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

Juan Galhardo Pereira

2017200530162

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPIRA

SÃO JOÃO DEL REI
2018

JUAN GALHARDO PEREIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de São João Del Rei, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim

SÃO JOÃO DEL REI
2018

JUAN GALHARDO PEREIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPIRA

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em:

Prof. Ms. Cristiane Edna Camboim
Presidente (SENAR)

Prof. Ms. Marco Antônio C. Paschoalotto
Membro I (UNOESTE)

RESUMO

Atualmente a gestão pública moderna tem sido pauta em discussão constante, seja em congressos, seminários, workshops, entrevistas e debates, motivada pela ineficiência dos serviços públicos prestados a sociedade, ao mesmo tempo pelos cidadãos estarem menos tolerantes, passando a assumir um papel mais exigente e fiscalizador da máquina pública. Assim sendo se faz necessária a adoção de novos métodos e ferramentas que propiciem melhores serviços entregues a sociedade, onde o foco da administração seja a otimização dos processos, transformando receitas em bons investimentos. O desafio passa a ser a adoção de uma gestão pública eficiente, mas nem todos os gestores estão aptos e capacitados para cumprirem essa missão, a qual carece de conhecimento para transformar a gestão tradicional, em uma gestão muito mais gerencial, com diretrizes, estratégias bem elaboradas, planejamento, definição de objetivos e metas, foco no cidadão e resultados a serem alcançados; O presente estudo visou avaliar a eficiência de gestão no município de Tapira/M.G. durante seu histórico de emancipação, uma vez que o município detém uma das maiores rendas per capita do estado de Minas Gerais, mesmo assim não é referência em qualidade de vida, segurança pública, desenvolvimento econômico, moradia, saúde e educação. A metodologia adotada para o estudo de caso apresentado foi o de pesquisa, comparações entre receitas e investimentos realizados, análise de aplicabilidade das ferramentas de Planejamento e seus reflexos. Por meio da pesquisa realizada evidenciou-se que o Planejamento Estratégico, não foi até o ano de 2017 uma prática adotada e priorizada por nenhum gestor, motivada por carência de conhecimento e falta de interesse, onde o que se prevalecia até então era a centralização das decisões no prefeito, o qual elegia as prioridades por afinidade com o tema e também seus interesses eleitorais, provocando com este modelo um atraso incompatível com a arrecadação privilegiada do município, por meio de mal uso do dinheiro público.

Palavras-chave: Gestão Pública Eficiente; Planejamento Estratégico; Arrecadação.

ABSTRACT

Modern public management has been the subject of ongoing discussion, whether in congresses, seminars, workshops, interviews and debates, motivated by the inefficiency of public services rendered to society, at the same time by citizens being less tolerant, taking on a more demanding role and inspector of the public machine. Thus, it is necessary to adopt new methods and tools that provide better services delivered to society, where the focus of management is the optimization of processes, transforming revenues into good investments. The challenge is to adopt efficient public management, but not all managers are able and able to carry out this mission, which lacks the knowledge to transform traditional management into a much more managerial management with guidelines, strategies, and strategies. planning, definition of objectives and goals, focus on the citizen and results to be achieved; The present study aimed to evaluate the management efficiency in the municipality of Tapira / M.G. during its history of emancipation, since the municipality has one of the highest incomes per capita in the state of Minas Gerais, yet it is not a reference in quality of life, public safety, economic development, housing, health and education. The methodology adopted for the presented case study was the one of research, comparisons between revenues and investments made, analysis of the applicability of the Planning tools and their reflexes. Through the research carried out it was evidenced that Strategic Planning was not until 2017 a practice adopted and prioritized by any manager, motivated by lack of knowledge and lack of interest, where what prevailed until then was the centralization of decisions in the mayor, who elected the priorities by affinity with the theme and also their electoral interests, provoking with this model a delay incompatible with the privileged collection of the municipality, through the misuse of public money.

Keywords: Efficient Public Management; Strategic planning; Collection.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Histórico de prefeitos e mandatos.....21

Tabela 2 – Porcentagem de Trabalhadores com emprego..... 27

Tabela 3 – Variação Orçamentária 28

Tabela 4- Superavit de arrecadação 29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PPA de 2018 a 2021 22

Figura 2 – Gráfico com gastos da folha de pagamento.....27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....8

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....11

2.1 Aspectos teóricos do Planejamento e princípios orçamentários.....11

3. METODOLOGIA.....17

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 20

4.1 Dados técnicos e econômicos de Tapira-MG.....20

4.2 Planejamento Estratégico Governamental.....23

4.3 Orçamento municipal da prefeitura.....28

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....30

REFERÊNCIAS.....32

1 INTRODUÇÃO

Planejar significa organizar um plano pré-operacional. Representa se o ato ou efeito de planejar por uma ação de criar um plano, otimizando alcançar um objetivo. Nesse contexto, o planejamento consiste em gerir a administração com estratégia relacionada à preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. Assim, deve se elaborar um planejamento que englobe o ato elaborar planos, executando ações e tarefas de forma eficiente para que, posteriormente o planejamento confirme se essas atividades foram executadas.

A partir de 1920, na União das Repúblicas Soviéticas (URSS), que o Planejamento passou a ser um processo de desenvolvimento de Estado, inspirado na experiência do exército, se firmando como ferramenta importante na economia socialista. Nas economias capitalistas tornou se guia de muitas formas de desenvolvimento de empresas e organizações governamentais.

No Brasil, experiências datam do início da década de 1940, tendo impulsão no pós-guerra, proporcionando importantes contribuições para o avanço do país. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico se fortalece cada vez mais nas empresas públicas ou privadas. Deve se enfatizar o fato de que o planejamento estratégico deve avançar na gestão pública, considerando a grande carência do desenvolvimento administrativo na esfera municipal.

Para exemplificar, pode-se observar no âmbito da arrecadação que muitos ainda discutem que as prefeituras dependem exclusiva ou basicamente de transferências repassadas pelas esferas superiores. No entanto, após a Constituição Federal de 1988, houve um forte incremento de arrecadação municipal, reconhecendo o potencial de geração de receita própria pelos municípios.

O planejamento público, elaborado com a mobilização de setores da sociedade elencando as demandas de políticas públicas emanadas de bases democráticas, compatível com a capacidade de governo em gerenciar as receitas e compatibilizá-las com as despesas de custeio e os investimentos, irá adequar à solução dos problemas enfrentados pelo município e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos munícipes.

