de administrar as diversas dimensões das cidades brasileiras. No caso das pequenas cidades os desafios para os gestores públicos são ainda maiores, pois em muitos casos os gestores possuem apenas formação básica e pouco conhecimento sobre gestão pública. Desta forma, o objetivo deste artigo é trazer ao debate a importância dos gestores públicos na gestão das pequenas cidades. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em produções acadêmicas sobre o tema. As conclusões apontam para a necessidade de os órgãos públicos em definir uma formação continuada aos gestores públicos, haja vista que eles são protagonistas no desenvolvimento das pequenas cidades.

Palavras-chave: Gestores Públicos. Formação Continuada. Pequenas cidades.

1 Formação: Bacharel em Administração de Empresas (UNITAU), Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU) e Doutorando em Planejamento e Desenvolvimento Regional (UNITAU). Atuação profissional: Analista em C&T do INPE/MCTI. Email: fabio.fsantos@unitau.br

2 Formação: Bacharel em Psicologia (UNITAU), Mestre em Psicologia (PUC-SP), Doutora em Psicologia (PUC-SP) e Pós-Doutora em Administração de Empresas (EAESP-FGV). Atuação profissional: Professora da UNITAU. Email: adriana.loliveira@unitau.br

3 Formação: Bacharel em Ciências Econômicas (PUC-Campinas), Mestre em Administração (UNITAU), Doutora e Pós-doutora em Saúde Pública (USP). Atuação profissional: Professora da UNITAU. Email: quesia.pkamimura@unitau.br



1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país de dimensões continentais com uma quantidade considerável de pequenas cidades. Santoro e Neto (2023) apontam que 68,3% dos 5.570 municípios brasileiros possuem população inferior à 20 mil habitantes, porém os autores defendem que se trata de um universo esquecido. As pequenas cidades não devem ser enxergadas apenas pelo baixo volume populacional. Elas devem ser enxergadas como lugar de realização da vida humana diante de um mundo globalizado (Junior, 2014; Silva; Silva, 2022).

Fernandes e Correia (2018) desmistificam a visão de que as pequenas cidades são locais sem problemas urbanos e que somente os grandes centros possuem ausência de serviços de saúde, educação, geração de renda, segurança, entre outros problemas. Desta maneira, a gestão e planejamento devem ser objeto de discussão também nas pequenas cidades.

No que diz respeito a administração das pequenas cidades, elas também devem escolher os seus gestores públicos a cada 4 anos, isto é, nas eleições municipais são escolhidos prefeitos e vereadores, sendo que os prefeitos escolhem os seus secretários, de modo que a pequena cidade também é administrada por entes públicos (Luz; Borges, 2020).

De acordo com o ordenamento jurídico brasileiro, existem algumas premissas que devem ser seguidas pelos gestores públicos, entre elas está a premissa básica de que ao gestor público somente é permitido fazer o que está disposto na Lei. Caso o gestor público não esteja atento para esta premissa, então acabará tomando decisões equivocadas, sem amparo legal, sofrendo inclusive sanções administrativas.

Segundo Guimarães e Oliveira (2019) após a Constituição Federal de 1988 a Administração Pública no âmbito municipal sofreu alterações bastante significativas e os gestores municipais receberam novas atribuições que até então eram de responsabilidade da União, tais como definir onde serão aplicados os recursos



provenientes de impostos e demais verbas repassadas pelo estado e pela União, bem como definir quais as obras que devem ser executadas e quais os programas a serem implantados. Também passou a ser atribuição dos prefeitos e secretários administrar o transporte coletivo, manter programas de educação infantil e ensino fundamental, prestar serviços de atendimento à saúde da população, promover o adequado ordenamento territorial do solo urbano e proteger o patrimônio histórico-cultural do município. Assim sendo, prefeitos e secretários tiveram seus papéis redefinidos, pois passaram a assumir novas atribuições e assim aumentou a responsabilização dos seus atos.

Ademais, no setor público existem oportunidades de acesso a recursos financeiros as quais dependem da boa governança do órgão público. Por exemplo, existem verbas financeiras que podem ser implementadas na educação e saúde, porém o órgão público deve possuir instrumentos adequados e atualizados para acessar tais recursos. Muitas vezes as cidades pequenas perdem oportunidades por não atenderem aos requisitos legais, por falta de conhecimento ou mal preparo dos gestores públicos.

