



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PRO REITORIA DE ENSINO A DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - TECNÓLOGO**

GEORGE JOSÉ GOUVEIA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PÚBLICA: O caso da Secretaria de Finanças de
Matinhas, Paraíba.**

**CAMPINA GRANDE
2021**

GEORGE JOSÉ GOUVEIA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PÚBLICA: o caso da Secretaria de Finanças de
Matinhas, Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso ao Programa de Graduação em Gestão Pública – Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Gestão Pública - Tecnólogo.

Área de concentração: Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Esp. Paoline Levy P. Almeida.

**CAMPINA GRANDE
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586e Silva, George Jose Gouveia da.

Um estudo sobre a gestão pública [manuscrito] : o caso da Secretaria de Finanças de Matinhas, Paraíba. / George Jose Gouveia da Silva. - 2021.

30 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande , 2021.

"Orientação : Profa. Esp. Profa. Esp. Paoline Levy P. Almeida. , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Políticas Públicas. 2. Gestão Pública. 3. Gestão Financeira.

I. Título

21. ed. CDD 351

GEORGE JOSÉ GOUVEIA DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PÚBLICA: o caso da Secretaria de Finanças de
Matinhas, Paraíba.**

Trabalho de Conclusão de Curso ao Programa de Graduação em Gestão Pública – Tecnólogo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Gestão Pública - Tecnólogo.

Área de concentração: Gestão Pública.

Aprovado em: **11/08/2021**

BANCA EXAMINADORA

Flávia Almeida

Prof.^a Esp. Paoline Levy Pereira Almeida (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Suênya Freire Monte Santos
ADMINISTRADORA
CRA-PB 1-2940

Prof.^a Dra. Suênya Freire Monte Santos
Administradora


Júlio César Justino
ADMINISTRADOR
CRA-PB 2-5253

Prof. Esp. Júlio César Justino de Assis
Administrador

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por me dar sabedoria, discernimento, a minha família pelo incentivo e torcida, a minha esposa que sempre esteve do meu lado em todos os momentos.

Agradeço também a minha orientadora Paoline Levy, que de forma competente e profissional esteve na orientação para que eu pudesse concluir meu curso, a todos os professores e a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

RESUMO

Matinhas é uma cidade situada no interior da Paraíba. Com cerca de 4.500 habitantes e tendo uma população majoritariamente rural, Matinhas – PB. A sua principal receita, cerca de 98%, os recursos provenientes dos governos Federal e Estadual, por isto, é considerada uma cidade de pequeno porte. Assim como qualquer município, Matinhas possui o desafio de gerenciar os recursos público de forma eficaz, atendendo a todos os requisitos legais e proporcionando o desenvolvimento local. Assim, essa pesquisa objetiva analisar à reestruturação física, de pessoal, quanto também e reorganização tributária que a secretaria de Finanças da cidade de Matinhas – PB atravessou entre os 2018 e 2020. Para o alcance do objetivo, utilizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva. Para levantar os dados, adotou-se a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e análise documenta. A partir dos resultados analisados, percebe-se uma reordenação da Secretaria de Finanças para proporcionar uma execução das atividades com excelência.

Palavras-Chave: Políticas Públicas. Gestão Pública. Gestão Financeira.

ABSTRACT

Matinhas is a city located in the interior of Paraíba. With about 4,500 inhabitants and a mostly rural population, Matinhas – PB. Its main revenue, about 98%, comes from the Federal and State governments, therefore, it is considered a small town. Like any municipality, Matinhas has the challenge of managing public resources effectively, meeting all legal requirements and providing local development. Thus, this research aims to analyze the physical and personnel restructuring, as well as the tax reorganization that the Finance Department of the city of Matinhas - PB went through between 2018 and 2020. To achieve the objective, an exploratory and descriptive research was used . To collect the data, bibliographic research, case study and document analysis were adopted. From the analyzed results, it is possible to notice a reorganization of the Finance Department to provide an excellent execution of activities.

Keywords: Public Policy. Public administration. Financial management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS.....	12
2.2 FINANÇAS POLÍTICAS.....	14
2.3 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
2.4 REFORMA TRIBUTÁRIA NO BRASIL.....	21
3 METODOLOGIA.....	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1 CONHECENDO A SECRETARIA DE FINANÇAS E AS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS DO MUNICÍPIO EM ESTUDO.....	24
4.2 MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NA SECRETARIA DE FINANÇAS.....	25
4.3 ARRECADAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFÊRENCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

As constantes modificações pelas quais passa o ambiente onde as organizações estão inseridas impõem mudanças na forma com que as mesmas conduzem suas atividades. O setor privado, em virtude da acirrada concorrência, adotou mais rapidamente uma cultura de mudanças. Isso pode ser observado claramente nas empresas líderes de mercado, que não somente reagem às mudanças, mas adotam uma postura proativa, antecipando-se às transformações, descobrindo necessidades latentes e criando diferencial de mercado.

