



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Aparecido Robson da Rosa  
2017200530181

**A BUSCA PELA EFICIÊNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA: O ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE CAMBUÍ/  
MG.**

São João Del-Rei  
2018

Aparecido Robson da Rosa

**A BUSCA PELA EFICIÊNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA: O ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE CAMBUÍ/  
MG.**

Projeto de monografia apresentado para  
Universidade Federal de São João Del-Rei  
como parte dos requisitos para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos

São João Del-Rei  
2018

Aparecido Robson da Rosa

A BUSCA PELA EFICIÊNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA: O ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE CAMBUÍ/  
MG.

Projeto de monografia apresentado para  
Universidade Federal de São João Del-Rei  
como parte dos requisitos para a obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado: 16 de setembro de 2018.

---

Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos  
(IFSULMINAS)

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Sylvana C. da Silva e Almeida  
(IFSULMINAS)

São João Del-Rei  
2018

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado o Dom da Vida.

Agradeço a minha família, principalmente minha mãe e meu pai que mesmo não tendo a oportunidade de ser alfabetizado, sempre me apoiou a buscar novas oportunidades através dos estudos.

A minha esposa pelo companheirismo e amizade, que abriu mão de minha companhia muitas vezes para que eu pudesse me dedicar aos estudos. E a minha filha, Maria Clara que me motiva a alcançar melhores oportunidades, para que possa dar um futuro melhor a ela.

Aos meus colegas de turma que mesmo a distância incentivou nos momentos de dificuldade e contribuiu no desenvolvimento das atividades.

À Universidade Federal de São João Del-Rei pela oportunidade concedida para realização deste curso de especialização.

Agradeço aos professores e tutores que de uma forma ou de outra compartilharam seus conhecimento e me abriu novos horizontes.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Thiago de Sousa Santos pela ajuda e orientação nesse Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço também a Professora Mestre Sylvana Cardoso da Silva e Almeida, membro da banca, pelas orientações para a finalização do meu trabalho.

Enfim, a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para minha formação.

**MUITO OBRIGADO!**

"A Administração Pública precisa apresentar resultados positivos, deixar de ser a estrutura que presta favores públicos e se transformar numa máquina que realiza serviços públicos. Para que isso ocorra a população terá que saber escolher seus líderes, entre aqueles que prometem o impossível ou aqueles que se comprometem com o possível".

Ivan de Carvalho

## RESUMO

Este trabalho buscou analisar se a gestão pública no município de Cambuí/MG, nos últimos dois mandatos (2013 a 2017) vem atingindo a eficiência e os resultados planejados, tanto na visão do gestor público, quanto na visão dos munícipes que são os grandes beneficiários dos bens e serviços públicos, além de debater sobre os principais desafios da gestão pública no município. Esta pesquisa se classificou como qualitativa e exploratória, de cunho descritivo, e trata-se de um estudo de caso. Utilizou-se da técnica de análise documental e entrevistas como instrumento de coletas de dados. Como resultado, procurou-se analisar o planejamento do município e percebeu-se que a Gestão Pública de Cambuí/MG na visão dos gestores públicos está no caminho certo de desenvolvimento, já na visão dos munícipes da cidade o cenário é controverso, onde foram citados diversos problemas, sem muitas expectativas de melhora. Como proposta para a Gestão Pública Municipal foi elaborada uma análise SWOT, pois essa ferramenta possibilita repensar e redefinir os hábitos vigentes e auxiliar na tomada de decisão, para que o gestor público possa planejar ações, programa e projetos, de forma que os serviços públicos e infraestruturas oferecidos tenha ganho de eficiência, e conseqüentemente a população do município passa a ter qualidade de vida melhor.

Palavras-chave: Gestão Pública. Eficiência. Planejamento. Análise SWOT.

## **ABSTRACT**

This work has sought a global evaluation of the government of Cambuí/MG, in the last two mandates (2013 to 2017) has been achieving effectiveness and planned results, both in the view of public manager and in the vision of the citizens who are the great ones of the goods and other services, in addition to discussing the main challenges of public administration in the municipality. This research has been classified as qualitative and exploratory, of a descriptive nature, and this is a case study. It used the technique of documentary analysis and interviews as a tool of data collection. As a result, we tried to analyze the planning of the municipality and it was realized that the public management of Cambuí/MG in the view of the public managers is on the right path of development, already in the view of the residents of the city the scenario is controversial, where they were cited Several problems, without many expectations of improvement. As a proposal for Municipal public management A SWOT analysis was elaborated, as this tool allows to rethink and redefine the existing habits and assist in the decision making, so that the public manager can plan actions, program and projects, so that The public services and infrastructures offered have gained efficiency, and consequently the population of the municipality becomes better quality of life.

**Key words:** Public management. Efficiency. Planning. SWOT analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Gestores Públicos do município de Cambuí/ MG	25
Quadro 2	Plano Plurianual 2014 - 2017 (PPA)	26
Quadro 3	Plano Plurianual 2018 - 2021 (PPA)	27
Quadro 4	Lei Diretrizes Orçamentárias (LDO)	28
Quadro 5	Lei Orçamentária Anual (LOA)	29
Quadro 6	Receitas e Despesas apuradas no município de Cambuí/ MG (2013 - 2017)	30
Quadro 7	Pontos positivos e negativos com relação à gestão pública municipal	40
Quadro 8	Visão dos Gestores Públicos sobre a participação da população na gestão pública	42
Quadro 9	Visão da população de Cambuí/ MG sobre a participação popular na gestão pública	43
Quadro 10	Análise SWOT do município de Cambuí/ MG	45
Figura 1	Modelo esquemático da análise SWOT	19
Imagem 1	Foto de Cambuí/MG	24
Gráfico 1	Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF) do município de Cambuí/MG (2013 – 2017)	32
Gráfico 2	Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) do município de Cambuí/MG (2013 – 2017)	33

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Hipótese do problema de pesquisa</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão Pública Municipal</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Gestão, políticas públicas e participação popular</b>	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>A Nova gestão pública e a busca pela eficiência</b>	<b>16</b>
<b>3.4</b>	<b>Planejamento público contemporâneo</b>	<b>17</b>
<i>3.4.1</i>	<i>Análise SWOT</i>	<i>19</i>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta e análises dos dados</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Contextualização</b>	<b>24</b>
<b>5.2</b>	<b>As principais estratégias na gestão pública municipal de Cambuí/ MG</b>	<b>25</b>
<b>5.3</b>	<b>A busca pela eficiência e os desafios da gestão pública na visão do Gestor Público</b>	<b>34</b>
<b>5.4</b>	<b>A busca pela eficiência na visão da população de Cambuí/MG sobre os serviços públicos oferecidos</b>	<b>38</b>
<b>5.5</b>	<b>Participação popular na gestão pública municipal de Cambuí/MG</b>	<b>42</b>
<b>5.6</b>	<b>Análise SWOT da Prefeitura Municipal de Cambuí/MG</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão pública municipal precisa ser bem planejada diante das demandas da sociedade por bens e serviços públicos mais eficientes, com objetivo de atender as diversas necessidades coletivas, o que é um desafio constante frente à amarração legal que regulamenta a Gestão Pública. Segundo Scherer (2004), os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam. O combate à rigidez operacional, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate à corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados são alguns dos problemas que precisam ser superados.

Kanaane, Filho e Ferreira (2010, p. 46) afirmam que a organização pública “não se justifica apenas por sua simples existência legal, ou por sua natureza pública, antes, precisa demonstrar o valor de seu desempenho, como realmente contribui naquilo que lhe cabe, e como seu esforço é direcionado para o alcance do bem comum”.

No que tange o setor público, o planejamento é uma ferramenta que permite aos gestores definir objetivos para o futuro, além dos meios para que possa alcançá-los de forma a melhorar a eficiência nos serviços públicos oferecidos. Para Rezende (2006, p. 88) o planejamento estratégico nos municípios, pode constituir um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento local e regional, “principalmente pelas dificuldades dos recursos financeiros nos municípios, pela obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal, pela exigência do Estatuto da Cidade e pelas pressões dos munícipes e dos interessados na cidade”, além disso, precisa também seguir métodos de planejamento que são estabelecidos por lei que pressupõe a utilização de uma previsibilidade de planejamento de médio e curto prazo, através de três instrumentos que compõem o processo orçamentário: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Para tanto, a finalidade desse estudo cujo tema é: “A BUSCA PELA EFICIÊNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: O ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE CAMBUÍ/ MG” vem debater sobre a busca da eficiência e os desafios da gestão pública municipal, tanto na visão do Gestor Público Municipal, bem como a visão do cidadão (munícipes) de Cambuí/MG, se estão recebendo serviços públicos essenciais e de infraestrutura de qualidade, de modo a satisfazer suas diversas necessidades.

A eficiência é o princípio mais moderno e atual da gestão pública, Brudeki e Bernardi (2013, p. 29) explicam que o princípio da eficiência “pretendem reduzir custos, e aplicar melhor os recursos públicos”, já segundo Alves (2014) esse princípio está em conformidade

com a nova gestão pública que procura sempre a excelência das suas ações. A importância para o cenário social é inestimável, pois o serviço público de qualidade representa a consolidação de um dever dos Estados e dos Municípios, e direito de todo o cidadão brasileiro. A busca pela eficiência se dá através de uma gestão pública que utiliza de maneira correta os impostos que são arrecadados, com o intuito de que retorne para a sociedade através de serviços públicos que atendam os diversos anseios da população.

Diante desse cenário, os desafios da gestão pública na contemporaneidade são muitos, por isso o Gestor Público Municipal precisa estar preparado estrategicamente, construir relações internas e externas, saber transformar informações em conhecimento, de forma a usá-la adequadamente nas suas tomadas de decisão, além de possuir vontade política, só assim irá conseguir colocar em prática ações, projetos e programas públicos que atinja a determinados fins planejados.

Na perspectiva de França (2013, p. 183) “o Estado precisa constantemente demonstrar sua necessidade de existência, a partir da carência do cidadão em ter seus problemas integralmente solucionados - sempre de forma imediata”, por isso a Gestão Pública Municipal precisa executar bem seu principal papel, que é fornecer bens e serviços para toda população independente da contribuição do cidadão no processo arrecadatório (pagamento de impostos), diferentemente do que ocorre no setor privado, que para as pessoas terem acesso a determinado bens e serviços, precisam pagar por eles.

Por fim, como proposta para a Gestão Pública Municipal será elaborada uma análise SWOT, essa ferramenta possibilita a repensar e redefinir as premissas, as práticas e os hábitos vigentes, de forma que os pontos fortes da gestão pública municipal sejam maximizados e os pontos fracos possam ser minimizados, possibilitando assim trazer melhor qualidade de vida para a população.

## **1.1 Justificativa**

Esse trabalho se justifica, pois a gestão pública na atualidade necessita que o gestor público esteja preparado para a superação dos diversos problemas que afeta o município, procurando sempre alcançar a eficiência na gestão pública municipal, através da utilização correta dos recursos arrecadados, de forma a oferecer bens e serviços públicos de qualidade à população. Nesse sentido, é de fundamental relevância a busca por melhores práticas, pois os recursos no setor público muitas vezes são escassos exigindo com isso uma maior capacidade de gestão.

Sendo assim, a proposta desse estudo é analisar como está sendo feita a gestão do município de Cambuí/MG nos últimos dois mandatos municipais, principalmente se os resultados planejados estão sendo alcançados.

Pesquisa dessa natureza proporciona reflexão e avaliação na visão da Sociedade se o Gestor Público Municipal está proporcionando bens e serviços com qualidade e eficiência, onde poderá ser comprovada através das entrevistas. A amostra a ser pesquisada será formada pelos munícipes de Cambuí/MG, pois somente com cidadãos informados, conscientes, críticos e comprometidos com a gestão pública pode-se construir uma sociedade mais exigente e menos corrupta.

Por fim, pesquisa como essa se justifica, pois serve de orientação para outras investigações acadêmicas na área de Gestão Pública Municipal, contribuindo como fonte de informação para os alunos e demais profissionais da Administração Pública interessados nesse tema.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Esse estudo tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: “Como é a busca pela eficiência e quais os desafios na gestão pública do município de Cambuí/MG frente às diversas demandas da sociedade?”