Conforme Nunes (2001), o planejamento é a base para a gestão responsável. O Sistema de Planejamento no Brasil possui enfoque orçamentário e consubstancia-se no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

O papel do planejamento estratégico na administração municipal está intimamente ligado a fundamental importância da aplicação e utilização dos recursos públicos, visto que ao custear bens e serviços planejados no orçamento deve se prezar pela eficiência. Tal fato consiste em se realizar planejar e otimizar gastos estratégicos, valorizando os investimentos aplicando poucos recursos.

Nota-se a importância do Planejamento Estratégico nos municípios principalmente no aspecto da formação das receitas que comporão o orçamento público e possibilitarão ao gestor público financiar a execução de suas ações planejadas.

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), se torna imprescindível à implementação do Planejamento Estratégico, como forma de conhecimento das receitas públicas, sua contribuição ao equilíbrio e transparência das contas públicas e para o fornecimento de informações de melhor qualidade aos diversos usuários. Assim, conhecer a aplicação das receitas face a Lei de Responsabilidade Fiscal é de fundamental importância para a transparência das contas públicas, bem como o fornecimento de informações completas e fidedignas para o usuário. Ademais, o fornecimento de informações completas para o usuário ou cidadão contribui para que se cumpra a Lei de Responsabilidade Fiscal de forma eficiente.

O presente trabalho tratará sobre o histórico de arrecadação do município de Tapira-MG, realizando uma análise da capacidade de desenvolvimento e gestão executiva municipal. Dessa maneira, a justificativa do referido estudo está na importância do tema diante da sociedade atual.

Atualmente, se ouve falar em planejamento e administração das contas públicas, equilíbrio orçamentário e governança. Esta condição se torna evidente na condução da gestão municipal por parte dos gestores e os demais setores da sociedade.

Nesse contexto, o desenvolvimento deste trabalho é importante no sentido de entendimento dos benefícios advindos do Planejamento Estratégico e as deficiências diante da falta dele, apontando também o que afetou direta e indiretamente na administração municipal.

Se Tapira detém a sétima maior renda per capita do estado de Minas Gerais, de acordo com o resultado do último censo de 2012 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quais os fatores relevantes que se justificam o município não ser um modelo de referência em qualidade de vida, segurança pública, educação, saúde, desenvolvimento social e econômico sustentável do estado?

Tal questionamento pode se esclarecido sob enfoque dos objetivos gerais do presente trabalho quais sejam analisar o desempenho da gestão pública municipal de Tapira/MG,

identificando quais os fatores relevantes que contribuíram para as dificuldades identificadas para o desenvolvimento do município e como poderiam ser solucionadas por meio da aplicação do processo de Planejamento Estratégico. Diante disso, o objetivo geral será analisar o desempenho executivo do município de Tapira/MG, identificando quais os fatores relevantes evidenciam ou não a aplicabilidade do Planejamento Estratégico e suas respectivas consequências.

Complementando os objetivos gerais deve se apresentar que os objetivos específicos são:

- Identificar as políticas públicas de Planejamento Estratégico do município;
- Identificar ações que foram divergentes entre o planejado e o realizado;
- Analisar as diferenças entre orçado e realizado na administração municipal;
- Analisar as potencialidades de desenvolvimento sustentável do município se aplicado o processo de Planejamento Estratégico na política pública;
- Identificar os investimentos públicos e seus efeitos multiplicadores;
- Analisar relação entre os gastos públicos e crescimento econômico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem a prerrogativa de embasar cientificamente a análise do estudo, estabelecendo um panorama acerca dos conceitos de Planejamento Estratégico presentes na literatura. O conhecimento conceitual torna-se indispensável para o entendimento do tema em questão, visto que abordará as principais temáticas exploradas nesse estudo.

2.1 Aspectos teóricos do Planejamento e princípios orçamentários

O planejamento estratégico envolve requisitos essenciais para a Administração Pública, dentre os quais o aumento da eficiência e transparência das contas públicas. Conforme Andrade:

> A prática do planejamento deve corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretendem alcançar. Considerando tratar-se de uma das funções da administração, o planejamento é indispensável ao administrador público responsável. Nesses aspectos, planejar é essencial, é o ponto de partida para a administração eficiente e eficaz da máquina pública, pois a qualidade do mesmo ditará os rumos para a boa ou má gestão, refletindo diretamente no bem-estar da população. (ANDRADE, 2008, p. 1)

Segundo Brasil (2008), o planejamento é a previsão de arrecadação da receita orçamentária conforme a Lei Orçamentária Anual (LOA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Plano Plurianual (PPA), observada as disposições constantes na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

O Plano Plurianual (PPA), é um instrumento previsto no artigo 165 da Constituição Federal destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República Federativa do Brasil. Por meio dele, é declarado o conjunto das políticas públicas do governo para um período de 4 anos e os caminhos trilhados para viabilizar as metas previstas.

Foi regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998 é um plano de médio prazo, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos.

É aprovado por lei quadrienal, sujeita a prazos e ritos diferenciados de tramitação. Tem vigência do segundo ano de um mandato até o final do primeiro ano do mandato seguinte. Também prevê a atuação do Governo, durante o período mencionado, em programas de duração continuada já instituídos ou a instituir no médio prazo.

Com a adoção deste plano, tornou-se obrigatório o Governo planejar todas as suas ações e seu orçamento de modo a não ferir as diretrizes nele contidas, somente devendo efetuar investimentos em programas estratégicos previstos na redação do PPA para o período vigente. Conforme a Constituição, também é sugerida que a iniciativa privada volte suas ações de desenvolvimento para as áreas abordadas pelo plano vigente.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO: especifica e quantifica as ações e metas físicas e custos financeiros para cada exercício, de programas previstos no plano plurianual.

A LDO é elaborada anualmente e tem como objetivo apontar as prioridades do governo para o próximo ano. Ela orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, baseando-se no que foi estabelecido pelo Plano Plurianual. Ou seja, é um elo entre esses dois documentos.

Pode-se dizer que a LDO serve como um ajuste anual das metas colocadas pelo PPA. Enquanto o PPA é um documento de estratégia, pode-se dizer que a LDO delimita o que é e o que não é possível realizar no ano seguinte.

Lei Orçamentária Anual - LOA, é o orçamento anual propriamente dito. Prevê os orçamentos, todos os gastos do governo para o próximo ano são previstos em detalhe na LOA. Encontrará na LOA a estimativa da receita e a fixação das despesas do governo. É dividida por temas, como saúde, educação e transporte. Prevê também quanto o governo deve arrecadar para que os gastos programados possam de fato ser executados. Essa arrecadação se dá por meio dos tributos (impostos, taxas e contribuições). Se bem-feita, a LOA estará em harmonia com os grandes objetivos e metas estabelecidos pelo PPA.