De acordo com Corrêa e Franklin (2023) as oportunidades são limitadas nas pequenas cidades em várias dimensões, por conta da falta de investimentos e infraestrutura. Desta forma, os gestores públicos também carecem de oportunidades de formação, o que pode impactar no desempenho de suas funções públicas.

Neste contexto, este artigo propõe uma discussão sobre a importância dos gestores públicos na gestão das pequenas cidades. Além dessa seção introdutória, serão apresentadas no desenvolvimento deste artigo as dimensões que o gestor público deve levar em conta na administração de uma pequena cidade, o papel do gestor público e os aspectos sobre a formação deste profissional, para então chegar as conclusões do artigo.

2 METODOLOGIA



Trata-se de uma pesquisa bibliográfica por meio de artigos científicos e outras produções acadêmicas de distintas fontes. A pesquisa bibliográfica foi realizada no primeiro semestre do ano de 2024 por meio do Portal de Periódicos da Capes e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações considerando produções acadêmicas dos últimos 10 anos, de modo a observar a tendência das publicações mais recentes sobre o tema. As palavras-chave utilizadas na busca foram: patrimônio territorial, gestão de pequenas cidades e formação de gestor público.

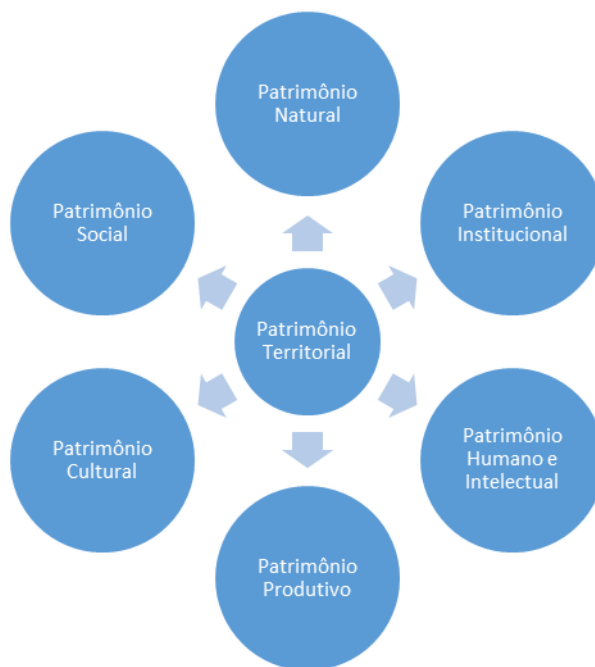
Justifica-se esta pesquisa pelo fato de que a temática das pequenas cidades carece de pesquisas sobre o papel e a formação dos gestores deste território, que apesar de ser menor em termos demográficos, merece mais estudos para ampliar a sua compreensão.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 AS DIMENSÕES DE UMA PEQUENA CIDADE

Uma pequena cidade compreende um território que possui várias dimensões. Antigamente, o desenvolvimento de um território era caracterizado apenas pelo crescimento econômico, porém com o passar do tempo novos estudos demonstraram que o desenvolvimento de um território também é determinado por outras dimensões (Dalabrida, 2020). De acordo com o autor, as dimensões também são chamadas de patrimônios. Entre elas destacam-se o patrimônio natural, o patrimônio institucional, o patrimônio humano e intelectual, o patrimônio produtivo, o patrimônio cultural e o patrimônio social, de acordo com a Figura 1:

Figura 1: Dimensões ou Patrimônios de uma região.



Fonte: Adaptado de Dallabrida (2020, p. 17).

Conforme é possível observar na Figura 1, um território compreende um conjunto de várias dimensões que podem estar ativadas ou não, embora tais dimensões não sejam as únicas que possibilitam compreender a complexidade de um território.

Uma pequena cidade pode ter uma dimensão mais desenvolvida que a outra, a depender das suas características históricas. Ao ativar estas dimensões, as cidades podem se desenvolver de uma maneira mais equilibrada. É desejável o equilíbrio entre as dimensões, porém isso nem sempre é possível diante do processo histórico único de cada pequena cidade.