## **1.3 Hipótese do problema de pesquisa**

Posterior ao problema de pesquisa, algumas hipóteses guiará o desenvolvimento da pesquisa aqui proposto:

- Como fazer uma gestão pública eficiente diante de tantas amarrações feitas pelo conjunto de leis que regulamentam o funcionamento da máquina pública, bem como o escasso orçamento público que torna ainda mais um fator dificultador.
- Como um planejamento público pode trazer melhor qualidade de vida para a população com bens e serviços públicos eficiente.
- Ferramenta de gestão pode auxiliar na tomada de decisão e com isso possibilita planejar ações, programa e projetos com objetivo de satisfazer as necessidades coletivas.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

A pesquisa tem como objetivo geral analisar se a gestão pública no município de Cambuí/MG, nos últimos dois mandatos (2013 a 2017) vem atingindo a eficiência e os resultados planejados, tanto na visão do gestor público, quanto na visão dos munícipes que são os grandes beneficiários dos bens e serviços públicos e os principais desafios da gestão pública no município.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Apontar quais são as principais estratégias da gestão pública municipal de Cambuí/MG.
- Identificar as dificuldades encontradas pelo gestor público municipal na busca pelo atingimento das ações.
- Identificar os principais desafios da gestão pública municipal para uma gestão com eficiência.
- Avaliar se a gestão pública municipal está conseguindo alcançar os resultados propostos na visão dos munícipes de Cambuí/MG.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Gestão Pública Municipal

No Brasil, segundo a Constituição Federal de 1988, expressa que “a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União (Federal), os Estados e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição”, desde modo esta divisão cristalizada das esferas do governo tem como finalidade tornar mais fácil a organização e a distribuição de responsabilidades.

Sobre a esfera municipal, o Governo Federal por meio do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam) em 2008, publicou o Guia Básico para Gestão Municipal explicando os princípios orientadores da Gestão Pública Municipal:

[...] o município possui lei orgânica própria, elaborada pela Câmara Municipal, com observância dos princípios enumerados na Constituição Federal e na Constituição Estadual. Nessa lei encontram-se dispositivos sobre atribuições dos poderes Legislativos e Executivos municipal, competências e procedimentos administrativos, entre outros temas relevantes. É fundamental que o (a) prefeito (a) conheça as competências do município, listadas na Constituição Federal, no capítulo 30 e na Lei Orgânica do Município – LOM, quais sejam:

- prestar serviços públicos de interesse local;
- manter programas de ensino e atendimento à saúde, esses em cooperação com a União e o estado;
- promover adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano, e proteger o patrimônio histórico-cultural;
- regulamentar, conceder, permitir ou autorizar os serviços de transporte coletivo e de táxi;
- organizar e manter os serviços de fiscalização necessários ao exercício do seu poder de polícia administrativa;
- instituir e arrecadar os tributos de sua competência;
- criar, organizar e suprimir distritos (BRASIL, 2008, p. 10 - 11).

As atribuições das esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal são bem complexa. Apesar de haver essa divisão, a percepção de muitos cidadãos quanto às atribuições de cada esfera ainda causa muita confusão, de forma que determinada situação que ocorre em uma esfera são atribuídas à outra equivocadamente. Neste contexto, Mattos (2017) vêm nos explicar que a maioria dos assuntos e serviços públicos que afetam mais diretamente a população são aqueles de responsabilidade do nível municipal. Para financiar esse governo, existem impostos que são recolhidos por cada nível da administração. Embora a União seja a responsável por arrecadar a maior parte dos impostos no Brasil, uma parte desses recursos são repassados aos Estados e Municípios, e a partir dessa arrecadação é que o governo consegue

atender as diversas demandas da população, por meio da elaboração de política pública. Sem o orçamento o gestor público ficaria impedido de realizar.

Nesse sentido, é de fundamental importância que o Gestor Público Municipal conheça essas atribuições e a maneira como o setor público está organizado para que possa oferecer serviços públicos, atendendo assim o princípio da eficiência. Sobre essa questão Veloso et al. (2011) complementa que:

[...] “a melhoria do desempenho da gestão municipal é uma meta de difícil alcance, pois sugere maior eficiência nos gastos públicos, foco em estratégias alternativas de prestação de serviços, observância da existência de duplicação ou redundância nas atividades governamentais e maior transparência nas operações do governo. Além disso, ela não tende a ocorrer na ausência de uma capacidade organizacional fundamental, cuja criação ocorre no longo prazo e é baseada em sistemas e atividades institucionais, sendo a gestão um de seus componentes principais” (VELOSO, et al. (2011, p. 17).

Por fim, é importante destacar que os recursos arrecadados devem ser bem gerenciados e aplicados pelo Gestor Público Municipal nas diversas políticas públicas e na infraestrutura do município com eficiência, para que isso se realize da melhor forma a participação popular é essencial, pois a população é o principal fiscalizador do gestor público.

### **3.2 Gestão, políticas públicas e participação popular**

O desenvolvimento econômico e social só poderá ser alcançado por meio de uma gestão pública eficiente, para isso é importante que se estabeleçam diretrizes para as atividades de planejamento, organização e controle, a fim de que se possa chegar aos objetivos almejados.

Segundo Lima (2006) a nova maneira de se conduzir uma gestão pública está relacionada a diversos fatores, como a alta capacidade de gestão, que compreende a melhor utilização de recursos, ações e resultados. Kanaane, Filho e Ferreira (2010, p. 12) explicam que para se “promover o bem-estar da população, o Estado precisa estar dotado de uma administração profissionalizada e fazer uso de modernas práticas de gestão pública, emergindo um novo perfil de gestor público capaz de operar na fronteira entre técnica e a política”.

Neste contexto, Kehrig (2010, p. 28) ensina que a “gestão pública é todo e qualquer processo gerencial que vise à consecução de ações e políticas públicas assumidas, direta ou indiretamente, por um ente estatal”.

Sobre essa perspectiva Kanaane, Filho e Ferreira (2010) complementam que:

“as políticas públicas são disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais relacionadas às tarefas de interesse público. Elas refletem a ação intencional do Estado junto à sociedade. A gestão das políticas públicas é compreendida como interação entre Estado e sociedade, o serviço público e a sociedade, visando ao fortalecimento da cidadania”. (KANAANE, FILHO E FERREIRA, 2010, p. 03).

Rua (2012, p. 19-20) por sua vez salienta que é importante “desenvolver a compreensão de que as políticas públicas são resultantes da atividade política e que esta consiste na resolução pacífica de conflitos, processo essencial à preservação da vida em sociedade”. Sobre a questão das políticas públicas, Raichelis (2000) cita alguns pontos relevantes:

1. analisar a gestão das políticas públicas implica referir-se a ações públicas como resposta a necessidades sociais que têm origem na sociedade e são incorporadas e processadas pelo Estado em suas diferentes esferas de poder (federal estadual e municipal).
2. na formulação, gestão e financiamento das políticas sociais deve ser considerada a primazia do Estado, a quem cabe a competência pela condução das políticas públicas;
3. esta primazia, contudo, não pode ser entendida como responsabilidade exclusiva do Estado, mas implica a participação ativa da sociedade civil nos processos de formulação e controle social da execução, o que aponta para a importância da análise dos conceitos de público e de esfera pública (RAICHELIS, 2000, p. 01).

Para que as políticas públicas sejam bem implementadas é relevante a participação da sociedade, pois uma maior participação ativa e efetiva dos cidadãos, na vida pública do município pode contribuir para melhorar o desenvolvimento do município e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida da população, buscando encontrar soluções para os problemas que afeta o dia-a-dia de todos os cidadãos. A participação da população na gestão pública é um direito constitucional que proporciona aos cidadãos a possibilidade de influenciar a formulação de políticas públicas. Neste contexto, Santos (2014, p. 36) vem explicar que é fundamental “a participação de cada cidadão em assumir essa empreitada de participar de gestão pública e exercer o controle social do gasto do dinheiro público, pois a população é um dos fiscalizadores eficazes de controle dos recursos públicos”.

Por fim, a prestação de serviço pelo Estado se efetiva através de políticas públicas para o atendimento das demandas sociais, que é um direito da população, mas se efetiva também por meio do provimento de infraestrutura como: asfaltamento nas ruas, parques industriais,

além de criação de espaços públicos como praças e parques, entre outros, procurando assim, trazer melhor qualidade de vida e beneficiar toda a sociedade.

### **3.3 A Nova gestão pública e a busca pela eficiência**

No setor público a preocupação com a gestão iniciou-se a partir de prática gerencialistas na década de 1990, com orientação para o cliente-cidadão, com destaque para a importância do controle e da transparência dos gastos públicos.

O caminho para a nova gestão pública passou por grandes mudanças. Nesse sentido, Silva (2016) vem explicar que:

[...] “surgimento de uma nova administração pública houve uma mudança do foco em resultados por meio da previsibilidade, calcado nos pressupostos do controle pela normatização e padronização (burocrática) para alcance de resultados por meio da flexibilidade/autonomia típicos de um modelo de gestão mais planejada e deliberada, eliminando a cultura do imediatismo para uma cultura de proatividade e inovação” (SILVA, 2016, p. 13).

A gestão pública gerencial, ou a nova gestão pública buscou-se a estruturação e a gestão com base em valores como a eficiência. O princípio da Eficiência foi introduzido no serviço público por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, onde os gestores públicos devem encontrar soluções para os diversos problemas que atingem os municípios, através de melhores práticas de gestão, atendendo as diversas demandas públicas.

Sobre esse princípio, Meirelles (2003) vêm explicar sua importância para a gestão pública:

[...] “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (MEIRELLES, 2003, p. 94).

Cardozo (1999) define o princípio da eficiência como sendo:

[...] “aquele que determina aos órgãos e pessoas da Administração Direta e Indireta que, na busca das finalidades estabelecidas pela ordem jurídica, tenham uma ação instrumental adequada, constituída pelo aproveitamento maximizado e racional dos recursos humanos, materiais, técnico e financeiros disponíveis, de modo que possa alcançar o melhor resultado quantitativo e qualitativo possível, em fase das necessidades pública existente” (CARDOZO, 1999, p. 166-167).

A eficiência na Administração Pública busca o aproveitamento dos recursos e meios que estão ao alcance dos gestores públicos, para a solução de maneira satisfatória das diversas necessidades da população, procurando assim trazer efetividade na prestação desses serviços, com intuito de se obter melhores resultados possíveis.

Di Pietro (1998) vem explicar que o princípio da eficiência:

“apresenta dupla necessidade: 1º. relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados; 2º. quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos” (DI PIETRO, 1998, p 73-74).

No ponto de vista de Gonçalves (2012) para que a gestão pública alcance a eficiência esperada é preciso que se invista no aperfeiçoamento de seus gestores e agentes públicos, para que desempenhem suas funções com profissionalismo e motivação. Na nova gestão pública, os gestores públicos precisam estar preparados, procurando sempre o aperfeiçoamento em suas funções, e com isso tenha capacidade de aplicar com eficiência os recursos arrecadados pelos municípios, junto aos munícipes, proporcionando assim melhor qualidade de vida a todos.

### **3.4 Planejamento público contemporâneo**

No cenário contemporâneo torna-se necessário a modificação na forma de funcionamento das organizações para o atendimento das demandas econômicas e sociais, daí surgiu à idéia de adoção do planejamento, que para Begue (2005) é:

[...] “antecipação de cenários de atuação e o estabelecimento dos correspondentes objetivos organizacionais. A esse esforço segue-se a definição dos estágios e da trajetória de consecução desses objetivos, estruturados segundo diferentes horizontes de gestão. Trata-se, de fato, o planejar, de um processo complexo e contingente, que exige a devida adaptação de suas fases e ações, observando os diferentes períodos e realidades organizacionais. Não há, portanto, um modelo de planejamento ideal passível de utilização generalizada para qualquer tipo de organização” (BEGUE, 2005, p. 205).

Nesse contexto, podemos observar que o planejamento é importante para todos os setores: público, privado ou terceiro setor. Sobre esse ponto vista, Tavares (1991 apud RABELO, 2005, p. 41) explica que “o processo de planejamento deve seguir as características

próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima decerto irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade”.

O planejamento refere-se a um elemento que permite aos gestores compartilharem seus conhecimentos sistematizados e materializados em um plano de curto, médio e longo prazo. Para Araujo (2014, p. 18) “o planejamento é indiscutivelmente uma ferramenta aliada do gestor público, dando condições de, através da fotografia do cenário atual, projetar outra para o cenário futuro”, sempre com o intuito de melhorar a relação entre a administração pública e o interesse da sociedade como um todo.

No setor público o planejamento público é movido pelo orçamento. Nesse sentido, Santos (2012) vêm explicar que:

“o orçamento público é instrumento central de gestão, possibilitando a tradução do planejamento estratégico em programas de trabalho, o acompanhamento gerencial das ações no curso de sua execução e o controle dos atos de governo, tanto por meio da fiscalização formal quanto da avaliação de desempenho” (SANTOS, 2012, p. 15).