Segundo Nunes (2001) para que possamos elaborar uma Lei Orçamentária precisamos ter em mente alguns princípios que tem se perpetuado ao longo dos anos, sendo à base de qualquer proposta orçamentária.

> O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento estratégico das ações do governo para um período de quatro anos. Visa com clareza os resultados pretendidos pelos governantes que o elabora e deve estar comprometido como desenvolvimento sustentável e com a avaliação das estruturas de gerenciamento dos órgãos da administração municipal. (NUNES, 2002, p.67)
> O orçamento público e uma lei que, entre outros aspectos exprime em termos financeiros a alocação dos recursos públicos. Trata-se de um instrumento de planejamento que espelha as decisões políticas, estabelecendo as ações prioritárias

> para o atendimento das demandas da sociedade, em face à escassez de recursos. Apresenta múltiplas funções de planejamento, contábil, financeira e de controle. (NUNES, 2001, p. 67)

Conforme Brasil (2008), o princípio orçamentário da unidade define que cada ente da federação seja União, Estado ou Município, deve possuir apenas um orçamento, estruturado de maneira uniforme, de acordo com o previsto no artigo 2º da Lei 4.320/64.

> Com base no § 5º do artigo 165 da Constituição Federal de 1988, o modelo orçamentário adotado consiste em elaborar um único orçamento, e em seu desmembramento deverá constar:
> "§ 5º - A lei orçamentária anual compreenderá:
> I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;
> II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
> III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público. (BRASIL, 2008, p. 22)

Brasil (2008) cita os artigos 3º e 4º da Lei 4.320/64, que define que a Lei Orçamentária deverá conter todas as receitas e as despesas, afim de maior controle sobre as finanças públicas.

> Art. 3º A Lei de Orçamentos compreenderá todas as receitas, inclusive as de operações de crédito autorizadas em lei.
> Parágrafo único. Não se consideram para os fins deste artigo as operações de crédito por antecipação da receita, as emissões de papel-moeda e outras entradas compensatórias, no ativo e passivo financeiros.
> Art. 4º A Lei de Orçamento compreenderá todas as despesas próprias dos órgãos do Governo e da administração centralizada, ou que, por intermédio deles se devam realizar, observado o disposto no artigo 2°. (BRASIL, 2008, p. 23)

Constata-se dessa maneira que a Lei do Orçamento deve seguir algumas regras que são impostas a todos os órgãos da administração direta e indireta. Para que se cumpra tal finalidade devem ser obedecidos princípios e respeitadas regras de aplicação. A palavra princípio traz um significado de início, ponto de partida ou primeira verdade a ser fundamentada para servir de base para algo. Portanto, o termo princípio origina-se de principal, primeiro, demonstrando origem de algo, de uma ação ou de um conhecimento. Por

outro lado, o termo princípio pode apenas significar regras a seguir e normas.Nas ciências em geral, a ideia de princípio está ligada aos seus fins. Serão os princípios que darão rumo, solidez, disciplina e clareza de objetivos para estas ciências. Assim, tem se que o conceito de princípio definido pelo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa:

> "O primeiro impulso dado a uma coisa.,Ato de principiar uma coisa.,Origem.,Causa primária.,O que constitui a matéria.,O que entra na composição de algo.,Opinião.,Frase que exprime uma conduta ou um tipo de comportamento.,Aquilo que regula o comportamento ou a ação de alguém; preceito moral.,Frase ou raciocínio que é base de uma arte, de uma ciência ou de uma teoria.,O princípio da vida, as primeiras épocas da vida.,Antecedentes.,Educação,instrução,Opiniões, convicções.,Regras ou conhecimentos fundamentais e mais gerais.,a princípio: no começo, no primeiro tempo. **(** AURÉLIO,dicionário, 2018)

Considerando se o objetivo do presente trabalho as leis orçamentárias se baseiam nos seguintes princípios:

- Princípio orçamentário da anualidade ou periodicidade: Segundo Brasil (2008), o princípio da anualidade ou periodicidade diz que o orçamento deve ser elaborado e autorizado para um determinado período de tempo, geralmente um ano. Conforme a Lei 4.320/64, no Brasil, o exercício coincide com o ano civil. Nesse sentido, o orçamento torna se periódico e constante, possibilitando a análise do passado e futuro das contas públicas. Conforme estabelecido no § 3º do artigo 167 da Carta Magna, os créditos especiais e extraordinários autorizados nos últimos quatro meses do exercício podem ser reabertos, podendo também ser incorporados ao orçamento do exercício subsequente, se necessário;
- Princípio orçamentário da exclusividade: Brasil (2008) cita o § 8º do artigo 165 da Constituição Federal de 1988, que descreve que a Lei Orçamentária Anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e a fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para a abertura de créditos suplementares e contratação de operação de credito, ainda que por antecipação de receita;

- Princípio orçamentário do equilíbrio: de acordo com Brasil (2008), o princípio do equilíbrio define que deve haver o equilíbrio entre a receita e despesa, ou seja, o montante da despesa não pode ser superior ao montante da receita. No caso de excesso de arrecadação, pode haver solicitação de crédito adicional, reestimando as receitas. "O equilíbrio orçamentário não pressupõe necessariamente que a previsão da receita seja igual à fixação da

despesa, mas que o montante da receita prevista seja suficiente para cobrir o montante da despesa fixada para o exercício financeiro". (ANDRADE, 2008, p. 155);

- Princípio orçamentário da legalidade: Conforme Brasil (2008), o princípio da legalidade expõe que o que cabe ao Poder Público fazer ou deixar de fazer somente aquilo que a lei expressamente autorizar, ou seja, a administração pública se subordina aos ditames da lei

Segundo o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece os princípios da administração pública, dentre eles o da legalidade e, no seu artigo 165, estabelece a necessidade de formalização legal das leis orçamentárias:

> Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:
> I - o plano plurianual;
> II - as diretrizes orçamentárias;
> III - os orçamentos anuais. (BRASIL, 2008, p. 25);

- Princípio orçamentário da publicidade: Conforme Andrade (2008), o princípio da publicidade diz que o conteúdo da lei orçamentária deve ser divulgado pelos veículos oficiais de divulgação para o conhecimento público e eficácia de sua validade. É exigido para todos os atos e fatos administrativos.
- Princípio orçamentário da especificação ou especialização: Andrade (2008) afirma que o princípio da especificação está relacionado ao aspecto formal da peça orçamentária, tendo como objetivo vedar previsões genéricas de receitas e despesas na lei orçamentária. Assim, as receitas e despesas deverão ser consignadas na lei orçamentária no nível mínimo de detalhamento exigido.