O setor público, por outro lado, não reagiu tão rápido às mudanças que aconteceram no ambiente. Algumas organizações por não sentirem a necessidade de mudar, outras por possuírem excessivo e desmotivado quadro de pessoal, mas grande parte do setor público ficou à margem desse processo, o que comprometeu a qualidade dos serviços prestados. No entanto, essa é uma realidade que tende a mudar; desta feita, o Município de Matinhas-PB não ficou alheio a este processo, necessitando, passar entre os anos de 2018 à 2020, por profundas mudanças administrativas, visando sobretudo a informatização e melhoria dos processos internos, visando o melhor atendimento à população, como também, melhor controle e rigor na arrecadação tributária.

Para que a qualidade seja constante e efetiva, faz-se necessário que exista planejamento, execução, atuação corretiva e controle constante. Assim, para fazer frente à multiplicidade de controles necessários para os diversos sistemas operacionais do setor público e para que exista um resgate da visão sistêmica da organização, pode-se utilizar política pública, que tornam possível a uniformidade e a consistência do tratamento, na aplicação e utilização de pontos específicos de uma empresa com o objetivo de aperfeiçoamento contínuo (ROCHA, 1987).

De acordo com Tenório (2008), “pode-se definir uma política pública como uma ação do Estado na sociedade, atendendo necessidade da sociedade ou a uma percepção do governante”. Procurou-se, portanto, reposta para a seguinte questão: **como na prática, ocorre o processo de implantação de uma nova gestão financeira em um município?**

Assim, o presente trabalho consiste em analisar a implantação de um novo modelo de gestão na secretaria de Finanças da cidade de Matinhas – PB atravessou entre os 2018 e 2020.

Buscando de um modo específico atender: identificar como está caracterizado a secretaria de finanças e as políticas tributárias do município em estudo; mensurar os valores arrecadados para alguns segmentos econômicos, depois da implantação das leis, decretos e portarias, durante o período de 2018 a 2020; e, por fim, analisar se o planejamento tributário

atual, atende as necessidades do município em estudo, claro, percebendo a importância da modernização da Sefin, da melhoria na qualificação de seus colaboradores, implementação de softwares e da própria estrutura de seu imobilizado, móveis e utensílios.

Para isso, foram elencadas alguns leis e decretos que serviram de base para análise dessas políticas aplicadas, extensivos os seus resultados até o ano de 2020. A descrição das estratégias utilizadas na arrecadação de Impostos sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS): pago por empresas e profissionais liberais (médicos, advogados, engenheiros) que têm base no município, em função do que recebem de seus clientes por serviços prestados.

Dessa forma, o tema da presente pesquisa se torna de interesse, pois traz a análise de uma estratégia municipal como alternativa na busca por maior justiça fiscal, analisando ações governamentais que busquem não somente o aumento da arrecadação, mas também efeitos fiscais dos tributos. Como exemplo, a criação de empregos e geração de renda, bem como, via desoneração fiscal, a busca pela viabilidade de certas atividades econômicas no contexto competitivo mundial.

Partiu-se da premissa de que para o setor privado tudo é possível, desde que não vetado em Lei. Para o setor público, só é permitido fazer aquilo que está previsto em Lei. Até mesmo para proteger o setor público, há um cabedal de leis (LRF, por exemplo) que norteiam as ações dos gestores públicos. Nesse sentido, esta pesquisa se torna interessante do ponto de vista da busca de soluções na área tributária, que permitam flexibilizar a ação pública no atendimento de interesses público e privados sem ferir esses saudáveis entraves jurídicos contrários, limitantes à sua execução.

Por esse ângulo, o resultado desse estudo contribuiu também para avaliar possíveis mudanças na cultura organizacional. O estudo se faz interessante para aqueles estudiosos das finanças públicas e gestão pública que buscam alternativas à geração de receitas próprias dentro do intrincado cabedal de leis que muitas vezes limitam em excesso, mas não inviabilizam o uso da criatividade e inovação na área pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

Girard (1972, *apud* SARAIVA, 2006, p.27) nos diz que “[...] política pública é um sistema explícito e coerente de fins últimos, objetivos e meios práticos, perseguidos por um grupo e aplicados por uma autoridade”. Etzione (*apud* SARAIVA, 2006) define como “uma forma mais abrangente de tomada de decisão, em que as decisões são consideradas em conjunto e o ambiente para as decisões é sistematicamente analisado e revisto”.