A obrigatoriedade do orçamento público advém da Constituição Federal no seu Título VI, capítulo II e com a reforma da gestão pública foi criada a Lei Complementar 101 de 2000, que trata da responsabilidade fiscal, com o intuito de punir as infrações que vier a ocorrer contra o erário público. Entre as diversas finalidades, essa lei corroborou para induzir os gestores públicos aos princípios do planejamento e da gestão estratégica. Sobre esse contexto, Kanaane, Filho e Ferreira (2010) vêm nos explicar que:

“está lei abrange o planejamento de curto, médio e longo prazo, ratificando os vínculos constitucionais que há entre o Plano Plurianual (Lei Complementar nº 101, artigo 3º), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (artigo 4º), a Lei Orçamentária Anual (artigo 5º a 7º) e a Execução Orçamentária. A lei enfatiza a existência do cumprimento de metas (artigo 8º a 10º), que por seu turno dependem de planos e projetos detalhados; por fim, determina instrumentos de transparências, fiscalização e controle (Capítulo IX)” (KANAANE, FILHO E FERREIRA, 2010, p. 53).

O desenvolvimento de um município depende de um planejamento de longo prazo com continuidade na gestão, ou seja, com orientação estratégica para o futuro. O Gestor Público Municipal precisa pensar em projetos de longo prazo que superem seu mandato, para que o município possa se desenvolver e a população tenham uma melhor qualidade dos serviços públicos oferecido. Nesse contexto, Bertazzi (2017) explica que é importante um planejamento que vai além de uma PPA deve-se pensar na execução sequencial de PPAs,

justamente para dar um contexto estratégico, evitando o rompimento no projeto de políticas públicas integradas.

Para um bom planejamento no setor público tornam-se necessário a análise do seu ambiente tendo em vista a particularidade desse setor, e uma ferramenta que permite essa interpretação é a Análise SWOT contribuindo para a compreensão dos fatores interno e externo à organização.

### 3.4.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é um método muito usado na formação de estratégia de planejamento de uma organização através da análise do ambiente. A metodologia de análise do ambiente, chamada de SWOT (idioma em inglês) significa: Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats, já no idioma espanhol são formados pelas palavras: DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades). No Brasil, a tradução para o português forma o termo FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Apesar de siglas diferentes de cada país, todas essas siglas possuem os mesmos significados.

Através dessa ferramenta será possível fazer a análise do ambiente interno à organização (Força e Fraqueza) e também o ambiente externo à organização (Oportunidades e Ameaças), conforme ilustrado na figura 1.

**Figura 1 - Modelo esquemático da análise SWOT**



Fonte: Basto (2014)

Na visão de Faustino (2012) o ambiente interno e externo de uma organização é definido da seguinte maneira:

“o **ambiente interno** da organização é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. O **ambiente externo** é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico” (FAUSTINO, 2012).

Para Kanaane, Filho e Pereira (2010, p. 43) na análise SWOT os fatores internos à organização refere-se à capacidade de gestão, possibilitando identificar os pontos fortes assim como os pontos fracos. Ao mesmo tempo possibilita também analisar o ambiente externo, ou seja, as oportunidades existentes e as possíveis ameaças que pode influenciar negativamente a organizações. Neste contexto, Pereira (2012) vem nos explica cada um desses pontos:

“As **forças** são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. As forças também são classificadas como competências da organização.

As **fraquezas** são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-la. As fraquezas podem ser classificadas como incompetências da organização.

Por **oportunidade**, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização.

As **ameaças** são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas” (PEREIRA, 2012, p. 94-98).

Por fim, Machado (2005) vem relatar que dentro de uma organização os pontos negativos precisam ser evitados ou diminuídos no seu impacto, enquanto que os pontos positivos observados devem ser explorados e melhorados.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de pesquisa

A metodologia tem como função principal apresentar como será organizado o trabalho. Michel (2005, p. 51) entende “metodologia como um caminho que se traça para atingir um objetivo qualquer. É, portanto, a forma, o modo para resolver problema e buscar respostas para as necessidades e dúvidas”. Já na visão de Silveira, Flôr e Machado (2011, p. 21) metodologia “consiste em um estudo crítico e analítico dos métodos de investigação. E uma série de procedimentos que auxiliam na busca do conhecimento”.

Neste contexto, para o desenvolvimento desse estudo utilizou-se pesquisa qualitativa, exploratória, de cunho descritivo, e classifica também como estudo de caso. Segundo Neves (1996) as características da pesquisa qualitativa são:

[...] “marcadas pelo ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e o enfoque indutivo. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados” (NEVES, 1996, p. 01).

Para dar suporte aos objetivos propostos foi utilizada a pesquisa exploratória por envolver investigação sobre o tema proposto de forma a aprofundar e ampliar o conhecimento. Para Zanella (2012, p. 77) essa pesquisa “aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva”. Já a pesquisa descritiva de acordo com Michel (2005, p. 36) “tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências”.

A pesquisa classifica-se, também como estudo de caso que entre muitas definições existentes “tratam-se de uma técnica de pesquisa de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, empresa, entre outros, com objetivo de compreendê-los em seus próprios termos” (MICHEL, 2005, p. 55).

## 4.2 Coleta e análises dos dados

Para o desenvolvimento desse estudo foram utilizados como procedimento e técnica para coleta de dados a análise documental e entrevistas. A análise documental, segundo Zanella (2012, p. 128) “envolve a investigação em documentos internos [da organização] ou externos [governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras]. É uma técnica utilizada tanto em pesquisa quantitativa como em qualitativa”. Nesse contexto, a análise documental será realizada através da análise de dispositivos legais publicados pela Prefeitura Municipal de Cambuí/MG, e pela Câmara Municipal de Cambuí/MG, bem como demais documentos publicados (relatórios anuais) por órgão renomado como Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), procurando assim obter contato direto sobre o assunto em estudo.

Já entrevista no ponto de vista de Silveira, Flôr e Machado (2011) é a:

[...] “técnica em que pesquisador e pesquisado ficam frente a frente e o primeiro formula oralmente questões ao segundo. O objetivo dessa técnica é obter o maior número possível de informações do entrevistado sobre determinado assunto. De acordo com o propósito do entrevistador, a entrevista pode ser denominada de estruturada ou não estruturada. A entrevista deve, enfim, ser muito bem planejada pelo pesquisador, de forma a buscar respostas que preencham seus objetivos e o problema de pesquisa” (SILVEIRA, FLÔR E MACHADO, 2011, p. 60).

Para esse estudo será realizada entrevistas por meio de seleções de cinco pessoas que ocupam posições estratégicas na área da Gestão Pública Municipal de Cambuí/ MG nesse período em análise, sendo o prefeito da gestão passada e seu secretário de educação, e da atual gestão, o vice-prefeito e seu secretário de administração e fazenda, além de um representante do poder legislativo (vereador). O objetivo é conhecer as ações planejadas pelo Executivo Municipal para o enfrentamento dos problemas do município, e também descobrir se o gestor municipal está conseguindo alcançar a eficiência em sua gestão, além dos desafios encontrados na gestão pública no município. Serão feitas entrevistas também com a população do município (treze munícipes) através de uma amostra por bairro, procurando adquirir as informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho. O processo de amostragem será do tipo: amostra não probabilística que conforme explicado por Birochi (2015, p. 93) “este tipo de processo não se pretende generalizar os resultados, mas, pelo contrário, selecionar características não aleatórias, bastantes particulares, que possam ser adequadas aos propósitos

da pesquisa”. A modalidade que se enquadra nessa amostra denomina-se: amostras por conveniência e amostra intencional. Prodanov e Freitas (2013) vêm explicar cada uma delas:

**Amostras por conveniência:** constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma, representar o universo.

**Amostras intencionais:** consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 98).

A interpretação dos resultados é última etapa do estudo, onde através dos resultados obtidos, será feita a relação das informações encontradas com a base teórica referencial, o que possibilitará o alcance do objetivo dessa pesquisa, que é conhecer a busca da eficiência e os desafios da Gestão Pública Municipal no município de Cambuí/MG.

## 5 RESULTADO E DISCUSSÃO

### 5.1 Contextualização

O município de Cambuí/MG, é uma pequena cidade localizada no extremo Sul de Minas Gerais (Imagem 1), faz divisa com a cidade do Córrego do Bom Jesus; Senador Amaral; Bom Repouso; Camanducaia, Consolação e Estiva. A cidade está a 154 km de São Paulo/SP e aproximadamente 431 km da capital mineira (Belo Horizonte/MG). Possui uma população estimada em 2017 de 29.165 habitantes e com densidade demográfica 119,25 hab./Km<sup>2</sup>, tem uma área de 244,567 Km<sup>2</sup>.

**Imagem 1: Foto de Cambuí/MG**



Fonte: Marcílio Araujo (2016)

A economia do município de Cambuí se caracteriza pela agricultura familiar; pecuária; pequenas indústrias; um comércio forte, visitados pelas pessoas que residem nas cidades vizinhas; além do turismo, principalmente pelas cachoeiras; trilhas e eventos culturais como: festivais de músicas; teatros; carnaval; festa do peão; festas religiosas; entre outros. O PIB per capita de Cambuí foi de R\$ 30.228,77 no ano de 2015.

A educação infantil e básica do município é referencial, com uma taxa de escolarização de 98,6% entre crianças de seis a quatorze anos de idade. No ensino médio o número de alunos matriculados chegou a 1.049 matrículas em 2015. A cidade possui um pólo da Universidade Aberta do Brasil que oferece alguns cursos superiores na modalidade à distância pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e Universidade Federal de Lavras (UFLA), e dois pólos de educação a distância particular (UNIARARAS e UNIP), o município não possui

faculdade nem universidades, os alunos que cursam ensino superior ou técnico na modalidade presencial são obrigados a procurar outros municípios.

A gestão pública municipal de Cambuí/MG durante sua história passou por diversos gestores, conforme destacado no quadro 1 abaixo:

**Quadro 1: Gestores Públicos do município de Cambuí/ MG**

<b>Período</b>	<b>Gestor Público Municipal</b>
1947 - 1951	João Batista Lopes
1951 - 1955	José Francisco do Nascimento
1956 - 1957	Alcino de oliveira Salomon
1957 - 1959	Álvaro de Moraes Navarro
1959 - 1963	Benedito de Carvalho
1963 - 1967	Jose Francisco do Nascimento
1967 - 1971	Braz Meyer
1971 - 1973	Luiz Evangelista Rangel Padilha
1973 - 1977	Aristeu Bueno
1977 - 1983	Jair Célio de Souza
1983 - 1989	Gervásio Aparecido dos Santos
1989 - 1992	Luiz Guilherme da Silva
1993 - 1996	Marcus Wagner de Carvalho Bayer
1997 - 2000	Luiz Guilherme da Silva
2001 - 2004	João Nogueira Fanuchi
2005 - 2008/ 2009 - 2012	Benedito Antonio Guimenti
2013 - 2016	Dirceu Marques Dias
2017 - 2020	Tales Tadeu Tavares

Fonte: Elaborado pelo autor

## **5.2 As principais estratégias na gestão pública municipal de Cambuí/ MG**

A necessidade de elaboração de um orçamento público anual, onde as despesas não superem as arrecadações é o fator primordial que viabiliza as diversas realizações no setor público, permitindo assim, que as estratégias sejam colocadas em prática nos seus vários setores, conforme bem destacado por Santos (2015, p. 15) que explica que “o orçamento público é instrumento central de gestão”.

O sistema de planejamento do orçamento público, a partir da Constituição Federal de 1988, foi bem disciplinado, sendo compostos por três peças muito claras no seu papel: o Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e finalmente, a Lei de Orçamento Anual (LOA). Para Betazzi (2016, p. 41) “as peças orçamentárias (PPA – LDO – LOA) devem refletir as necessidades concretas da sociedade para que possa direcionar os recursos em ações efetivas de implementação das políticas públicas integradas”.