> O princípio da especificação confere maior transparência ao processo orçamentário, possibilitando a fiscalização parlamentar, dos órgãos de controle e da sociedade, inibindo o excesso de flexibilidade na alocação dos recursos pelo poder executivo. Além disso, facilita o processo de padronização e elaboração dos orçamentos, bem como o processo de consolidação de contas. (BRASIL, 2008, p. 26)

- Princípio orçamentário da não afetação da receita: Brasil (2008) cita que de acordo com esse princípio, nenhuma parcela da receita de impostos poderá ser reservada ou comprometida para atender determinados gastos. Conforme o inciso IV, do artigo 167, da Constituição Federal de 1988, que veda a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa:

> Art. 167. São vedados:
> (...)
> IV - a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts. 158 e 159, a destinação de recursos para as ações e serviços públicos de saúde, para manutenção e desenvolvimento do ensino e para realização de atividades da

administração tributária, como determinado, respectivamente, pelos arts. 198, § 2º, 212 e 37, XXII, e a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º, bem como o disposto no § 4º deste artigo; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003);
(...)
§ 4.º É permitida a vinculação de receitas próprias geradas pelos impostos a que se referem os arts. 155 e 156, e dos recursos de que tratam os arts. 157, 158 e 159, I, a e b, e II, para a prestação de garantia ou contragarantia à União e para pagamento de débitos para com esta. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993). (BRASIL, 2008, p. 26)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é importante, pois os municípios brasileiros representam o cerne da gestão pública brasileira, e o desenvolvimento deles contribui para o crescimento do país como um todo. Considerando que o Brasil possui cerca de 5564 municípios, dentre eles a cidade de Tapira. Representada por meio de seu planejamento em elaborar as leis orçamentárias e a aplicação de planos estratégicos de desenvolvimento a cidade de Tapira do Estado de Minas Gerais será o objeto do presente estudo. Uma metodologia que considere o planejamento estratégico como proposta de criação e aplicação nas cidades brasileiras contribui para que os governantes melhorem a gestão da coisa pública.

Trata-se de uma grande carência na utilização do planejamento como processo no meio governamental. As exigências legislativas direcionam a construção de planos estratégicos, como por exemplo, o Plano Plurianual. Entretanto, o processo de planejar estrategicamente utilizando recursos advindos da arrecadação tributária envolve conhecimentos em dados passados e presentes envolvendo esse estudo. Assim, a disseminação de conceitos que esclareçam o que vem a ser planejamento estratégico, e como utilizar essa metodologia em âmbito municipal poderá amparar os governos na utilização de um instrumento de gestão que possa trazer resultados positivos.

Nesse contexto, segundo Alvarenga e Rosa (2003), metodologia científica pode ser definida como o conjunto de procedimentos racionais: processos, técnicas, recursos e aplicação de princípios sistematizados, combinados e ordenados de acordo com a natureza e finalidade da investigação científica ou trabalho de pesquisa. Comparativamente a Alvarenga e Rosa (2003) Parra Filho (2003) menciona que os meios empregados na coleta dos dados, para posterior apresentação destes na pesquisa, estabelecem o procedimento do pesquisador para o levantamento das informações, que pode ser por meio de questionário, formulário, teste, pesquisa de mercado, entrevista, dados estatísticos, livros, jornais, revistas, entre outros.

No entanto, a metodologia utilizada no presente trabalho é a bibliográfica que de acordo com Lakatos e Marconi (1999) corresponde “A bibliografia que oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. (MARCONI e LAKATOS, 1999, p.73)

Dessa forma, “a pesquisa bibliográfica não é apenas a repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, ela propicia o exame de um tema com outro enfoque, chegando a conclusões inovadoras”. (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 73).

Para Marconi e Lakatos (1999) “o levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”. Na pesquisa documental, a característica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento ou depois da ocorrência do fato.

A busca dos dados e informações ocorrerá por meio da pesquisa bibliográfica e documental. O tratamento dos dados desenvolverá uma pesquisa baseada em quadros econômicos da situação vigente e futura da Prefeitura Municipal de Tapira. A utilização de dados econômicos envolve a exposição de gráficos apresentados no Portal Transparência da referida prefeitura, de forma que fique demonstrada a análise do desempenho das receitas auferidas em relação à aplicação dos recursos.

Nesse sentido, a utilização da pesquisa bibliográfica realizará uma abordagem qualitativa. Por outro lado a abordagem documental trará análise quantitativa para o presente estudo e de acordo com Oliveira (2004) a abordagem quantitativa tem como objetivo quantificar dados, nas formas de coleta de informações. Assim, o acesso análise bibliográfica e de documentos envolverá a utilização artigos, teses, sites e dados apresentados no portal transparência do município de Tapira. Ademais, os dados econômicos dos quadros demonstrativos pertinentes aos exercícios de 2013 a 2017, servirão de base para o entendimento da execução orçamentária e instrumento mensurador de resultados.

Tais resultados serão necessários para se analisar as políticas de planejamento e o impacto da arrecadação sobre a administração municipal. Comparar os anos de 2013 a 2017, observando o período de doze meses de cada ano, e seus respectivos desempenhos dentro do período em análise de acordo com as informações disponíveis no portal da prefeitura de Tapira- MG.

Em relação aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso, com o propósito de avaliar os principais impactos positivos e negativos, diante do modelo de gestão adotado no Município de Tapira, no período analisado.

Segundo Martins (2008, p.9), com o estudo de caso, “busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado”.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. O procedimento do estudo de caso possui limitações, pois o pesquisador considera, especificamente, um único fenômeno ou objeto, o que dificulta a possibilidade de generalização dos resultados (GIL, 2002).

Nesse contexto, a presente pesquisa utiliza um único objeto que é o município de Tapira- MG e seus respectivos dados orçamentários comparados em um curto espaço de tempo.

A justificativa para se utilizar somente um objetivo situa-se no fato de que o objetivo principal da presente pesquisa é explanar a forma como se podem aplicar as metodologias de planejamento estratégico no campo municipal. Tal fato ocasionou a busca por materiais teóricos sobre planejamento estratégico e seus aspectos governamentais. Os objetivos específicos situam se na diferença estabelecida entre planejar e aplicar processos estrategicamente, bem como ressaltar a importância da utilização da metodologia de planejamento estratégico, onde os municípios declaram sua missão, seus valores, sua visão, realizam as análises ambientais e prospectivas e constroem cenários para identificar os objetivos e estabelecer quais estratégias podem ser utilizadas para seu alcance. Ainda como objetivo a pesquisa explica de que maneira a legislação brasileira trata o processo de planejamento estratégico e quais os instrumentos utilizados pelos entes federativos para planejarem estrategicamente.