Para SARAIVA (2006, p.28), “[...] trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. ” É possível considerá-las como estratégias que apontam a diversos fins, todos de alguma forma desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica seria a consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas todas destinadas a modificar a realidade dos setores sociais, através da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

As características de uma política pública, segundo definição dos dicionários, são direcionadas pelos seguintes vocábulos: institucional, decisório, comportamental e causal. No institucional, a política é elaborada ou decidida por uma autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante. Quanto à característica decisória, a política é um conjunto-sequência de decisões, relativo à escolha dos fins e meios, de longo e curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades. Do ponto de vista comportamental, implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada, mas é uma política e, por cima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão singular. Do ponto de vista causal: são produtos de ações que tem efeitos no sistema político e social.

Diferentes autores coincidem no conceito geral e nas características essenciais das políticas públicas. O formato concreto delas dependerá de cada sociedade específica. O estágio de maturidade de cada uma delas contribuirá, ou não, para a estabilidade e eficácia das políticas, para o grau de participação dos grupos interessados, para a limpidez dos procedimentos de decisão.

Em geral, se consideram normalmente três etapas em matéria de política pública: formulação, implantação e avaliação. Faz-se necessário distinguir a etapa da elaboração da política com relação aos aspectos da formulação. A primeira é a preparação da decisão política em que prevalecem os critérios técnicos; a segunda é a decisão política ou a decisão tomada por um político e sua formalização através de uma norma jurídica.

Faz-se necessário separar a implantação propriamente dita, que é a preparação para a execução (ou a elaboração de planos, programas e projetos) da execução que é a posta em prática da decisão política. A distinção é necessária porque cada uma das etapas mencionadas é campo para tipos diferentes de negociação.

A fase da implantação está constituída no planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política. Trata-se da preparação posta em prática da política pública, da elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la.

A avaliação consiste na mensuração e análise, *a posteriori*, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente no diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas. A avaliação é a área da política pública que mais tem se desenvolvido nos últimos tempos. Vários países montaram mecanismos sofisticados para avaliar as políticas públicas. É o caso da França que criou, em 1990, o Comitê Interministerial de Avaliação e o Conselho Científico de Avaliação, substituídos em 1998 pelo Conselho Nacional de Avaliação. A Espanha também criou, em dezembro de 2006, a Agência Estatal de Avaliação das Políticas Públicas e da Qualidade dos Serviços.

Seria importante citar a questão da agenda que vem a ser a inclusão de determinado pleito ou necessidade social na lista de prioridades do poder público. Segundo SARAVIA (2006, p.40) “A inclusão na agenda designa o estudo e a explicitação do conjunto de processos que conduzem os fatos sociais a adquirir um status de problema, transformando-o em objeto de debates e controvérsias políticas e na mídia.” Frequentemente, a inclusão na agenda induz e justifica uma intervenção pública legítima sob a forma de uma decisão das autoridades públicas.

As agendas públicas são concorridas pelos grupos de interesses (muitas vezes elites) desenvolvidos em torno do neocorporativismo e do pluralismo. O debate é, ao mesmo tempo sobre uma denúncia do pluralismo, que deixa excessivo espaço para a ideia de que cada um pode ter acesso aos recursos do Estado em um sistema de concorrência aberta, e sobre uma crítica do neocorporativismo que, ao contrário, fecha esse jogo de acesso.

É importante destacar que o processo de política pública não possui uma racionalidade manifesta. Não é uma ordenação tranquila onde cada ator social conhece e desempenha o papel esperado. Não há no presente estágio de evolução tecnológica, nenhuma possibilidade de fazer com que os computadores sequer consigam descrever os processos das políticas públicas.

Aqui também se considera que o desenvolvimento econômico não resolve o problema político da escolha e da decisão. Como trata do processo decisório, o problema está relacionado à esfera da administração, resvalando na linha tênue que separa gestão e política. Uma vez que

a tradição brasileira é de delegar à burocracia estatal a decisão e implantação das políticas públicas, quando se insere o fator da participação popular é fundamental discutir o que pertence ao domínio da gestão e ao domínio da política: as decisões são políticas, mas precisam levar em consideração variáveis técnicas; a implementação é gerencial, mas envolve administração de conflitos e interesses que pertencem à esfera política.

Existe uma experiência acumulada, ao longo desses anos, sobretudo nos espaços governamentais locais, muito mais no âmbito dos municípios e de alguns estados do que no âmbito federal. Existe muita experiência acumulada, também, nos espaços não governamentais. O Brasil está cheio de experiências locais mostrando como se organiza, como se governa.

2.2 FINANÇAS PÚBLICAS

CMN (2008) afirma que, Receita Pública o conjunto de recursos financeiros que entram para os cofres estatais, provindo de quaisquer fontes, a fim de ocorrer às despesas orçamentárias e adicionais do orçamento.

Já Nesi (2010) afirma que a teoria das Finanças Públicas tem sua fundamentação nas falhas existentes no mercado, que acabam apresentando necessidades como a intervenção do governo, estudando as suas funções, a tributação e os gastos públicos.