A PPA é a lei orçamentária que define as ações de governo para um período igual ao mandato municipal, ou seja, a PPA possui um ciclo de quatro anos com vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato municipal subsequente, refere-se à estratégia, diretrizes e metas do governo. A lei orgânica do município de Cambuí/ MG, em seu artigo 129, inciso 6º, capítulo I estabelece que: “o projeto de Lei do Plano Plurianual deverá ser encaminhado até 31 de agosto do primeiro exercício financeiro do mandato municipal e devolvido para a sanção até encerramento da Sessão Legislativa.” No ano de 2013, o então prefeito Dirceu Marques Dias (PT) gestor público municipal de Cambuí/MG realizou o último ano da PPA (2010 - 2013), e nesse mesmo ano elaborou uma nova PPA (2014 - 2017) encaminhada para o legislativo no dia 30 agosto de 2013, através do projeto de Lei nº 2.340 de 2013. Tendo como diretrizes, finalidade e programas destacado abaixo no quadro 2:

**Quadro 2: Plano Plurianual 2014 - 2017 (PPA).**

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMBUÍ		
DIRETRIZ	FINALIDADE	PROGRAMA ATENDIDO PELA DIRETRIZ
- Educação, saúde e assistência social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente nas áreas de educação, saúde e assistência social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universalização do ensino fundamental;</li> <li>Universalização da educação infantil;</li> <li>Assistência social geral;</li> <li>Universalização da saúde pública;</li> <li>Atendimento ao ensino médio e superior.</li> </ul>
- Sanear as finanças publicas municipais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar a despesa e aumentar a arrecadação, através de políticas que visam equilibrar as contas públicas, envolvendo o setor tributário e desenvolvimento de ações de valorização e capacitação do servidor público e apoio judicial administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio administrativo;</li> <li>Defesa / refex. inter. Público no processo jurídico;</li> <li>Reservas.</li> </ul>

- Serviço público/ meio ambiente/ indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar os sistemas de saneamento básico melhorar as condições das vias urbanas e rurais e de todos os serviços oferecidos a população, melhorar a Gestão ambiental, apoiar e estimular o desenvolvimento industrial, comercial e de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de segurança;</li> <li>• Manutenção de infraestrutura urbana e rural;</li> <li>• Desenvolvimento do meio rural/ preservação meio ambiente;</li> <li>• Desenvolvimento do comércio e indústria;</li> <li>• Construção de casas populares.</li> </ul>
- Esporte, cultura, turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover política cultural, com resgate a valorização da cultura cambuiense e preservação do patrimônio histórico cultural; promover o esporte como instrumento de inclusão social e desenvolver a indústria do turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção, produção e difusão cultural;</li> <li>• Programa de desenvolvimento do turismo;</li> <li>• Implementação de política de desporto e lazer.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Câmara Municipal de Cambuí/MG (2018).

No primeiro ano do mandato do Prefeito Tales Tadeu Tavares (SD) foi realizado o último ano da PPA de seu antecessor, o então prefeito Dirceu Marques Dias (PT), e no seu primeiro ano de mandato municipal foi sancionada o Plano Plurianual (2018 - 2021) de Cambuí/MG através da Lei nº 2.625, no dia 08 de dezembro de 2017. A elaboração da PPA (2018 - 2021) vem destacar as conexões com a realidade da cidade de Cambuí, tornando-se público para toda a população da cidade quais investimentos vão ocorrer nos próximos quatro anos. Segue abaixo diretrizes, finalidade e programas dessa PPA no quadro 3:

### Quadro 3: Plano Plurianual 2018 - 2021 (PPA)

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMBUÍ		
DIRETRIZ	FINALIDADE	PROGRAMA ATENDIDO PELA DIRETRIZ
- Educação, saúde e assistência social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente nas áreas de educação, saúde e assistência social;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalização da saúde pública;</li> <li>• Programa assistencial geral;</li> <li>• Universalização do ensino fundamental;</li> <li>• Universalização da educação infantil e pré escola;</li> <li>• Programa de merenda escolar;</li> <li>• Programa de transporte escolar;</li> <li>• Programa de apoio ensino superior.</li> </ul>
- Sanear as finanças públicas municipais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a despesa e aumentar a arrecadação, através de políticas que visam equilibrar as contas publicas, envolvendo o setor tributário e desenvolvimento de ações de valorização, capacitação do servidor público e apoio judicial administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargos especiais;</li> <li>• Apoio administrativo;</li> <li>• Reservas.</li> </ul>

- Serviço público/ meio ambiente/ indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoar os sistemas de saneamento básico melhorar as condições das vias urbanas e rurais e de todos os serviços oferecidos a população, melhorar a gestão ambiental, apoiar e estimular o desenvolvimento industrial, comercial e de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do meio rural/ preservação meio ambiente;</li> <li>• Programa de infraestrutura urbana e rural.</li> </ul>
- Esporte, cultura, turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover política cultural, com resgate a valorização da cultura cambuiense e preservação do patrimônio histórico cultural. Promover o esporte como instrumento de inclusão social e desenvolver a indústria do turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de apoio cultural;</li> <li>• Programa de políticas de desporto e lazer;</li> <li>• Programa de desenvolvimento do turismo.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Câmara Municipal de Cambuí/MG (2018).

A lei orgânica de Cambuí/ MG, vem destacar em seu artigo 129, inciso 6º, capítulo II que: “o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias será encaminhado até 15 de maio do exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da Sessão Legislativa”. A Lei LDO tem como função estabelecer as metas e as prioridades do governo para cada exercício, e as regras a serem observadas na elaboração e na execução do orçamento anual. A elaboração da LDO vem destacar as conexões com a realidade da cidade de Cambuí/MG, tornando-se público para toda a população da cidade quais as metas e prioridades de cada ano. Segue abaixo, no Quadro 4, as respectivas Lei de Diretrizes Orçamentária de cada ano:

#### Quadro 4: Lei Diretrizes Orçamentária (LDO)

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMBUÍ	
Lei	Exercício
Nº 2278 de 28 de junho de 2012.	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2013.
Nº 2317 de 02 de julho de 2013.	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2014.
Nº 2395 de 26 de Julho de 2014.	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2015.
Nº 2454 de 23 de junho de 2015	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2016.
Nº 2532 de 06 de Julho de 2016.	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2017.
Nº 2596 de 11 de julho de 2017	Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2018.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Câmara Municipal de Cambuí/MG (2018).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) tem como principal objetivo estimar a receita e fixar a despesa para um exercício financeiro, respeitando assim as normas; princípios e regras.

A lei orgânica de Cambuí/ MG, no seu artigo 129, inciso 6º, capítulo I estabelece que: “o projeto de Lei Orçamentária será encaminhado até 30 de setembro e devolvido para sanção até o encerramento da Sessão Legislativa”. O Quadro 5 vem mostrar os valores das receitas estimada e despesas fixadas de cada ano referente aos dois últimos mandatos municipais do município de Cambuí/ MG de 2013 a 2017.

#### **Quadro 5: Lei Orçamentária Anual (LOA)**

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMBUÍ		
ANO	RECEITAS ESTIMADAS*	DESPESAS FIXADAS*
LOA 2013	R\$ 41.000.000,00	R\$ 41.000.000,00
LOA 2014	R\$ 44.000.000,00	R\$ 44.000.000,00
LOA 2015	R\$ 48.500.000,00	R\$ 48.500.000,00
LOA 2016	R\$ 68.400.000,00	R\$ 68.400.000,00
LOA 2017	R\$ 68.320.000,00	R\$ 68.320.000,00

\*Somente Administração Direta

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Câmara Municipal de Cambuí/MG (2018).

Vale destacar que a Prefeitura Municipal deve repassar para Câmara Municipal, uma parcela do orçamento, pois a Câmara não possui receita própria. O repasse é estabelecido pela Constituição Federal no artigo 29-A onde:

“o total da despesa do Poder Legislativo Municipal, incluídos os subsídios dos Vereadores e excluídos os gastos com inativos, não poderá ultrapassar os seguintes percentuais, relativos ao somatório da receita tributária e das transferências previstas no § 5º do art. 153 e nos arts. 158 e 159, efetivamente realizados no exercício anterior” (BRASIL, 2018).

No caso de Cambuí/MG onde a população é de 29.165 habitantes (2017) o valor do repasse é de 7%. Esse valor corresponde aos municípios com população de até 100.000 (cem mil) habitantes.

As aplicações dos recursos públicos arrecadados precisam seguir certos procedimentos na contratação de produtos e serviços pelos órgãos públicos, que ocorre através do processo licitatório, esse processo licitatório permite que a Gestão Pública selecione a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. Após a conclusão das licitações o município passa a executar os três estágios clássicos da despesa, que compreende: o empenho; liquidação e o pagamento. O Empenho refere-se à

primeira fase da execução da despesa, que conforme estabelecido na Lei nº 4.320/64, em seu artigo 58, conceitua que o Empenho da despesa “é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”. Já a Liquidação está prevista no artigo 63 dessa mesma lei, e “consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito”, ou seja, consiste na verificação do direito adquirido pelo credor ou entidade beneficiária. O Pagamento é a última fase da despesa, que conforme o artigo 62 da Lei nº 4.320 de 1964, vem expressar que “o pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação”, ou seja, nenhuma despesa poderá ser paga sem estar devidamente liquidada. Pautado pelas fases da receita e despesa pública no município de Cambuí/MG, referente às duas últimas gestões foram apurados os seguintes valores que estão disponibilizados no portal do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, conforme detalhado no quadro 6 abaixo:

**Quadro 6: Receitas e Despesas apuradas no município de Cambuí/ MG (2013 - 2017)**

Exercício	Receita	TOTAL DA DESPESA					Disponível
		Empenhada	Liquidada	Paga	Empenhada a Pagar	Liquidada a Pagar	
		[a]	[b]	[c]	[d] restos a pagar não processados	[e] restos a pagar processados	
2013	40.930.196,78	38.491.634,11	38.235.079,23	37.989.605,36	502.028,75	245.473,87	4.196.161,97
2014	45.060.616,25	46.307.673,90	45.579.302,16	45.343.424,56	964.249,34	235.877,60	2.470.193,92
2015	50.702.904,59	48.159.021,92	47.764.957,71	47.666.383,92	492.638,00	98.573,79	3.438.213,08
2016	60.829.893,38	51.552.139,73	51.394.791,60	51.394.791,60	157.348,13	0,00	11.261.482,89
2017	59.662.263,79	54.228.194,48	53.323.934,10	53.304.594,88	923.599,60	19.339,22	15.987.337,17

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Portal do Tribunal de contas do Estado de Minas Gerais (2018).

O quadro acima, nos possibilita fazer várias análises, primeiramente nos mostra a movimentação financeira do município de Cambuí/MG, referente ao período de 2013 e 2017. Nesse quadro podemos perceber a preocupação do gestor em manter as contas públicas de Cambuí/MG em dia, diferentemente de muitos municípios brasileiro, onde a prefeitura está falida, e não tem nem dinheiro para pagar os servidores públicos, como ocorre também na esfera Estadual, no nosso Estado de Minas Gerais.

No município de Cambuí/MG, na parte da gestão fiscal das contas públicas, os recursos arrecadados estão sendo controlados, contribuindo para o fechamento anual com

saldo positivo (dinheiro em Caixa/Banco), principalmente nas últimas gestões (2013/2016), prefeito Dirceu Marques Dias (PT) e a atual (2017/2020) prefeito Tales Tadeu Tavares (SD), como bem mostrado na sétima coluna do quadro 6. Analisando a gestão fiscal, a prefeitura está sendo eficiente, pois está gastando menos que arrecada, porém se for analisar pelo lado da população, talvez o orçamento não tenha sido muito bem planejado e com isso pouco eficiente, pois esses valores disponíveis em caixa/banco poderia ter sido gastos em ações de melhoria, tanto nas políticas pública, quando na infraestrutura do município, ao invés de ficar parado. Brudeki e Bernardi (2013, p. 29) explicam que o princípio da eficiência “pretendem reduzir custos, e aplicar melhor os recursos públicos”, isso demonstra que a Prefeitura de Cambuí/MG não está alcançando esse princípio, pois na pesquisa realizada mostra que existem recursos, e não está sendo aplicado eficientemente, de forma a trazer melhor qualidade de vida aos cidadãos cambuiense.

A partir dessas análises é possível perceber o quanto é complicado a Gestão de um orçamento público, pois com a análise dos números pode-se pensar que foi bem administrado (eficiente), onde as despesas foram bem menores do que a receitas. Porém se analisar no campo das ações pode-se pensar que as despesas ficaram bem abaixo da receita por falta de competência (pouco eficiente) dos gestores que não conseguiram transformar esses valores em ações que beneficiasse a população, ficando uma grande parte do orçamento parado em caixa, enquanto que a população teve que privar de partes de seus direitos garantido pela Constituição Federal.

Meirelles (2003, p. 94) explica que o princípio da eficiência “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. Para contribuir com uma análise mais criteriosa sobre esse tema existem instituições renomadas como a FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) que publica relatórios anuais dos municípios, o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF), que procura avaliar como está sendo feito a gestão fiscal de cada município. Esse índice tem como principal finalidade:

“contribuir com uma gestão pública eficiente e democrática. Trata-se de uma ferramenta de controle social que tem como objetivo estimular a cultura da responsabilidade administrativa, possibilitando maior aprimoramento da gestão fiscal dos municípios, bem como o aperfeiçoamento das decisões dos gestores públicos quanto à alocação dos recursos” (FIRJAN, 2018).