No âmbito da dimensão natural, as pequenas cidades têm grande potencial de atuação, haja vista que possuem uma infraestrutura verde mais preservada em relação as grandes cidades. A dimensão natural muitas vezes é negligenciada nos instrumentos de planejamento e gestão (Roselane, 2022; Villanova; Toniolo; Puga, 2024).



No que diz respeito a dimensão institucional, Gumiero *et al.* (2023) destacam a importância de a estrutura administrativa do território estar alinhada com os interesses e principais demandas daquele território, no caso, da pequena cidade. Em outras palavras, a capacidade administrativa da pequena cidade deve considerar a prestação de serviços adequada à população. Deve conter instrumentos de programação e planejamento, tais como Plano Diretor, Plano Plurianual (PPA), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). No caso de a pequena cidade não ter os referidos documentos ou tais documentos estarem desatualizados, significa que a sua dimensão institucional ainda deve ser ativada. A formulação própria de todos os planos e leis do planejamento também é preferível à formulação deles por meio de consultorias.

Ainda com relação a dimensão institucional, é desejável que as estruturas de comunicação da prefeitura estejam ativas, bem como os canais de transparência pública. Aliás, é desejável também que a cidade seja capaz de gerar orçamento financeiro independentemente da União. Finalmente, considera-se relevante que as pequenas cidades tenham programas e planos descentralizados do governo federal, isto é, tenham iniciativa de criar os seus próprios programas e planos (Guma, 2016).

Com relação a dimensão humana e intelectual, as cidades pequenas devem promover espaços para cultivar novos saberes, como escolas com salas de leituras e bibliotecas conjugadas, ampliando as oportunidades de aquisição de novos conhecimentos. Desta maneira, o investimento na área da educação, visando melhorar os níveis de escolaridade é primordial para o desenvolvimento das pequenas cidades. O gestor público deve prever em seus instrumentos de gestão e planejamento os investimentos nesta dimensão (Lopes, 2020; Miranda, 2023).

Sobre a dimensão produtiva, é importante notar que as cidades que conseguem maior destaque na economia são aquelas que conseguem diversificar o seu processo produtivo, ou seja, as cidades não devem ficar dependentes de um conjunto limitado de atividades produtivas. Destarte, considerando que o espaço rural



é mais predominante nas pequenas cidades, é oportuno que os gestores apoiem os produtores rurais a ofertarem os seus produtos estimulando o turismo na região (Junior, 2014; Silva, 2020; Corrêa; Franklin, 2023).

Com relação a dimensão cultural é importante que a pequena cidade invista nas várias possibilidades que esta dimensão proporciona, valorizando manifestações e equipamentos culturais, bem como a estrutura da mídia e a geração de emprego e renda com base na cultura, estimulando inclusive o turismo (Silva, 2020; Corrêa; Franklin, 2023).

No âmbito da dimensão social, os gestores devem buscar atender as necessidades básicas da população, de modo que se estas necessidades não forem devidamente atendidas, poderá haver um aumento da pobreza e, conseqüentemente, aumento da população vulnerável. Assim sendo, as ações dos gestores nesta dimensão devem enfatizar a criação de empregos com renda digna, evitando a precarização do trabalho (Fernandes; Correia, 2018).

Caso as pequenas cidades não invistam na ativação destas dimensões, poderá ocorrer um esvaziamento do território, isto é, caso não haja perspectivas de desenvolvimento da região, a população pode preferir outras cidades com maiores oportunidades. Dito isto, boa parte deste processo de ativação do patrimônio depende da atuação dos gestores públicos, pois eles são responsáveis por fazer presentes estas dimensões nos seus instrumentos de planejamento e gestão, como por exemplo os Planos Diretores ou Planos Diretores de Turismo (Villanova; Toniolo; Puga, 2024).

3.2 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NAS PEQUENAS CIDADES

Considerando a grande quantidade de pequenas cidades presentes no território nacional é prudente que mais estudos sejam voltados para este território tão expressivo (Santoro; Neto, 2023).