O objeto do estudo de caso será o município de Tapira-MG. A escolha dos dados em estudo será feita mediante a necessidade de comparações que possam mensurar e projetar informações a fim de se compreender o trabalho em questão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Dados técnicos e econômicos de Tapira-MG

“Tapira” é um vocábulo derivado da língua tupi que significa "anta",por meio do termo tapi'ira, é um município do estado de Minas Gerais, no Brasil. Municípios limítrofes são Sacramento, Araxá, São Roque de Minas, Medeiros e Ibiá. Distância até a capital (BH): 400 Km.

Setores que compõem o PIB: Indústria: 65%; Serviços:21%; Agropecuária: 14%;

Tapira é um município do estado de Minas Gerais, no Brasil. Localiza-se a uma latitude 19º55'20" sul e a uma longitude 46º49'23" oeste, estando a uma altitude de 1 128 metros. Sua população de acordo com o último censo do IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2010 era de 4.112 pessoas e a população atual estimada de acordo com o mesmo instituto é de 4.650 pessoas. Possui uma área de 1.183,74 quilômetros quadrados.

Segundo o livro "A História de Tapira", escrito por Waldomiro Rosa de Oliveira, a memória de nosso Município confunde-se com a de Sacramento e Araxá, pois seu território está entre os núcleos que se formaram partindo de um ponto principal, que é Desemboque. O nome vem de tapir, que na linguagem indígena significa anta. Sua origem remonta aos idos de 1870, sendo considerado seu fundador Pedro Assunção e Souza, abastado fazendeiro. Também conhecido como "tio Pedro", Pedro Assunção levantou um cruzeiro em um morro da fazenda, com a ajuda de escravos e vizinhos - marco da fundação da cidade. Tapira tornou-se distrito em 1923, pertencendo ao município de Araxá e, em 1938, passou a pertencer ao município de Sacramento. Foi emancipada em 1962, instalando-se como município já no ano seguinte.

Em Tapira do Estado do Minas Gerais os habitantes se chamam tapirenses. O município se estende por 1 179,3 km² e contava com 4 102 habitantes no último censo. A densidade demográfica é de 3,5 habitantes por km² no território do município. Vizinho dos municípios de Araxá, Doresópolis e Pratinha, Tapira se situa a 38 km a Sul-Leste de Araxá a maior cidade nos arredores.

TABELA 1 - Histórico de prefeitos e seus respectivos mandatos na tabela abaixo.

INÍCIO	FIM	PREFEITO(A)
30/08/1963	31/01/1967	Antenor Ferreira Goulart
31/01/1967	31/01/1971	Geraldo Gomes de Menezes
31/01/1971	31/01/1973	Lavater Pontes
31/01/1973	31/01/1977	Geraldo Gomes de Azevedo
31/01/1977	31/01/1983	Divino Assunção e Souza
31/01/1983	31/12/1988	Geraldo Gomes de Menezes
01/01/1989	31/12/1992	Manoel Messias dos Santos
01/01/1993	31/12/1996	Jairo Salerno
01/01/1996	31/12/2000	Lavater Pontes
01/01/2001	31/12/2004	Manoel Messias dos Santos
01/01/2005	31/12/2008	Jeremias Raimundo Venâncio
01/01/2009	31/12/2012	Lavater Pontes Júnior
01/01/2013	31/12/2016	Lavater Pontes Júnior
01/01/2017	Atual	Liliane Costa Machado Venâncio

FONTE: *https://www.tapira.mg.gov.br/*

O Plano Plurianual de Tapira, para o quadriênio 2018 a 2021, foi criado por meio do projeto de lei nº 25/2017, aprovado em 05/12/2017, por unanimidade, sem nenhuma emenda parlamentar. Segue abaixo o resumo ilustrativo do PPA aprovado: considerando se um orçamento de R$ 38.0000.000.00 em 2018, R$ 40.850.000.00 em 2019, R$ 43.913.750.00 em 2020 e por fim R$ 47.207.281.00 em 2021.

FIGURA 1- PPA 2018 a 2021

Plano Plurianual 2018 a 2021- PPA

Descrição / Ano	2018	2019	2020	2021	Total Geral
Total Recurso	38.000.000,00	40.850.000,00	43.913.750,00	47.207.281,25	169.971.031,25
Acumulado	38.000.000,00	78.850.000,00	122.763.750,00	169.971.031,25	

Fonte: Secretaria Municipal de Finanças - Tapira M.G. (*https://www.tapira.mg.gov.br/)*

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO: especifica e quantifica as ações e metas físicas e custos financeiros para cada exercício, de programas previstos no plano plurianual, a LDO foi aprovada no mesmo projeto de lei do PPA, também por unanimidade, sem nenhuma emenda parlamentar.

A LDO é elaborada anualmente e tem como objetivo apontar as prioridades do governo para o próximo ano. Ela orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, baseando-se no que foi estabelecido pelo Plano Plurianual. Ou seja, é um elo entre esses dois documentos.

Pode-se dizer que a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) serve como um ajuste anual das metas colocadas pelo PPA.

Enquanto o Plano Plurianual (PPA) é um documento de estratégia, pode-se dizer que a LDO delimita o que é e o que não é possível realizar no ano seguinte.

Lei Orçamentária Anual (LOA) é o orçamento anual propriamente dito. Prevê os orçamentos, todos os gastos do governo para o próximo ano são previstos em detalhe na LOA. Você encontrará na LOA a estimativa da receita e a fixação das despesas do governo. É dividida por temas, como saúde, educação e transporte. Prevê também quanto o governo deve arrecadar para que os gastos programados possam de fato ser executados. Essa arrecadação se dá por meio dos tributos (impostos, taxas e contribuições). Se bem-feita, a LOA estará em harmonia com os grandes objetivos e metas estabelecidos pelo PPA.

Em Tapira nos projetos de lei aprovados pela câmara estão previstas nas três peças orçamentárias PPA, LDO e LOA, ações de suma importância para a sociedade como a implantação do primeiro Distrito Empresarial do município, a construção de uma nova escola com capacidade para 600 alunos na faixa etária de 4 a 5 anos, a ampliação da creche por meio da construção de mais quatro salas e dois banheiros, com aumento de capacidade de mais 120 crianças, a construção de uma Estação de Tratamento de Esgoto em conformidade com o

Plano Diretor em desenvolvimento; Todas estas ações são projetos que vem de encontro com os anseios da sociedade local de Tapira.