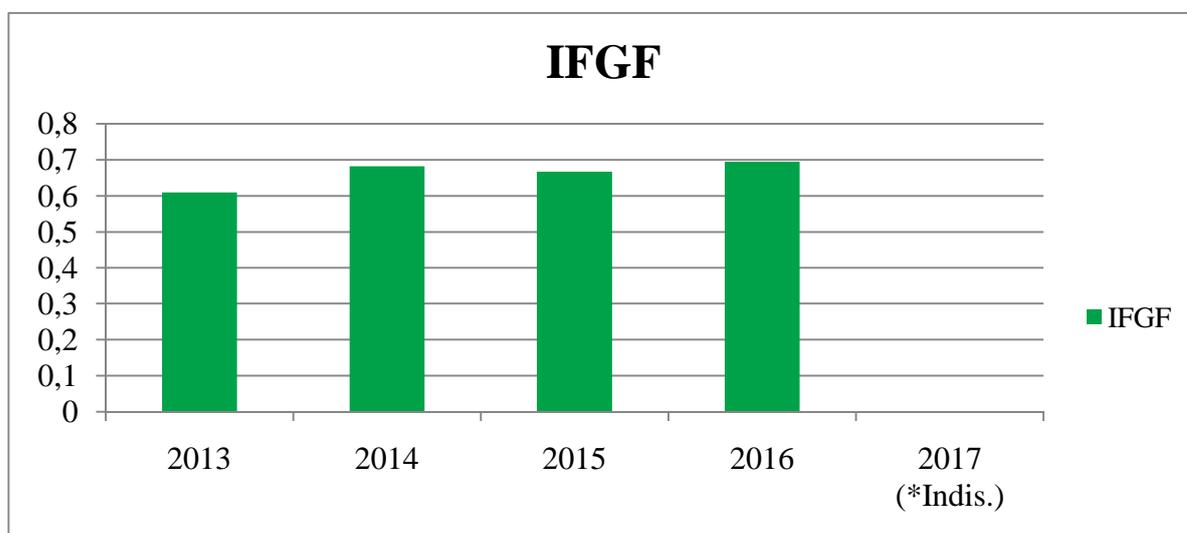
O Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF) é formado por cinco indicadores que compreende: Receita Própria, que mede a dependência das prefeituras referente às transferências dos estados e da União; Gastos com Pessoal, mede quanto às prefeituras gastam com pagamento de pessoal em relação ao total da receita corrente líquida; Investimentos, que acompanha o total de investimento, em relação à receita corrente líquida; Liquidez, que verifica se as prefeituras estão deixando recursos suficientes em caixas de forma a honrar os restos a pagar do ano anterior, e medindo a liquidez da prefeitura como proporção das receitas correntes líquida; e Custo da Dívida, avalia o comprometimento do orçamento municipal para o pagamento de juros e amortização de empréstimo contraído no ano anterior.

A metodologia utilizada é bastante simples, através de uma pontuação de 0 a 1, onde os municípios quanto mais próxima do 1 chegar, melhor é sua gestão. Esse índice se divide em quatro conceitos, conforme abaixo:

- Conceito A (Gestão de Excelência) se o resultado for superior a 0,8 pontos;
- Conceito B (Boa Gestão) se o resultado for compreendido entre 0,6 e 0,8 pontos;
- Conceito C (Gestão em dificuldade) se o resultado for compreendido entre 0,4 e 0,6 pontos;
- Conceito D (Gestão Crítica) se o resultado for inferior a 0,4 pontos.

O Gráfico 1, apresenta o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF) de Cambuí/MG, no período em estudo que vai de 2013 – 2017:

**Gráfico 1: Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF) do município de Cambuí/MG  
(2013 – 2017)**

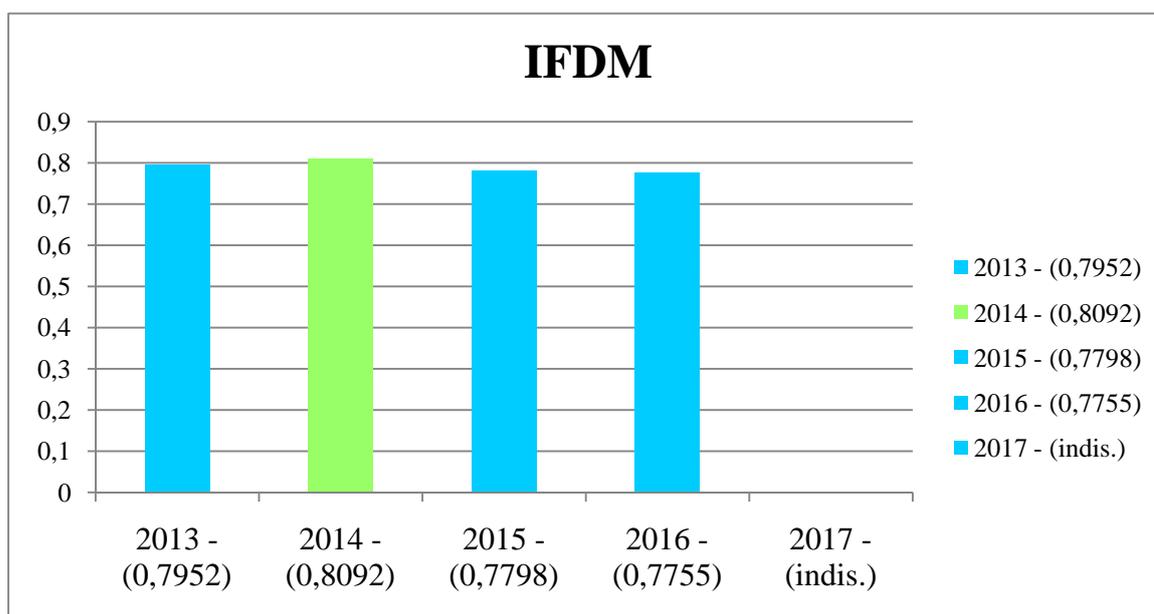


Fonte: Elaborado pelo autor com base em FURJAN (2018).  
\*Indis. (Dados Indisponíveis)

O Gráfico 1 mostra que o Gestor Público Municipal de Cambuí/MG, durante o período em análise atingiu um percentual entre 0,6 a 0,7 pontos no IFGF, o que corresponde o Conceito B, ou seja, o município está fazendo uma Boa Gestão dos recursos, porém não chega a ser uma Gestão Excelência (maior que 0,8), esses indicadores nos revela que a gestão fiscal dos tributos pagos pela população de Cambuí/MG e administrado pela prefeitura não chega a ser tão eficiente, conforme ilustrado perfeitamente através desse diagnóstico pelo indicadores do IFGF.

Outro índice relevante para análise realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) é o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM) esse estudo acompanha anualmente o sistema socioeconômico dos municípios brasileiro em três áreas de atuação: Educação, Saúde e Emprego e Renda, esse índice tem como base estatística pública oficial, referente a dados publicados pelos ministérios da Educação, Saúde e Trabalho respectivamente. Segue abaixo o Gráfico 2, do IFDM referente ao município de Cambuí/MG no período de 2013 a 2017.

**Gráfico 2: Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) do município de Cambuí/MG (2013 – 2017)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em FURJAN (2018).

\*Indis. (Dados Indisponíveis)

Esse gráfico permite fazer análise sobre o desenvolvimento municipal de Cambuí/MG, na área da saúde, educação e emprego e renda. A metodologia é a mesma utilizada no gráfico anterior, onde o índice varia de (0 a 1) classificado em quatro categorias, que compreende:

baixo desenvolvimento (0 a 0,4); desenvolvimento regular (0,4 a 0,6); desenvolvimento moderado (0,6 a 0,8) e alto desenvolvimento (0,8 a 1), ou seja, quando mais perto de 1, maior é o desenvolvimento do município.

No gráfico 2 vem mostrar que no início do mandato do prefeito Dirceu Marques Dias houve um aumento significativo no desenvolvimento do município de Cambuí/ MG passando de 0,7952 (desenvolvimento moderado) para 0,8092 (alto desenvolvimento) em 2014, porém nos anos posteriores o desenvolvimento está em declínio passando de 0,7798 (desenvolvimento moderado) em 2015 para 0,7755 (desenvolvimento moderado) em 2016. Os dados de 2017 ainda não foram publicados pelo FIRJAN.

Por fim, analisando esse gráfico pode-se concluir que é de fundamental importante que a Gestão Pública de Cambuí/ MG crie políticas públicas na área da saúde, educação e emprego e renda para que volte a alcançar o alto desenvolvimento no município através de uma gestão que procure adotar o princípio da eficiência que é indispensável na gestão pública.

### **5.3 A busca pela eficiência e os desafios da gestão pública na visão do Gestor Público**

O Gestor Público Municipal tem que avaliar e tomar decisões o tempo todo. Decisões estas que implicam em consequência direta na vida das pessoas. Nesse contexto, deve procurar levar sempre em consideração a questão das leis que regulamentam a administração pública, a questão orçamentária e de estrutura da Prefeitura. Essas são variáveis fundamentais para se avaliar e tomar qualquer decisão na administração pública. Na grande maioria das vezes as decisões que o Gestor Público tem que tomar pode implicar em alguma consequência negativa para algumas pessoas ou algum setor da sociedade, mas o que distingue de fato os 'gestores' daqueles que são apenas 'políticos' é a coragem para tomar decisões muitas vezes impopulares, mas necessárias para o bem da maior parte da sociedade.

A adoção de uma postura de planejamento público municipal com foco no cidadão direciona a gestão para a responsabilidade de se realizar uma gestão procurando sempre alcançar os objetivos almejados, à luz do princípio da eficiência, mas para se chegar a esse ponto existem diversos desafios que precisam ser superados diariamente. Com objetivo de conhecer a realidade no município de Cambuí/ MG sobre esse tema, foi realizado cinco entrevistas, sendo uma com o prefeito Dirceu Marques Dias (2013-2016) e seu secretário de educação Humberto Tavares Ferrer de Oliveira, além do vice-prefeito da atual gestão, Rafael Dias da Rosa (2017-2020) que representou o prefeito Tales Tadeu Tavares, bem como seu secretário de Administração e Fazenda, senhor Sebastião Mário de Moura, e por fim o

vereador Gabriel Moreira de Oliveira. Através das entrevistas foi possível responder aos objetivos desse estudo.

Sobre as principais estratégias planejadas pelo prefeito Dirceu Marques Dias, destaque-se ações que superaram o prazo de uma PPA, segundo o ex-prefeito:

“além das ações da PPA realizamos reforma e construção de postos de saúdes, asfaltamento, pavimentação de ruas de bairros carentes, aquisição de terreno e convênio para a construção de creches, cobertura de pátios e quadras escolares, aquisição de parquinhos infantis e academias nos bairros e praças, fechamento de minas, construção de cacimbas, ampliação e revitalização do horto florestal e início da execução do projeto de tratamento de esgoto. Todas essas ações vão além dos 4 anos de mandato, refletem diretamente na forma de fazer uma política voltada para o público baseada no orçamento participativo que realizamos” (DIAS, 2018).

Com relação às principais dificuldades encontradas para o atingimento de suas ações, o prefeito Dirceu Marques Dias respondeu da seguinte forma:

“dificuldade financeira no período do mandato, tempo curto de quatro anos para planejar, adquirir e executar os projetos, dificuldade de manter a equipe de trabalho em um único foco na realização dos objetivos propostos nos projetos” (DIAS, 2018).

Sobre os principais desafios da Gestão Pública Municipal contemporânea o ex-prefeito Dirceu Marques Dias relatou alguns desses desafios apontados abaixo:

“atender todos os índices exigidos pela lei com pouco recurso (15% para saúde, 25% para a educação, 51% para a folha de pagamento e 7% para a Câmara Municipal), adquirir convênios com tamanha burocracia do Estado e atender pedidos particulares numa gestão que é pública” (DIAS, 2018).

Perguntado ao ex-prefeito Dirceu Marques Dias se na visão dele, como Gestor Público de Cambuí/MG, se ele conseguiu alcançar o Princípio da Eficiência tão fundamental na Gestão Pública Municipal, ele expressou da seguinte forma:

“acredito que sim. Fizemos muito com pouco recurso. Usamos o orçamento participativo como base para isso. Dessa forma, as comunidades dos bairros levantaram as principais necessidades e em reuniões democráticas foram votadas as demandas que o orçamento conseguiria atender. Nesse sentido penso que a gestão foi eficiente” (DIAS, 2018).

A respeito desse tema, o secretário de Educação Humberto Tavares Ferrer de Oliveira complementa que:

“por todas as dificuldades enfrentadas, e superadas, e pelos resultados alcançados, com certeza diria que nossa gestão a frente da educação em Cambuí, no período 2014 - 2016 foi eficiente. Uma prova desta eficiência é que no último ano de governo, fizemos algumas pesquisas\* de opinião, sobre a administração pública municipal no período 2013 - 2016, como um todo, e também dividida em suas áreas/pastas, Saúde, Educação, Governo, Obras, etc. E em todas as pesquisas nossa aceitação, nossa aprovação junto à população foi de 90% para cima. (OLIVEIRA, 2018).