No Brasil os mandatos eletivos de parlamentares e chefes de Poder Executivo têm atualmente duração de 4 anos. A reeleição é permitida, porém é limitada a uma vez no caso de prefeitos, governadores e presidente da República. Desta forma, o tempo que um gestor público tem para atuar é razoavelmente pequeno, sendo que é desejável que o gestor esteja preparado para aproveitar ao máximo o seu mandato e promover o desenvolvimento da cidade em suas diversas dimensões (Miranda, 2023).

Consoante o artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, existem princípios da administração pública que são primordiais para o exercício da função de um gestor, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da legalidade estabelece que nada pode ser feito pelo gestor público se não estiver previsto em Lei. O princípio da impessoalidade destaca que o gestor público nunca deve deixar o interesse individual ser maior que o coletivo.

Já o princípio da moralidade destaca o dever do gestor público de agir com honestidade. O princípio da publicidade evoca a necessidade de tornar público os atos do gestor e finalmente o princípio da eficiência demanda ao gestor público executar os atos da administração pública com maior qualidade.

Apesar de uma eleição municipal ocorrer a cada 4 anos, justamente para promover a oportunidade de renovação na administração pública, considera-se que o planejamento sucessório é pouco discutido, isto é, a transição de uma gestão de governo para o próximo governo eleito não é devidamente debatida, isto é, apesar de o novo gestor assumir a gestão anterior, o processo de transição, que incluiria, por exemplo, conhecer os compromissos assumidos pela gestão anterior, possui pouco espaço para o debate. Neste contexto, é a pequena cidade que é prejudicada.

Percebe-se pela literatura acadêmica que a preocupação com a atuação de gestores em organizações abrange diversos setores. Existem instituições de ensino superior que já mostraram preocupação com esta temática (Oltramari, 2015), instituições médicas (Bresnen *et al.*, 2019), instituições de educação (Efape, 2022) e



instituições do poder judiciário (Vecchia; Faveri; Oliveira, 2023). Entretanto, pouco estudo tem sido dedicado aos gestores públicos das pequenas cidades.

Os gestores públicos devem dominar um conjunto de funções e habilidades, para o pleno exercício da função. Uma das habilidades requeridas é a comunicação, a qual é fundamental para promover articulações com a população, Conselhos Municipais, ONGs, órgãos estaduais e federais, com o poder judiciário e o poder legislativo. Os gestores devem utilizar uma linguagem de fácil compreensão especialmente quando atendem as comunidades mais vulneráveis. Desta maneira, o escopo de atuação aumenta muito quando um profissional assume o cargo de gestor público, independentemente da sua formação (Stephan; Maria, 2015; Reis, 2016).

Além disso, o gestor público deve contar com uma equipe técnica competente (Lopes, 2020; Santoro; Neto, 2023). É papel do gestor nomear secretários que tenham competência para atuar e promover o desenvolvimento das pequenas cidades de modo a garantir os serviços básicos à população, como educação, saúde e segurança pública (Luz; Borges, 2020; Miranda, 2023).

Outra habilidade é a de captar recursos e investir nas áreas com maior prioridade. Muitas vezes os recursos são escassos, mas o gestor deve entender que as pequenas cidades também têm um grande potencial em gerar riquezas próprias, de modo a não depender apenas do recolhimento de impostos (Gumiero *et al.*, 2023). Uma grande oportunidade de gerar receitas próprias é explorar o potencial do turismo das pequenas cidades.

Finalmente, o gestor público deve lançar mão de instrumentos de planejamento e gestão para formalizar e concretizar as metas da gestão municipal, como por exemplo o Plano Diretor, o Plano Plurianual e o Planejamento Estratégico Municipal (Roselane, 2022; Guma, 2016).

Neste contexto, os gestores públicos devem ter uma visão holística do território a ser gerenciado, haja vista que o escopo de atuação é amplo, com várias



habilidades e funções requeridas, de modo que uma formação adequada é de grande valia para o exercício da função de gestor.

3.3 A FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

Considerando que um gestor público municipal pode vir da iniciativa privada e pode possuir uma formação acadêmica básica, e ainda, ser especializado em apenas uma área do conhecimento, nota-se que deve haver uma atenção especial para com este agente público, que teve sua responsabilidade ampliada após o advento da Constituição Federal de 1988.