Os recursos arrecadados em Tapira, automaticamente por força legal já são contabilizados, distribuindo-se a receita em 25% dos recursos destinados para educação, 15% destinados à saúde e o restante destinado a recursos próprios que podem ser para despesas correntes e próprias do município. No município de Tapira, não há uma destinação certa e exata da arrecadação. Ao serem cumpridas as obrigações legais com a educação e a saúde, o restante do dinheiro arrecadado é juntado às demais receitas próprias e serve para cobrir várias despesas, tais como: salário dos funcionários, obrigações sociais, despesas correntes fixas, obras de melhorias como infraestrutura, dentre outras.

4.2 Planejamento Estratégico Governamental

Observou-se no histórico do município que não há muitas ações do poder público municipal que demonstrem elementos de Planejamento Estratégico, uma das evidencia disso é o município ainda não um Plano Diretor municipal, o que retrata um atraso no conceito de Planejamento Estratégico;

As ações em sua grande maioria são planejadas para serem iniciadas e concluídas dentro do período de um único mandato;

A exceção a este modelo de gestão é o projeto de saneamento básico, este sim é um belo exemplo que contém os elementos que caracterizam o Planejamento Estratégico, pois se trata um projeto que está sendo desenvolvido para atender o anseio da população que não admite mais o município não ter uma estação de tratamento de esgoto sanitário;

Trata-se de um projeto iniciado com um estudo em 2013, com duração prevista de dez anos para sua conclusão do projeto, isso diante de sua complexidade, o qual contempla as seguintes fases, elaboração do estudo, desenvolvimento do projeto conceitual, projeto básico, projeto detalhado, estas etapas já realizadas e, está atualmente na fase de captação de recursos, firmação de convênios, busca de parcerias, para na sequência realizar as contratações via licitações e por fim a construção propriamente dita;

O projeto irá suprir a maior carência socioambiental do município, o qual a sociedade já clama há muitos anos, como o fornecimento de água potável já é uma realidade o projeto é a continuidade do saneamento para a disposição de esgotos sanitário e industrial, visando o controle e prevenção de doenças, melhoria da qualidade de vida da população, melhorar a produtividade do indivíduo e facilitar a atividade econômica;

O Poder Executivo Municipal já parece despertar para a necessidade de desenvolver o município embasado no Planejamento Estratégico, evidencia disso foi a recente decisão tomada em 2017 com ações efetivas iniciadas na direção da elaboração do sonhado Plano Diretor Municipal, onde observou-se a primeira audiência pública, onde foi constituído as comissões do executivo, legislativo e sociedade civil.

O Plano Diretor Municipal, será um importante instrumento para dirigir o desenvolvimento do Município nos seus aspectos econômico, físico e social, como ordenação dos espaços habitáveis do Município e estabelecer uma estratégia de mudança no sentido de obter melhoria da qualidade de vida da comunidade local, viabilizando o pleno desenvolvimento das funções sociais.

Mesmo não havendo muitas ações que demonstrem elementos do Planejamento Estratégico Governamental concluído, evidências demonstram que o Poder Executivo Municipal começa a desperta para esta realidade necessária e prudente.

A busca pelo ótimo do Estado na visão do Poder Público Municipal, observa-se ações de relevância no âmbito social, da saúde, como também educação, segurança pública e laser;

No social evidencia-se a priorização da revitalização das vias vicinais por meio de convênios firmados com a esfera federal, para a obtenção de recursos financeiros visando custear os investimentos necessários nesta área, por ser um município onde metade da população reside na zona rural.

Na saúde o executivo municipal priorizou, a manutenção das edificações da Unidade Básica de Saúde e, contratações de médicos profissionais nas mais variadas especialidades, visando suprir a demanda local e da microrregião, e, após o diagnóstico suprindo o receituário com o fornecimento de vários medicamentos sem custo para o paciente.

No âmbito da educação, o executivo priorizou a construção de uma creche, viabilizada com recurso financeiro por meio de convênio firmado com a esfera federal, para garantir o início da educação básica assistida pelo poder público municipal, visando suprir o atendimento a crianças com idade entre 0 a 3 anos.

Já o atendimento escolar municipal para crianças com idade entre 4 e 5 anos se dá em edificações locadas sem as condições adequadas para a atender todas as necessidades pedagógicas e de acessibilidade para os alunos, servidores e pais.

E o atendimento escolar para alunos do ensino fundamental do 1º ao 5º ano e do 6º ao 9º se dão na mesma escola municipal e com as aulas de educação física serem realizadas em outro endereço com deslocamento dos alunos pelo fato da atual escola não oferecer espaço adequado para realização das aulas.

Na segurança pública, foi priorizada a construção de uma base militar na entrada da cidade e por meio de um termo de cessão repassado para a Polícia Militar se instalar e realizar suas atividades em local com espaço e recursos materiais como mobiliário, informática, telefonia e internet.

Na esfera do laser foi construído um centro esportivo oferecendo sem custo para a população atividades esportivo na academia, quadras e campo de futebol.

Já na visão da sociedade a prioridade do município deve ser o saneamento básico, por meio de um projeto que contemple desde a captação do esgoto sanitário até o seu tratamento, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável, preservando o meio ambiente e contribuindo com a saúde dos munícipes; A não priorização do executivo para esta área tem repercutido de forma muito negativa para os governantes locais, promovendo a insatisfação da sociedade de forma generalizada.

Outro ponto relevante na visão da sociedade é a geração de empregos, uma vez que os maiores empregadores do município são a própria prefeitura e a mineradora, sendo que quando sai destas duas opções restam apenas pequenos comércios e pequenos produtores rurais.

A sociedade clama por um Plano Diretor, distrito industrial, crescimento ordenado, incentivos para o empreendedorismo, os quais irão contribuir com a alavancagem das opções de desenvolvimento e empregabilidade;

Alguns programas que evidenciam a função distributiva desenvolvidos pelo poder executivo municipal são o cartão denominado Viver Bem, com aplicação inspirada no programa Bolsa Família, beneficiando com crédito mensal pessoas de baixa renda cadastradas na secretaria de Desenvolvimento Social, outro exemplo relevante é Cartão Natalino, este para todos os servidores da prefeitura, ambos programas beneficiam os usuários dos cartões como também o comercio local, uma vez que estes tem validade tão somente nos limites do município.