Destaca-se que a pesquisa a que se refere o entrevistado (Humberto Tavares Ferrer de Oliveira), não foi publicada, não sendo possível a verificação, pois os dados não foram disponibilizados.

Já na atual gestão (2017/2020) de Cambuí/ MG o vice-prefeito, Rafael Dias da Rosa vem explicar que suas principais estratégias de planejamento público para o município são:

“a administração pública tem que atender as leis específicas para dar continuidade no dia a dia da administração, então o principal é atender sim o que está no PPA, mas Cambuí está no momento muito importante para os próximos dez anos, por isso está sendo revisado o Plano Diretor do Município e infelizmente quando é marcada audiência pública para ouvir o cidadão o número de pessoas que participam é muito pequeno, da para contar nos dedos da mão; além disso, foi feito um financiamento pelo BDMG recentemente para aquisição de máquinas e caminhões 1,2 milhão, para pagamento em mais de 60 prestações além da amortização; e a obra da ETE (Estação de Tratamento de Esgoto) que é uma obra orçada em mais de 13 milhões só a primeira parte e o pagamento é feito por medição” (ROSA, 2018).

Sobre esse tema, o Secretário de Administração e Fazenda, Sebastião Mário de Moura acrescenta que:

“o Plano Diretor é um instrumento muito interessante, especialmente porque o município, estando na margem da BR 381 que é uma via que mudou de forma muito considerável o eixo de desenvolvimento da região, temos que adequar de forma rápida esse instrumento, para que possamos atender nossas demandas de expansão com o menor impacto possível nos demais setores, como meio Ambiente e infraestrutura” (MOURA, 2018).

Com relação às dificuldades que estão encontrando para o desenvolvimento dessas ações, o vice-prefeito, Rafael Dias da Rosa, respondeu:

“a falta de recurso financeiro, o estado não tem repassado o que é de direito dos municípios, dinheiro de impostos como IPVA e ICMS, o estado não tem repassado, dinheiro da saúde, educação. Está complicando cada vez mais” (ROSA, 2018).

Sobre os principais desafios da Gestão Pública Municipal na contemporaneidade, o vice-prefeito, Rafael Dias da Rosa citou no caso específico de Cambuí:

“o principal desafio encontrado no momento esta sendo a falta de dinheiro, não sabemos se o estado vai mandar o que deve ai temos que ficar economizando para não atrasar a folha de pagamento, está muito complicado trabalhar dessa forma e outro desafio a ser superado em nosso município é a falta de emprego, a crise é geral, empresas fechando as portas e o culpado na ideia de vários somos nós, mas queremos que empresários conheçam essa região e invistam aqui, fizemos o levantamento de todas as áreas levamos ao INDI para relatar tudo isso, coisa que nunca tinha feito, estamos aguardando interesse dos empresários” (ROSA, 2018).

Na entrevista, questionado o vice-prefeito Rafael Dias da Rosa se a Gestão Pública atual do município de Cambuí/MG está conseguindo alcançar o Princípio da Eficiência, presente na emenda Constitucional, ele respondeu da seguinte forma:

“considero que nossa gestão está sendo sim muito eficiente, porque além de estarmos fazendo tudo dentro da legalidade, estamos buscando fazer com rapidez e perfeição, temos problemas com algumas obras de algumas construtoras de fora que ganharam licitação para entregar obra já faz tempo, e até agora não entregaram. Já está no jurídico inclusive, para obra parada empresa nenhuma recebem também, eles recebem por medição. Se fez recebe se não fez não recebe o que estão querendo fazer é receber para depois fazer e isso a prefeitura não pode autorizar” (ROSA, 2018).

Sobre esse tema, o secretário de Administração e Fazenda, Sebastião Mário de Moura completa que:

“a cada dia, procuramos melhorar nossa eficiência através da melhoria de nosso sistema de Gestão e mecanismos de controle. Porém, entendemos que a Administração Pública está muito aquém de atingir suas metas nesse quesito. O Administrador, no desejo de realizar o seu melhor, dentro de seu período de quatro anos, acaba sendo, na maioria das vezes, apagador de incêndio, com ações nem sempre eficientes, em função da própria natureza da Administração Pública e da falta de previsibilidade em relação aos fatores externos” (MOURA, 2018).

Por fim, perguntado para o vice-prefeito Rafael Dias da Rosa, quais as características que o gestor público precisa e deve ter para fazer uma gestão com responsabilidade, de forma a atender as necessidades coletivas, ele respondeu do seguinte modo:

“o gestor público antes de tudo precisa ser político, gostar de política, gostar também de ter um bom relacionamento com todo tipo de pessoa com a população em geral, ter uma boa comunicação, ser honesto, ter muita calma porque você agrada um desagrada dez, ser transparente, saber negociar e ter comprometimento com as demandas em geral da população” (ROSA, 2018).

Para uma gestão com maturidade é necessário que os gestores públicos municipais procurem enxergar as coisas com olhos de quem sempre pode fazer as coisas melhores, ter conhecimento da área que vai atuar, ser criativo, instituir relações, e principalmente ter

liderança, com objetivo de solucionar os diversos problemas do município e alcançar o princípio da eficiência na prestação de serviços público.

#### **5.4 A busca pela eficiência na visão da população de Cambuí/MG sobre os serviços públicos oferecidos**

Na visão da população a busca pela eficiência ocorre quanto existem a possibilidade de usufruir de serviços públicos que satisfaçam as diversas necessidades coletivas, pois o Gestor Público Municipal tem o papel primordial de fornecer serviços para toda população, com qualidade independente de sua contribuição no processo arrecadatório. Para conhecer se a Gestão Pública Municipal está atingindo a eficiência na visão dos munícipes foram realizadas entrevistas com 13 moradores de diferentes bairros com objetivo de conhecer essa realidade.

As entrevistas foram feitas através da amostra dos munícipes que residem a mais de vinte anos na cidade de Cambuí, o que comprovam que conhecem a realidade local. A amostragem que se enquadra nesse estudo é do tipo não probabilístico na modalidade de amostra por conveniência e amostra intencional. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98-99) a amostra por conveniência “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso”, e a amostra intencional, “o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”, ou seja, o pesquisador seleciona o grupo da população que representa um bom julgamento e boas fontes de informação. A entrevista realizada serve de base para outros trabalhos acadêmicos, contribuindo como fonte de informação para os alunos e demais profissionais da Gestão Pública interessados em conhecer a realidade do município analisado, podendo utilizar de outros tipos de amostra que contribuirá com informações mais precisa de forma a responder a questão-problema sobre esse estudo.

Diferentemente da visão dos Gestores Públicos Municipal, na visão da população o cenário é preocupante, pois quase a totalidade dos entrevistados não está feliz com a gestão do município, independente do partido que o gestor pertença.

As perguntas foram idênticas para todos os entrevistados, mas os problemas encontrados por eles são bem semelhantes, sendo avaliada a gestão municipal de forma negativa. A questão dos serviços públicos oferecidos pela prefeitura de Cambuí (saúde, educação, segurança pública, entre outros) e infraestrutura do município, perguntado se está sendo satisfatório, o morador José Rafael de Oliveira (Bairro Nsa. Sra. Aparecida), assim como os demais entrevistados não estão contentes, para eles:

“Na parte de serviços acredito que a educação está bem satisfatório, já na saúde, segurança e infraestrutura poderiam ser melhor. Na saúde ainda existe uma demora na parte de especialistas e exames, segurança acredito que deveria existir uma guarda municipal no auxílio a policia militar, que deveria também ser um efetivo maior nas ruas, não dentro de batalhões. A cidade também está feia, com ruas esburacadas falta arborização, centros de lazeres. A matinha está toda esquecida, as pessoas estão tendo como único recurso o campo do asilo, que poderia também estar em melhores condições (OLIVEIRA, 2018).

Para o morador do Bairro Rio do Peixe, João Ricardo Cardoso Pereira respondeu que:

“Saúde, modelo ineficiente de gestão hospitalar; Educação, metas educacionais pífias (plano decenal com metas de 5,2 em até 10 anos e projetos e propostas genéricas – sem foco; Segurança, governo municipal não tem projeto de segurança; infraestrutura, apenas mantém o já existente – sem projeto almejando o futuro” (PEREIRA, 2018).

Na gestão Pública Municipal o planejamento público é de fundamental importância, para que a gestão possa ocorrer dentro do que foi planejado. Perguntado aos munícipes de Cambuí/MG se considera que o planejamento do gestor público para o desenvolvimento da cidade (no período de 2013 a 2017) está permitindo que a população tenha melhor qualidade de vida? O morador do Bairro Santa Edwiges, Paulo Henrique de Almeida Santos relatou que:

“não definitivamente, o planejamento do gestor não traz qualidade de vida para os habitantes, pois de que adianta comprar maquinário e não colocar para arrumar as estradas rurais. De que adianta comprar carros novos para saúde e deixar na porta do PSF parado, enquanto isso carro sucateados tão viajando a Belo Horizonte, a Campinas, a Sorocaba, tudo que é feito parece que é apenas para maquiagem. O problema é que não pensa nos habitantes a maioria do pessoal uns 90% sai da cidade para poder trabalhar todo dia, pega a estrada para ir trabalhar em outras localidades, pois aqui sequer há emprego” (SANTOS, 2018).

Já na visão de Divanilson Benedito Romualdo, morador do Bairro São Benedito, expressou da seguinte forma:

“neste caso está complicado. Pois os gestores públicos do nosso município precisam ter capacitação e isso não acontece, vejo gestores de gabinete e não de gestão pública” (ROMUALDO, 2018).

Aprofundar e ampliar o conhecimento sobre o Princípio da Eficiência, na visão da população sobre a Gestão Pública Municipal é importante, pois esse é um dos princípios pelos quais se rege o Direito Administrativo Brasileiro, e estará presente quando e se houver “o melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor

satisfazer às necessidades coletivas” (SILVA, 2000, pp. 655-656). Nesse sentido, indagado o cidadão se considera que a gestão pública municipal de Cambuí/MG (no período de 2013 a 2017) está conseguindo atingir essa Eficiência? O morador do Bairro Jardim Ana Maria, Ricardo Silva Duarte Dal Bom respondeu da seguinte forma:

“embora haja uma melhora na eficiência do serviço público municipal de um modo geral, ainda existem gargalos que resultam em distorções e situações alarmantes, como o citado na pergunta 2, onde a fila de espera para um exame de alta complexidade pode chegar a 2 (dois) anos” (DAL BOM, 2018).

Na visão do morador, Paulo Raimundo da Silva, representando o Bairro Água Branca, respondeu da seguinte forma:

“coloco que nos dois últimos mandatos foi regular devido à falta de empenho de ambos” (SILVA, 2018).

No ponto de vista do morador do Bairro Itaim, Wanderley Antonio dos Santos, considera que:

“Não, não conseguiram. Nos dois últimos mandatos não conseguiram o mínimo de eficiência que pudesse ser digno de nota, muita politicagem, partidatismo, falta de planejamento” (SANTOS 2018).

Sobre os pontos positivos e negativos da Gestão Pública Municipal, os relatos mais relevantes, na visão da população de Cambuí/MG foram extraídos das entrevistas e são apresentados no quadro 7 abaixo:

**Quadro 7: Pontos positivos e negativos com relação à gestão pública municipal**

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Entrevistados
a busca de recursos e diálogos com os poderes;	gastos em projetos que não tem futuro;	Divanilson Benedito Romualdo (São Benedito)
prioridade para serviços públicos básicos como as Estratégias de Saúde na Família, a rede municipal de ensino (escolas, creches e instituições do terceiro setor), o Programa de Atenção Integral à Família e outros programas socioassistenciais; e a reorganização das instituições ligadas à segurança pública;	não realização de reforma administrativa para eliminar equívocos e distorções no funcionalismo público, muito em função de leis que se tornaram ultrapassadas; falta de investimentos voltados para o crescimento do setor industrial e falta de incentivos para a área de educação de nível superior.	Ricardo Silva Duarte Dal Bom (Jardim Ana Maria)
um bom trabalho na educação, sinalização no trânsito;	saúde precisa ser vista com mais atenção, segurança pública, projetos anti drogas, embelezamento da cidades, incentivo fiscal para implantação de empresas que possam empregar a população local;	José Rafael de Oliveira (Nossa Sra. Aparecida)

orçamento participativo utilizado no mandato anterior, onde a população pode participar e escolher a prioridade das obras;	falta de continuidade nos mandatos. A cada novo mandato parece que o prefeito quer recomeçar tudo de novo, não prestigiando coisas boas deixadas no mandato anterior;	Marcos Benedito da Rosa (Santo Antônio)
calçamento em alguns bairros. O gestor do SAAE era ótimo não tínhamos problemas com água. A maternidade da santa casa atendeu todas as gestantes em trabalho de parto. Foi feito uma melhoria nas galerias se não fosse isso as enchentes estaria pior.	não foi feito nada para que viessem novas oportunidades de emprego. Não foi investido na infraestrutura da cidade. Nenhum administrador correu atrás para que a cidade fosse asfaltada.	Rogério Assis da Rosa (Edith Lopes)

Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, interrogado a população sobre como eles avaliam a gestão pública municipal (no período de 2013 a 2017) de Cambuí/MG, o morador do Bairro Santo Antônio, Marcos Benedito da Rosa, respondeu do seguinte modo:

“minha avaliação referente aos dois últimos mandatos foi ruim. Os prefeitos não conseguiram implantar na cidade um mandato que tivesse continuidade e nem planejamento, até mesmo as obras iniciadas por prefeitos anteriores não tiveram continuidade, ficando abandonadas sem poderem ser usadas pela população. Como por exemplo, a Estação de Tratamento de Esgoto que iria trazer grande benefício para o meio ambiente e para a população e pontes que ligariam varias ruas, desafogando o trânsito da cidade, ficaram pela metade, gerando custos sem trazer benefícios a população. Também faltou para esses últimos mandatos um planejamento de futuro, com existe em algumas cidades vizinhas, para fazer com a cidade tenha mais empregos, qualificação da mão de obra, melhor estruturas das ruas que estão abandonadas” (ROSA, 2018).