Ocorre que as eleições públicas não exigem de forma explícita uma formação adequada dos gestores públicos, isto é, não existe a obrigatoriedade de uma formação específica para ocupar um cargo público e de confiança (Nazareth, 2018; Linhares; Dias, 2020).

Os candidatos a cargos públicos baseiam suas candidaturas em plataformas políticas, mas também é levado em conta o reconhecimento público e social do candidato. O detalhe é que a formação destes profissionais não é muito discutida, todavia, ao serem eleitos, eles terão um papel fundamental na gestão das pequenas cidades junto com seus secretários de saúde, educação, segurança, meio ambiente, entre outros gestores.

Para se candidatar a cargos públicos nas eleições, de acordo com o artigo 14, da Constituição Federal de 1988, o candidato deve ter nacionalidade brasileira, estar em pleno exercício dos direitos públicos, ter seu alistamento eleitoral, domicílio eleitoral, filiação partidária e idade mínima, porém o artigo não prevê o grau de escolaridade que o cidadão que almeja se tornar representante do povo precisa ter, apenas veda a candidatura aos inalistáveis e aos analfabetos.

De acordo com o site do Tribunal Superior Eleitoral (Brasil, 2020), entre os candidatos ao cargo de prefeito e vereadores nas eleições municipais do Brasil em



2020, cerca de 38% declararam ter até o ensino médio completo, sendo que aproximadamente 24% declararam ter curso superior completo e cerca de 3% declararam que apenas leem e escrevem. Este quadro indica que muitos postulantes ao cargo de gestor público possuem apenas formação básica, de modo que é prudente uma atenção da sociedade quanto a formação destes agentes públicos.

Cabe ponderar que não se trata de elitizar o cargo de gestor público, mas de apontar a necessidade da formação contínua dos gestores das pequenas cidades, independente da formação que os candidatos eleitos possuam. Considerando que aproximadamente 70% dos municípios brasileiros são de pequeno porte e alguns não oferecem oportunidades de formação em todos os níveis, então a proposta de formação continuada poderá contribuir para o melhor exercício da função do gestor público. Destaca-se que a formação contínua deve abranger todos os gestores públicos com ou sem formação antes de assumirem o cargo.

É prudente que os gestores possuam uma formação adequada que permita conhecer com antecedência o território no qual eles deverão atuar (Reis, 2016). Caso contrário, pode haver um impacto negativo no território da pequena cidade por conta das decisões que serão tomadas ou decisões que deixarão de ser tomadas.

É neste sentido que este artigo aponta para a oportunidade de os órgãos estaduais promoverem formações para os gestores públicos, a exemplo da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo que determina que todo o magistrado que vai ocupar um cargo de gestão, supervisão ou direção deve antes concluir um curso de formação interna de modo a garantir uma formação de maior qualidade, fortalecendo a estrutura de governança da Secretaria (Efape, 2022).

Além do apoio dos órgãos estaduais, também poderiam ser estabelecidas parcerias entre as pequenas cidades e Institutos de Ensino Superior e também com partidos políticos, de modo que o gestor compreenda melhor a amplitude do escopo de atuação de um gestor público, e ainda, compreenda o arcabouço legal que deve



ser respeitado, bem como as diferentes dimensões que existem em uma pequena cidade (Stephan; Maria, 2015; Lopes, 2020).

4 CONCLUSÃO

O gestor público deve entender que ao assumir postos com alto grau de responsabilidade, ele irá se deparar com um escopo de atuação diferenciado, sendo que administrar uma pequena cidade compreende o conhecimento de legislação, instrumentos de gestão e planejamento, bem como compreender que o desenvolvimento de uma pequena cidade não é medido apenas no aspecto econômico, mas também devem ser consideradas um conjunto de dimensões. Neste contexto, o papel do gestor público se torna mais relevante diante dos novos desafios impostos pelo desenvolvimento contemporâneo.

Novas abordagens de análise devem ser levadas em consideração, de modo que as pequenas cidades não fiquem esquecidas. Os cidadãos destes locais devem usufruir de condições similares às condições dos cidadãos que habitam em cidades de maior porte. Por conseguinte, este artigo buscou trazer ao debate a importância do gestor público na gestão das pequenas cidades.