No âmbito municipal deve se buscar agir com eficiência, nesse quesito, a busca pela eficiência no aproveitamento dos recursos públicos requer cautela das autoridades governamentais, já que os recursos são escassos e a necessidade da sociedade é grande. Atingir um nível de ótimo de eficácia resulta em priorizar alguns setores em detrimento de outros, gerando descontentamentos generalizados, demonstrando uma necessidade imediata de aproximação e participação da sociedade nas definições de prioridades, contribuindo assim para uma gestão compartilhada.

Nos 55 anos de emancipação do município de Tapira não há evidencias claras e objetivas de gestão pública municipal embasada em Planejamento prévio de natureza estratégico, tático e operacional, com estudos de viabilidade, ações de curto, médio e longo prazo, o que se evidencia são muitas ações pulverizadas durante as gestões atuando de forma muito pontual, sem nenhuma visão sistêmica local, regional, nacional e internacional.

Sem planejamento estratégico durante muitos anos a gestão do município não se especializou em buscar diversificação econômica para ampliar o parque empresarial e fabril. Prejudicando assim, o não desenvolvimento de diferentes setores da economia, visto que a principal consequência dessa atitude é a baixa empregabilidade, considerando se que as principais fontes de emprego estão limitadas em duas opções, sendo a primeira a prefeitura e a segunda a mineradora Mosaic, esta última exigindo mão de obra mais qualificada.

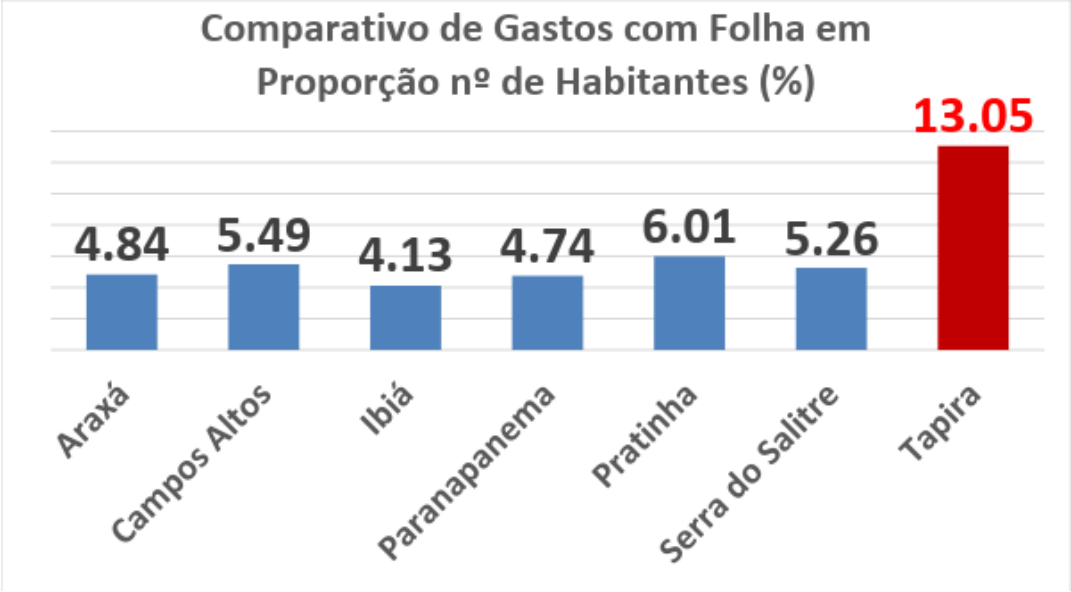
Na tabela e gráfico abaixo observa se claramente a apresentação dos dados relativos a empregabilidade no município de Tapira :

TABELA 2- PORCENTAGEM DE TRABALHADORES COM EMPREGO

Município	População	Funcionários	(%)
Araxá	103.287	5.000	4,8%
Campos Altos	14.213	780	5,5%
Ibiá	23.218	960	4,1%
Paranapanema - SP	19.000	900	4,7%
Pratinha	3.543	213	6,0%
Serra do Salitre	11.410	600	5,3%
Tapira	4.598	600	13,0%

FONTE: Secretaria Municipal de Planejamento, Industria Comércio e Turismo – Tapira M.G*https://www.tapira.mg.gov.br/)*

FIGURA 2 – GRÁFICO : GASTOS COM FOLHA DE PAGAMENTO



FONTE: Secretaria Municipal de Planejamento, Industria Comércio e Turismo – Tapira M.G. *(https://www.tapira.mg.gov.br/)*

A tabela e gráfico demonstram que Tapira detém o recorde entre os municípios pesquisados em número de funcionários, o que compromete aproximadamente 50% do total da receita com folha de pagamento.

Não foi evidenciado na pesquisa nenhum fato que diferencie o município de Tapira dos demais pesquisados que justifique a necessidade de quadro de funcionários tão maior que média dos demais municípios, este grande percentual do total da população empregada na prefeitura se justifica devido não haver diversidade econômica que empregue a população ativa do município, assim sendo a prefeitura tenta sanar o problema abrindo novas vagas de empregabilidade no executivo por meio de cargos comissionados, contratados e novos concursos, o que reduz a disponibilidade financeira para se investir em desenvolvimento econômico, o que geraria novos empregos, tornando assim um circulo vicioso e estagnação econômica.

4.3 Orçamento Municipal

Município com renda per capita ranqueada como sendo a sétima maior do estado, renda está favorecida principalmente por dois fatores, sendo o primeiro uma mineradora em

atividade, a qual é detentora da maior produção de fosfato (matéria prima para a produção de fertilizantes) da América Latina e, o segundo por se tratar de um munícipio pequeno em número de habitantes; Tabela com o resultado apurado nos períodos de 2015 e 2016:

TABELA 3– VARIAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

PERÍODO	**EMPENHADA (A)**	**LIQUIDADA (B)**	**PAGA (C)**	**LIQUIDADA A PAGAR (B-C) D**	**DISPONÍVEL E**	**RESULTADO APURADO (E-D) F**
R$ EXERCÍCIO DE 2015	35.637.218,44	35.397.024,68	34.444.297,76	952.726,92	4.214.472,31	3.261.745,39
R$ EXERCÍCIO DE 2016	38.587.571,35	38.459.971,24	37.693.008,29	766.962,95	1.882.049,38	1.115.086,43
VARIAÇÃO R$	2.950.352,91	3.062.946,56	3.248.710,53	-185.763,97	-2.332.422,93	-2.146.658,96
VARIAÇÃO %	8,3	8,7	9,4	-19,5	-55,3	-65,8

FONTE: Secretaria Municipal de Finanças - Tapira M.G. *(https://www.tapira.mg.gov.br/)*

O quadro acima demonstra a variação monetária absoluta e a variação em percentual, onde evidência que em 2015 as despesas empenhadas, liquidadas e pagas menores que em 2016, e as despesas a pagar, saldo em caixa e resultado apurado maiores que em 2016, mas nos dois anos analisados ambos fecharam o resultado apurado positivo; As variações tanto absolutas monetárias quanto em percentual demonstradas na tabela acima ratificam com precisão esta análise.