O futuro de um município depende de planejamentos e ações realizados pelo Gestor Público e principalmente a continuação desse planejamento, sempre pensando no coletivo e não somente aspirações políticas. Nesse contexto, interrogado os entrevistados sobre qual a expectativa em relação ao futuro da cidade, o cenário é preocupante. O morador, João Ricardo Cardoso Pereira (Rio do Peixe) respondeu que será:

“sofrível, pois não há uma política pública que construa bases para um futuro de desenvolvimento econômico, social e principalmente educacional” (Pereira, 2018).

A expectativa de Ricardo Silva Duarte Dal Bom (Jardim Ana Maria):

“espera que a cidade continue avançando, de maneira ordenada e sustentável, nas áreas de serviços públicos básicos; e que haja maiores investimentos e incentivos para o fortalecimento do setor industrial, com impacto direto na geração de empregos, no incremento da renda das famílias e na melhora da qualidade de vida da população”. (DAL BOM, 2018).

O Gestor Público Municipal demonstra a busca pela eficiência na visão da Sociedade quando ele consegue fornecer serviços públicos essenciais como educação, saúde, moradia, infraestrutura, entre outros, pois através desses serviços a sociedade consegue ter melhor qualidade de vida, mas para isso é necessário o melhoramento contínuo das ações, com planejamento, qualificação dos recursos humanos, para que consiga atingir os resultados pretendidos, satisfazendo assim, as expectativas e anseios dos clientes/cidadãos.

### 5.5 Participação popular na gestão pública municipal de Cambuí/MG

A participação da população na gestão do município é muito relevante para que a cidade tome o rumo de crescimento de acordo com o anseio da população. Santos (2014, p. 34) vêm explicar que “a participação da sociedade é assegurada pela Constituição Federal, em que os cidadãos não só participa na formulação das políticas públicas, como também fiscalizar de forma constante a aplicação dos recursos públicos”. Neste contexto, as entrevistas feitas com os gestores públicos e com a população em geral mostram que a participação dos cidadãos na vida do município de Cambuí/ MG está muito aquém do que se espera, de forma que possam contribuir para o crescimento do município.

Perguntado aos Gestores Públicos e a população de Cambuí/MG se considera que a participação da população na gestão pública está sendo efetiva? Segue abaixo no quadro 8 o ponto de vista dos Gestores Público e a visão da população sobre esse tema no quadro 9.

#### Quadro 8: Visão dos Gestores Públicos sobre a participação da população na gestão pública

Respostas	Entrevistados
Sim. Um exemplo foi a realização do orçamento participativo. Entretanto, grande parte da população não tem a compreensão de que as ações da gestão são voltadas para a maioria e quando isso não é entendido a pessoa se torna adversária política. Por esse motivo a participação deixa de ser totalmente efetiva.	Dirceu Marques Dias (Prefeito 2013 – 2016)
Não está sendo efetiva e infelizmente nunca foi, a população sabe muito bem criticar mais às vezes as próprias críticas não tem fundamento, se a população participasse mais das audiências públicas poderia poupar várias críticas que são feitas sem fundamentos.	Rafael Dias da Rosa Vice-prefeito (2017 – 2020)
Infelizmente não, ainda falta muito para que a população entenda e possa ter participação efetiva na Gestão Pública, inclusive cobrando melhor as ações do gestor. Até nas audiências públicas realizadas, a participação da população está muito aquém do desejável. Talvez esse seja um fator a ser considerado pela população, só assim podemos melhorar e nortear nossas ações no sentido de atender cada vez melhor nossa população.	Sebastião Mário de Moura Secretário de Administração e Fazenda

<p>A participação da população, sem dúvidas, é algo muito importante, pois auxilia o gestor a encontrar com agilidade as demandas da comunidade. No entanto, o brasileiro não tem como costume participar de reuniões, fazer parte de conselhos, dispor seu tempo para tratar de questões relacionadas a administração pública. Isto não é diferente em Cambuí/MG, apesar de estarmos divulgando com frequência as datas e horários das reuniões, as reuniões ordinárias e audiências públicas geralmente contam com pouquíssimas pessoas.</p>	<p>Gabriel Moreira de Oliveira vereador</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

### Quadro 9: Visão da população de Cambuí/ MG sobre a participação popular na gestão pública

Respostas	Entrevistados
Não, porque a população não está sendo ouvida.	Diego Augusto de Almeida (São Judas)
Uma participação muito básica aonde pouca coisas que a população reivindica é atendida.	Fernando José de Brito (Jardim Bela Vista)
Não. A participação deveria ser muito maior na hora de aprovar uma lei. Procurar participar mais da administração acompanhando os projetos de leis dos vereadores que compõe a câmara municipal. Não deveria, porque é um direito do cidadão de cada município brasileiro ter uma boa administração. Mas infelizmente se não haver cobrança não se tem bom resultados.	Jose Maria Gonçalves (Centro)
O povo cobra muito, mas nunca participa de nada e nem faz comentários construtivos.	Paulo Raimundo da Silva (Água Branca)
Não, infelizmente como cultura do brasileiro nós somos acostumados a reclamar, no entanto não queremos nos comprometer com questões que possam ajudar na melhoria de nossas qualidades de vida. Jogamos tudo na mão das administrações pública e depois reclamamos nas esquinas de braços cruzados. Alguns dias atrás fui a uma reunião da Câmara e não tinha mais que cinco pessoas representantes da população presente.	José Rafael de Oliveira (Nsa Sra Aparecida)
Não, por falta de conhecimento e por falta de uma escola que não privilegia o pensar, criação coletiva e participativa gera-se gerações onde o coletivo pertence a alguns validado por uma maioria dispensada (não importante).	João Ricardo Cardoso Pereira (Rio do Peixe)
Não está sendo efetiva. Há muito pouca participação da população na gestão pública. Temos alguns grupos de rede social que comentam um pouco sobre os problemas da cidade. Mas fica somente nas redes sociais. Nas reuniões da Câmara Municipal e da Prefeitura Municipal são somente os vereadores e secretários que participam a população mesmo quase não participam da gestão.	Marcos Benedito da Rosa (Santo Antonio)
A população não participa da gestão publica, não há interesse da população em participar, só de criticar.	Wanderley Antonio dos Santos (Itaim)
Talvez seja isso que está faltando para nossa cidade, a participação e cobrança da população para com nossos governantes porque assim como em nosso país, na nossa cidade não há participação popular.	Benedito Roberto da Rosa (Lot. Paulo Lopes)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os serviços públicos só se tornarão efetivo quando toda a população procurar se inteirar de sua força, através da participação e do conhecimento, Rodrigues (2011, p. 25) ensina que “para que as políticas públicas transformem uma sociedade é preciso: atores

políticos com capacidade para diagnosticar e analisar a realidade social, econômica e política em que vivem, além de negociar de forma democrática com os diferentes atores (população) envolvidos no processo”, por esse motivo a participação da sociedade é imprescindível.

Por fim, conforme relatado por Santos (2014 p. 36) “a população é um dos fiscalizadores eficazes de controle dos recursos públicos”, por isso é relevante que haja uma melhora no desenvolvimento da consciência da participação política dos cidadãos de Cambuí/MG, pois não está acontecendo, segundo as entrevistas realizadas nessa pesquisa. É importante que a participação da população na gestão do município se amplie além do voto, além da escolha de candidatos com capacidade para lhe representar da melhor forma. Os cidadãos de Cambuí/MG têm que procurar manter-se bem informado sobre a atuação desse gestor durante todo seu mandato, e cobrar melhoria no município através de uma participação mais efetiva.

## **5.6 Análise SWOT da Prefeitura Municipal de Cambuí/MG**

As transformações ocorridas nas últimas décadas aumentaram as demandas da população por serviços públicos mais eficientes exigindo que o poder público realize uma gestão com responsabilidade, e que os tributos arrecadados junto aos munícipes voltem para a sociedade através de serviços públicos e infraestrutura, possibilitando atender as diversas necessidades coletivas. Para isso é preciso que o Gestor Público Municipal compreenda a realidade local para que assim consiga identificar os fatores que possam influenciar na sua tomada de decisão.

A Análise SWOT é um método utilizado para fazer análise do ambiente na formação da estratégia de planejamento de uma organização, seja ela privada ou pública, trata-se de um processo de monitoramento do ambiente organizacional, para Diniz (2014, p. 96) “o objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras”

Nesse contexto, o Gestor Público Municipal deve utilizar essa ferramenta para auxiliar na tomada de decisão e com isso possa planejar ações, programa e projetos com objetivo de satisfazer as necessidades coletivas, trazendo maior qualidade de vida para a população. Seguindo essa linha, após conhecer a realidade do município de Cambuí/MG foi elaborada uma análise SWOT, como proposta para a Gestão Pública Municipal, essa ferramenta possibilita a repensar e redefinir as premissas, as práticas e os hábitos vigentes, de forma que os pontos fortes da gestão pública municipal sejam maximizados e os pontos fracos possam

ser minimizados, possibilitando assim trazer melhores serviços públicos e infraestrutura para a população do município. A partir desse estudo foi feita a Análise SWOT do município de Cambuí/ MG conforme apresentado no quadro 10, a seguir:

**Quadro 10: Análise SWOT do município de Cambuí/ MG**

	Pontos Fortes Fatores Positivos	Pontos Fracos Fatores Negativos
AMBIENTE INTERNO	<p><b>FORÇAS – CAPITALIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comércio forte;</li> <li>· Mão de obra abundante;</li> <li>· Vários pontos Turísticos;</li> <li>· Grande extensão de terra para construção de distrito industrial;</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZA – MELHORAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de melhor planejamento no município;</li> <li>· Estradas municipais em péssimo estado de conservação;</li> <li>· Fiscalização municipal inexistente;</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	<p><b>OPORTUNIDADE – MONITORAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Localização Privilegiada (Acesso facilitado ao Estado de São Paulo através da Rod. Fernão Dias);</li> <li>· Desenvolvimento da economia do município através de incentivo para as grandes empresas;</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS – ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de participação da população na política pública do município;</li> <li>· Estudantes têm que procurar qualificação profissional em outros municípios (mão de obra qualificada acaba não retornando ao município);</li> <li>· Evasão de Empresa;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluindo, ainda estamos longe de uma Gestão Pública Municipal eficiente, apesar de percebermos que a gestão pública evoluiu, essa ferramenta citada acima, nos mostra que temos um caminho longo a percorrer. Alguns dos problemas existentes referido nos pontos fracos, como: falta de melhor planejamento no município, pois não existe uma continuação de obras realizadas por gestões anteriores, mostra um descaso com o dinheiro público, gerando custos sem trazer benefícios para a população em geral. Outro ponto mais importante é a falta de participação da população de Cambuí/MG na política pública do município, podemos considerar como principal problema que precisa ser resolvido, os munícipes precisam se mobilizar para o exercício de seus direitos, sem uma participação mais efetiva e um controle mais eficaz, a Administração Pública pode atender a interesses diversos, que não seja o interesse público. Por fim, é de fundamental importância a mudança da cultura da sociedade para que possa ser mais participativa na vida pública em todos os municípios do Brasil.

## 6 CONCLUSÃO

A Gestão Pública Municipal precisa ser bem planejada de forma a proporcionar bens e serviços públicos que a população necessita, para isso é importante que o gestor esteja preparado e procure melhorar constantemente sua gestão pensando sempre no coletivo.