Existem oportunidades oferecidas pelo poder público federal e estadual, todavia as prefeituras devem ter planos, programas e outros instrumentos municipais para poder acessar recursos estaduais e federais, sendo que o gestor público é responsável por criar e manter atualizados estes instrumentos.

Em suma, sugere-se ao final deste artigo a formação continuada dos gestores e sua equipe com o apoio do governo estadual, bem como por meio de parcerias com Institutos de Ensino Superior e também com partidos políticos. É desejável também que este processo de formação continuada seja uma política pública de estado e não uma política de governo, para que desta maneira as pequenas cidades possam se



desenvolver no ritmo semelhante às cidades mais desenvolvidas, de modo a não levar ao esvaziamento do território.

Deste modo, atuando com uma governança profissional os gestores evitarão desperdício de recursos públicos, descontinuidade de projetos públicos e perda de oportunidades de desenvolvimento. As nações, territórios e regiões que se desenvolvem em taxas mais elevadas são aquelas que são mais rápidas em perceber as oportunidades ao seu entorno, bem como aquelas que estabelecem articulações e parcerias. Portanto, não se trata de elitizar o cargo de prefeito e secretários das pequenas cidades, mas de contribuir para profissionalizar a gestão das pequenas cidades, de maneira que elas acompanhem o desenvolvimento das médias e grandes cidades, gerando oportunidades e maior qualidade de vida para a população.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Portal do TSE. **Perfil da candidatura**, 2020. Disponível em: https://sig.tse.jus.br/ords/dwapr/r/seai/sig-candidaturas/painel-perfil-candidato?p0_ano=2020&session=201565550955043. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRESNEN, M., HODGSON, D., BAILEY, S., HASSARD, J., HYDE, P. Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations. **Human Relations**, 2019. 72(8), 1341-1368. <https://doi.org/10.1177/0018726718807280>.

CORRÊA, G. R.; FRANKLIN, A. Z. Importância da cultura em pequenas cidades, Iúna – ES. **Observatório da Economia Latinoamericana**, Curitiba, v. 21, n. 9, p. 10857–10882, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n9-021. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1322>. Acesso em: 21 jun. 2024.

DALLABRIDA, V. R. Patrimônio Territorial: abordagens teóricas e indicativos metodológicos para estudos territoriais. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], v. 18, n. 52, p. 12-32, 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.52.12-32. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10533>. Acesso em: 8 jun. 2024.



EFAPE. Diretrizes de formação continuada para gestores(as) (Líderes Públicos) da SEDUC-SP. Governo do Estado de São Paulo. **Secretaria Estadual de Educação**. 2022. Disponível em: https://efape.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/Formacao_Continuada_2022_v3.pdf. Acesso em: 4 maio 2024.

FERNANDES, P. H. C.; CORREIA, S. J. Pequenas cidades, grandes problemas urbanos: a realidade de São Sebastião da Amoreira (PR). **Revista Vértices**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 54–66, 2018. DOI: 10.19180/1809-2667.v20n12018p54-66. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/10057>. Acesso em: 24 jun. 2024.

GUIMARÃES, L. A.; OLIVEIRA, A. F. F. B. A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2019, vol.13, n.45, p. 356-372. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1735>. Acesso em: 25 jun. 2024.

GUMA, J. L. Planejamento e gestão urbanos em cidades pequenas: um estudo sobre Benedito Novo e de Rio dos Cedros-SC. 2016. 125f. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional. Faculdade de Arquitetura) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2016.

GUMIERO, R. G.; FUINI, L. L.; PULPON, Á. R. R. R.; THESING, N. J. Índice multidimensional da ativação do patrimônio territorial: a dimensão institucional e os seus componentes. **Desenvolvimento em Questão**. Ano 21, n. 59, 23 p, 2023.

JUNIOR, O. M. As cidades pequenas na região metropolitana de Campinas-SP: dinâmica demográfica, papéis urbanos e (re) produção do espaço. 2014. 311f. **Tese** (Câmpus de Rio Claro. Instituto de Geociências e Ciências Exatas) - Universidade Estadual Paulista. Rio Claro. 2014.