Arrecadação municipal de 2017, expressa na tabela abaixo:

TABELA 4 – SUPERAVIT DE ARRECADAÇÃO

RECEITAS	Valores em R$
Previstas	**38.000.000,00**
Receitas arrecadadas	**44.100.000,00**
Superávit	**6.100.000,00**
Despesas Fixadas	**37.100.000,00**
Saldo positivo	**7.000.000,00**

FONTE: Secretaria Municipal de Finanças-Tapira M.G. *(https://www.tapira.mg.gov.br/)*

O quadro acima, tabela 4, demonstra um superávit de arrecadação em 2017, seja em relação ao orçado de receita para o período como também em relação as despesas, fechando o ano com saldo positivo.

Este cenário evidencia que o município de Tapira não tem problema com baixa arrecadação, o desafio então está muito mais ligado com a ausência de Plano Diretor que norteie as ações de forma hierarquizadas em conformidade com as prioridades do município e alinhadas com os anseios da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O município de Tapira-M.G., mesmo com boa arrecadação, enfrenta ainda problemas básicos como: falta de saneamento básico (esgoto sanitário sendo expelido no córrego denominado Antas), sem nenhum tipo de tratamento, alunos na faixa etária de 4 e 5 anos de idade estudando em prédio alugado pela prefeitura com edificações inadequadas para o ensino básico, creche recém construída subdimensionada, pelo projeto não prever o crescimento populacional anual e índice de natalidade.

Outro dado importante a ser considerado é o alto índice de empregabilidade na prefeitura, sendo a segunda maior fonte geradora de empregos no município, estando atrás apenas da maior empresa mineradora de fosfato do Brasil, instalada no município. O quadro comparativo de empregos gerados entre as prefeituras pesquisadas demonstra que Tapira lidera com folga o ranking, conforme demonstrado no gráfico l, o que compromete em torno de 50% da receita com folha de pagamento, faltando recurso financeiro para se investir nas prioridades básicas de responsabilidade do executivo.

O único clube esportivo da cidade totalmente mantido pelo poder público municipal, oferecendo serviços de academia, piscina, futebol de campo, futebol de salão, playground, sauna e salão de festas, todos totalmente gratuitos para toda a população, apesar de ser um serviço de qualidade na área de esporte e lazer, demonstra uma falta de hierarquização de prioridades dos serviços a serem oferecidos a população.

A ausência de Planejamento Estratégico de longo prazo, composto por Plano Diretor, Plano Tático e Operacional, estudos que evidenciem a hierarquia de prioridades da gestão, o desconhecimento dos principais fatores de alavancagem do desenvolvimento sustentável, falta de posicionamento claro na política pública, o foco no assistencialismo, deixando em segundo plano as inciativas de longo prazo relacionadas com o desenvolvimento sustentável são as causas fundamentais do município de Tapira ainda não ser referência em qualidade de vida, saúde, educação e desenvolvimento econômico.

A criação e aprovação pelo legislativo da nova estrutura administrativa no ano de 2017 incorporando duas novas secretarias, sendo a Secretaria Municipal de Planejamento e a Secretaria Municipal de Segurança Pública, Trânsito, Defesa Civil e Mobilidade Urbana, demonstrando assim sinais de que o executivo começa a despertar para uma gestão mais contemporânea.

Como propostas para a chefe do executivo municipal recomenda-se a instituição de um Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável, presidido pela prefeita e com membros representados pela sociedade civil, sociedade de classe, poder legislativo, secretaria de Finanças, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Desenvolvimento Social.

Recomenda-se investir na diversificação da economia local, preparando o município para minimizar os impactos com a exaustão da atividade de mineração prevista para findar em 40 anos.

Recomenda-se investir mais esforços no sentido de se elaborar um Plano Diretor de qualidade que venha suprir com planejamento de curto, médio e longo prazo de forma hierarquizada as principais carências do município;

Recomenda-se investir mais esforços no sentido de executar o projeto de construção da Estação de Tratamento de Esgoto – ETE, principal carência na área de saúde e meio ambiente.

Recomenda-se reduzir o percentual do índice da despesa com folha de pessoal para no máximo 48% do total da receita.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino, **Contabilidade pública na gestão municipal:** novos métodos após a LC Nº 101/00 e as classificações contábeis advindas da SOF e STN**.** São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Planejamento governamental para municípios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução a ciência das finanças**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1981.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Receita**. Ministério da Fazenda Nacional. Brasília: STN/Coordenação-Geral de Contabilidade, 2008.
BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **MEC Ideb**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=484117>. Acesso em: 31 out. 2011.

BRASIL. Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento. **PNUD IDH**. Disponível em: < http://www.pnud.org.br/idh/#>. Acesso em 31 out. 2011.

CARO, Jaime Vásquez. Estructura y administracion de impuestos em America Latina. **In CENTRO INTERAMERICANO DE ADMINISTRADORES TRIBUTARIOS – CIAT. El** Papel de la Politica Tributaria y de la Administracion Tributaria em el Desarrollo Economico. Madri: Instituto de Estudios Fiscales, 1992.

KORFF, Eurico. Finanças públicas municipais. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, vol. 17, n. 5, p. 7-41, set/out, 1977.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINHO, Sandra Lucia Fernandes, Monteiro Kátia, **Elaboração da lei orçamentária anual – LOA**. 2ª ed. Ribeirão Preto: IBRAP, 2005.

NUNES, Selene Peres Peres; NUNES, Ricardo da Costa. Instituições orçamentárias: uma agenda para reformas pós Lei de Responsabilidade Fiscal no Brasil, in **Finanças Públicas**. Brasília: 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos:** monografia, TCC, teses, dissertação. 9ª ed. São Paulo: Futura, 2003.

RIANI, Flávio. **Economia do setor público:** uma abordagem introdutória. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SELCHER, Wayne A. O futuro do federalismo na Nova República. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 24, n. 1, p. 165-190, nov/1990.