Ao término desse trabalho ficou evidente que a Gestão Pública Municipal de Cambuí/MG nesses dois últimos mandatos (2013-2016/2017-2020) tem seguido os métodos de planejamento que são estabelecidos por lei que pressupõe a utilização de uma previsibilidade de médio e curto prazo, através de três instrumentos que compõem o processo orçamentário: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Analisando as contas do município nesses anos foi possível perceber que os recursos arrecadados, através dos impostos cobrados juntos aos munícipes, que as despesas não ultrapassaram as receitas. Nesse sentido, olhando pelo lado financeiro os números mostram que a gestão foi bem realizada (eficiente) pelo saldo positivo, mas se analisar pelo lado das ações, diante de tantas necessidades não atendida pelo setor público municipal pode-se concluir que a gestão não foi tão eficiente assim. Conforme já explicado por Di Pietro (1998) o princípio da eficiência:

“apresenta dupla necessidade: 1º. relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados; 2º. Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos” (DI PIETRO, 1998, p 73-74).

Para responder se a gestão Pública Municipal de Cambuí/MG está atingindo a eficiência, além da análise das receitas e despesas do município, órgão renomado como FIRJAN, através do Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF), ilustra perfeitamente esses diagnósticos em todos os municípios do Brasil, por meio da análise de cinco indicadores, que compreende: custo da dívida, receita própria, gasto com pessoal, investimentos, liquidez. Essa análise mostrou que numa pontuação que varia de 0 a 1 o município de Cambuí/MG no período em análise (2013 a 2017) ficou entre 0,6 a 0,8 isso mostra que a gestão fiscal do município atingiu um conceito B de gestão (BOA GESTÃO), porém não é conceito A (GESTÃO COM EXCELENÇA), ou seja, a gestão fiscal não está alcançando a eficiência necessária. Já o índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) foi possível perceber

um aumento significativo no desenvolvimento do município passando de 0,7952 (desenvolvimento moderado) em 2013, para 0,8092 (alto desenvolvimento) em 2014, porém nos anos posteriores o desenvolvimento está em declínio passando de 0,7798 (desenvolvimento moderado) em 2015 para 0,7755 (desenvolvimento moderado) em 2016.

Através da entrevista junto ao Gestor Público Municipal de Cambuí/MG, da gestão anterior e da atual gestão, foi possível conhecer os desafios da gestão pública municipal contemporânea citado por eles, como os recursos que no setor público são escassos, destacaram também a aquisição de convênios com tamanha burocracia do Estado, além da falta de emprego no município, entre outros, que são alguns dos desafios que precisam ser superados no município, além das principais dificuldades encontradas na gestão do município. Com relação aos gestores públicos, questionados se estão conseguindo alcançar o princípio da eficiência tão necessária para a gestão pública a grande maioria consideram que sim, e outros consideram que estão no caminho certo.

Por meio da entrevista junto à população foi possível perceber que as pessoas em geral não estão contentes com a gestão do município, entre as principais reclamações está a questão das políticas públicas como saúde, educação, segurança pública que está deficitária e não atende as demandas do município. Com relação à infraestrutura, todos os entrevistados consideram que têm um longo caminho ainda pela frente e precisa melhorar muita coisa no município. Com relação aos moradores, se o gestor público está conseguindo alcançar o princípio da eficiência tão necessária para a administração pública a grande maioria consideram que houve um pequeno avanço, mas ainda existem gargalos que resultam em distorções e situações alarmantes em Cambuí/MG.

Por fim, para contextualizar e como proposta para Gestão Pública Municipal de Cambuí/MG foi elaborada a Análise SWOT do município, essa ferramenta possibilita analisar seu ambiente, contribuindo para a compreensão dos fatores interno e externo à organização, ou seja, essa ferramenta poderá auxiliar o gestor público a compreender o ambiente da gestão pública municipal, o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e ambiente interno (Forças e Fraquezas) de forma a melhorar a gestão do município.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. S. **A Importância do Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Portal Educação: 2014. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-do-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/56106>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

ARAUJO, L. G. **Orçamento público: instrumento de planejamento e controle no Município de Queluz SP**. 2014. 55f. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3738/1/CT\\_GPM\\_2013\\_14.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3738/1/CT_GPM_2013_14.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2018.

BASTO, M. **Análise SWOT (Matriz): conceito e aplicação**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas**. Artigo publicado – Análise, Porto Alegre, v. 16, p.265-284, ago/dez 2005. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jDqJEyjaAJYJ:revistaseletronicas.puers.br/ojs/index.php/face/article/download/274/223+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

BERTASSI, A. L. **Controladoria estratégica governamental aplicada ao poder executivo: uma contribuição teórica**. 2016. 232f.: il.; 30cm.

\_\_\_\_\_. **O Planejamento Estratégico Governamental como Convergência e Enfoque**. 2017. Disponível em: <[http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPB/GPB2017/moodle/pluginfile.php/3279/mod\\_resource/content/1/Unidade\\_2.pdf](http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPB/GPB2017/moodle/pluginfile.php/3279/mod_resource/content/1/Unidade_2.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília, DF, 1998. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Guia Básico para Gestão nos Municípios**. 1. ed. Brasília: MP, 2008. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/brasil\\_municipios/inicio\\_18\\_12.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/brasil_municipios/inicio_18_12.pdf)>. Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**, Brasília, DF, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l4320.htm)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

BRUDEKI, N.M.; BERNARDI, J. L. **Gestão de serviços públicos municipais**. –Curitiba: InterSaberes, 2013.

CAMBUÍ. Câmara Municipal. **Lei ordinária**. Disponível em: <<https://www.camaracambui.mg.gov.br/?pag=Tm1RPU9EZz1PR009T1RnPU56TT1PR009T1dVPO==&idtipolei=1>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Câmara Municipal. **Lei orgânica do município**. Disponível em: <[https://www.camaracambui.mg.gov.br/temp/29072018213830lei\\_organica\\_do\\_municipio.pdf](https://www.camaracambui.mg.gov.br/temp/29072018213830lei_organica_do_municipio.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal. **Conheça Cambuí**. Cambuí, 2018. Disponível em: <<http://www.prefeituradecambui.mg.gov.br/conheca-cambui>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

CARDOZO, J. E. M. **Os 10 anos da Constituição federal**: temas diversos. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1998.

DINIZ, A. L. M. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FAUSTINO, F. **A Importância da Análise SWOT no meio empresarial.**

Administradores.com, 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-analise-swot-no-meio-empresarial/61089/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Sistema). **Consulta ao Índice:** pesquisa. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

FRANÇA, P. G. Breves considerações sobre a adequada gestão Pública: busca-se a ótima ou a eficiente? **Revista judiciária do Paraná**, Paraná, ano VIII, n. 5, maio, 2013. Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/FRANCA\\_Phillip\\_Consideracoes.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/FRANCA_Phillip_Consideracoes.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

GONÇALVES, Maria Denise Abeijon Pereira. **A Gestão Pública sob o novo paradigma da eficiência.** 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

GRANT, R. M. **Strategic planning in a turbulent environment:** Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 6, p. 491–517, 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.3824&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

KANAANE, R.; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública:** planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEHRIG, R. T. **Administração pública gerencial:** livro didático.– 2. ed. rev. e atual. – Palhoça: UnisulVirtual, 2010. 239 p. : il. ; 28 cm.

LIMA, F. A. **Análise das publicações sobre a controladoria no setor público.** 2011. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Contabilidade) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34897/000784757.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública.** Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao/\\_gestao-publica](http://www.infoescola.com/administracao/_gestao-publica)>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MACHADO, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MATTOS, A. N. **O Livro Urgente da Política Brasileira**. Um guia para entender a política e o Estado no Brasil. – 3. ed. rev. e atual. Livraria Cultura, dez./ 2017. Disponível em: <<https://www.smashwords.com/books/view/655292>>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28º ed. São Paulo: Malheiros Editora Ltda, 2003.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. Um guia para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem./1996.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, A. **Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter**. Belo Horizonte: Editora Arte, 2005.

RAICHELIS, R. **Desafios da gestão democrática das políticas sociais**. Capacitação em Serviço Social e Política Social. Programa de Capacitação Continuada para Assistentes Sociais. Brasília, CFESS, ABEPSS, CEAD/NED-UNB, 2000. Disponível em: <<http://www.servicosocialesaude.xpg.com.br/texto1-4.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense**. Revista da FAE. Curitiba, v.9, n.2, p.87-104, jul./dez. 2006. Disponível em: <[http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4084\\_REZENDE\\_D\\_Planejamento\\_Estrategico\\_Municipal\\_como\\_Proposta\\_de\\_Developolvimento\\_Municipal\\_e\\_Regional.pdf](http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4084_REZENDE_D_Planejamento_Estrategico_Municipal_como_Proposta_de_Developolvimento_Municipal_e_Regional.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

RODRIGUES, M. M. A. **Políticas Públicas**. São Paulo: Publifolha, 2011.

RUA, M. G. **Políticas públicas**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 128p. : il.

SANTOS, E. C. C. **O orçamento público e a importância na gestão pública**. 2014, 50f. Monografia de pós-graduação em Gestão Pública – Universidade Candido Mendes, Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/49442.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/49442.pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2018.

SANTOS, R. C. **Plano plurianual e orçamento público**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 152p.

SCHERER, F. O. **Gestão e inovação no setor Público**. Out. 2014.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 18 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, V. A. **Adoção do balanced scorecard como ferramenta de modernização administrativa: O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS (TRE-MG)**. 2016. 60 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Lavras, 2016.

SILVEIRA, C. R.; FLÔR, R. C.; MACHADO, R. R. **Metodologia da pesquisa**. – Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011. 149 p.: il.; 27,9 cm.

SYMPLA. **Gestão Financeira Estratégica Governamental para 2017-2020**. São Paulo: 17 fev. 2018. Disponível em: <[https://www.sympla.com.br/gestao-financeira-estrategica-governamental-para-2017-2020\\_\\_114748](https://www.sympla.com.br/gestao-financeira-estrategica-governamental-para-2017-2020__114748)>. Acesso em: 24 abr. 2018.

VELOSO, João F. A. et al. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <[http://www.crars.org.br/cgp/arquivos/livro\\_gestaomunicipal.pdf](http://www.crars.org.br/cgp/arquivos/livro_gestaomunicipal.pdf)>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 160p. : il.

## ANEXOS

### Roteiro de entrevistas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

#### A busca pela eficiência e os desafios da gestão pública na visão do Gestor Público

- 1) O que levou você a entrar na gestão pública?
- 2) Que características essenciais uma gestor público municipal precisa e deve ter?
- 3) Qual foi a situação encontrada no início de sua gestão e a primeira medida adotada?
- 4) As principais estratégias realizadas na sua gestão foram (estão) baseadas somente na PPA (4 anos)? Foi feito (esta sendo feito) algum planejamento no município como: políticas públicas, infraestrutura e projetos de longo prazo, ou seja, que supera(se) o período da PPA(acima de 4 anos)? Cite?
- 5) Quais foram (são) as dificuldades encontradas na busca pelo atingimento das ações propostas por você?
- 6) Pela sua experiência e pensando em um contexto geral, quais os principais desafios vivenciados na gestão pública, e em específico no município de Cambuí durante sua gestão?
- 7) O Princípio da Eficiência é um dos princípios pelos quais se rege o Direito Administrativo brasileiro, e estará presente quando e se houver “o melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas” (SILVA, 2000, pp. 655-656). Nesse sentido, você considera que a sua gestão foi (está sendo) Eficiente? Explique.
- 8) Você considera que a participação da população na sua gestão pública foi (esta sendo) efetiva?
- 9) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?

### **Roteiro de entrevistas**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Bairro onde reside: \_\_\_\_\_

Quanto tempo mora no município de Cambuí: \_\_\_\_\_

#### A busca pela eficiência na visão da população de Cambuí/MG sobre os serviços públicos oferecidos

- 1) Como você avalia a gestão pública municipal (os dois últimos mandados)?
- 2) Os serviços públicos oferecidos pela prefeitura (saúde, educação, segurança pública, entre outros) e infraestrutura do município estão sendo satisfatório? Explique?
- 3) Você considera que o planejamento do gestor público para o desenvolvimento da cidade está permitindo que a população tenha melhor qualidade de vida? Explique?
- 4) O que você considera como positivo e negativo com relação à gestão pública municipal (os dois últimos mandados)?
- 5) O Princípio da Eficiência é um dos princípios pelos quais se rege o Direito Administrativo brasileiro, e estará presente quando e se houver “o melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas” (SILVA, 2000, pp. 655-656). Nesse sentido, você considera que a gestão pública municipal (nos dois últimos mandados) está conseguindo atingir essa Eficiência? Explique.
- 6) Você considera que a participação da população na gestão pública está sendo efetiva?
- 7) Qual é a sua expectativa em relação ao futuro da cidade?
- 8) Gostaria de acrescentar mais algum comentário?