LINHARES, M. J. M.; DIAS, M. M. B. A necessidade da qualificação dos gestores públicos municipais das cidades interioranas do Estado do Rio de Janeiro. 2020. 15 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/26004>. Acesso em: 26 jun. 2024.

LOPES, G. C. D. O servidor público no contexto de uma gestão pública humanizada. **Revista Científica Cognitionis**. [s. l.] v. 13, n. 1, 2020. Disponível em:



<https://revista.cognitioniss.org/index.php/cogn/article/view/35>. Acesso em: 22 jun. 2024.

LUZ, J. S.; BORGES, D. N. As cidades pequenas na região integrada de desenvolvimento do distrito federal e entorno: dinâmica Territorial e moradia. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n. 12, p.102877-102890. Dez. 2020. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22292/17818>. Acesso em 23 jun. 2023.

MIRANDA, C. F. Avaliação da capacidade da gestão municipal como indutora de desenvolvimento: contribuições para a formação de gestores públicos. 2023. 183f. **Dissertação** (Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. Escola de Administração) - Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2023.

NAZARETH, P. A. Planos Diretores e Instrumentos de Gestão Urbana e Ambiental no Estado do Rio de Janeiro. **Revista do Serviço Público - RSP**, [s. l.], v. 69, n. 1, p. 209-238, Jan. 2018. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3269/?locale=pt_BR. Acesso em 24 jun. 2024.

OLTRAMARI, A. P. Transição na carreira e a quantofrenia: um estudo de caso com coordenadores de mestrado e doutorado de uma IES privada. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 200-210, Mai./Jun./Jul./Ago. 2015.

REIS, H. C. **O que os gestores municipais devem saber: planejamento e controle governamentais**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2016. Disponível em:
https://www.ibam.org.br/wp-content/uploads/2022/10/gestores_municipais2016.pdf. Acesso em: 26 jun. 2024.

ROSELANE, P. Instrumentos de planejamento e gestão urbana para o desenvolvimento de pequenas cidades. In: Simpósio Nacional sobre Pequenas Cidades, VI, 2022, Campo Grande. **Anais [...]**. Mato Grosso do Sul: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. 2022. p 1008-1025. Disponível em:
<https://eventos.uems.br/pagina/p/simposio-nacional-sobre-pequenas-cidades/anais>. Acesso em: 24 jun. 2024.

SANTORO, A. G.; NETO, P. N. Pequenas cidades e o encaixe forçado dos instrumentos tradicionais de planejamento urbano. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional (Enanpur), XX, 2023, Belém. **Anais [...]**. Pará: Universidade Federal do



Pará (UFPA). 2023. Disponível em: <https://anpur.org.br/wp-content/uploads/2023/05/st03-17.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2024.

SILVA, I. T.; SILVA, A. B. Pequenas cidades: lugares de articulação e de práticas espaciais. **Sociedade e Território**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 27–43, 2022. DOI: 10.21680/2177-8396.2022v34n2ID25170. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/sociedadeeterritorio/article/view/25170>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SILVA, L. B. S. Rede urbana e pequenas cidades na Amazônia: o caso de Vigia de Nazaré, PA. 2020. 129f. **Dissertação** (Curso de Mestrado em Geografia. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas) - Universidade Federal do Pará. Belém. 2020.

STEPHAN, Í. I. C.; MARIA, A. C. S. Os desafios do planejamento e gestão urbanos em pequenas cidades de Minas Gerais. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, [s. l.], v. 3, n. 15, 2015. DOI: 10.17271/231884723152015996. Disponível em: https://publicacoes.amigosdanatureza.org.br/index.php/gerenciamento_de_cidades/article/view/996. Acesso em: 5 jul. 2024.

VECCHIA, R. D., FAVERI, D. de, OLIVEIRA, L. B. de. Motivações para a carreira gerencial: Um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. **Administração Pública e Gestão Social**, 15(3). 2023. <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i3.13854>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13854>. Acesso em: 14 abr. 2024.

VILLANOVA, L. B.; TONIOLO, M. A., PUGA, B. P. Planejamento urbano e regional para o enfrentamento das mudanças climáticas: estudo de caso na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 20, n. 1, Jan-Abr/2024, Taubaté/SP - Brasil, ISSN 1809-239x, p. 793-813.