As intervenções do governo partem da necessidade de equilibrar os gastos e receitas públicas, tendo em vista que os gestores, executam ações e atividades em prol da sociedade, tais como saúde, educação em segurança, relacionadas a bens e serviços.

Para um Município do porte de Matinhas-PB, com cerca de pouco mais de 4.500 habitantes, números do Censo2020, as receitas próprias são ínfimas. Tais municípios dependem basicamente do FPM (fundo de participação dos municípios) que é uma verba federal, e complementando suas receitas, as verbas estaduais.

Compreende como principais tributos municipais o ISS (imposto sobre serviço), este incide sobre praticamente todo serviço prestado dentro do município, variando de setor para setor, estão sujeitos a serem tributados por exemplo clínicas, oficinas, escritórios, etc., outro tributo importante para o município é o IPTU (imposto territorial urbano), este incide sobre o metro de área construída de um imóvel; o IPTU é de fundamental importância, pois nele estão intrínsecas outras taxas que por ventura podem ser cobrados pelo município como alvarás de funcionamento, para construção, diversas certidões e até mesmo a escritura do imóvel.

Para a cidade de Matinhas-PB, devemos ressaltar também a importância do setor primário, com a produção acentuada de laranja, como também uma grande população rural, no Censo 2010 a população urbana somava apenas 16%, o que explica de antemão o fraco

desempenho na arrecadação de impostos como IPTU e ISS, um quadro que deve ser analisado com muito mais calma e uma pesquisa a ser feita a posteriori, com o auxílio evidente de outros profissionais como sociólogos, antropólogos e historiadores, não tendo este como foco principal deste trabalho; o fato é que, Matinhas-PB esbarra na sua própria formação quanto cidade, nos seus traços culturais e identidade do seu povo, modificar o cenário fiscal de uma cidade que tem uma população tão pequena e esmagadoramente rural, se torna um desafio para qualquer gestor, modificar uma cultura notadamente voltada para o campo e constituir na sua população a consciência de se pagar tributos não é fácil para nenhum governante, sobretudo quando sua população rural não recebem a mesma gama de serviços que a população urbana como água encanada, rede de esgotamento sanitário, ruas calçadas e/ou asfaltadas.

Não há como negar, o setor financeiro é o coração de qualquer empresa, seja ela pública ou privada, ter um ativo circulante¹ maior que o passivo circulante² equilibrando com as contas de longo prazo é fundamental para o sucesso financeiro, deste modo, a contabilidade é de grande valia para os administradores, formar uma boa equipe de trabalho, aonde a equipe contábil presta constante assessoria e que, ao lado de um jurídico sempre ativo, precavido e legalista, se tornam ferramentas indispensáveis para o gestor. O administrador é o ser que tem a capacidade de elencar as mais diversas informações de toda sua equipe para assim, tomar a decisão mais acertada. Se o setor financeiro é o coração da empresa, se o jurídico é o crânio que protege o cérebro, o administrador é o próprio cérebro, é o órgão vital que controla os demais e toma todas as decisões com o único objetivo de fazer o corpo funcionar em plena harmonia.

2.3 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: visão gerencial *versus* visão societal

Um dos pressupostos do pensamento Weberiano é que o Estado tende a imitar as organizações empresariais, absorvendo as ideias, as práticas e a lógica que permeiam o setor privado. Segundo Ana Paula (2007), essas características sugerem uma transição para o modelo pós-burocrático de organização. Para Weber (1999), a burocracia é produto de um contexto histórico, estando sujeita a adaptações para atender interesses dominantes. Para ele, a burocracia não é só uma estrutura, mas principalmente um tipo de dominação.

¹ Expressão contábil que indica a soma de bens e direitos que podem ser transformados em capital monetário em até 365 dias, ou seja, ao curto prazo.

² Expressão contábil que indica a soma de bens e direitos que podem ser transformados em capital monetário em até 365 dias, ou seja, ao curto prazo.

A gestão estratégica surgiu, em meados da década de 70, durante os desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude. A prática do planejamento estratégico parecia ineficaz para responder às demandas de um novo momento, já que havia sido desenvolvido para um período até então definido como de mudanças, descontinuidade ou turbulências.

Infelizmente constata-se hoje que a gestão pública gerencial enfatiza as metas e os resultados baseados na eficiência e eficácia, mas não se direciona para a superação de contradições e conflitos sociais, resultando em um Estado distanciado dos problemas políticos que é forçado pela nova administração pública distanciar-se muitas vezes dos desafios e complexidade da dinâmica política.

Há os que defendam a administração pública gerencial através da justificativa de que o modelo proposto melhora os processos e as práticas administrativas. No entanto, o problema reside ainda no distanciamento da dimensão sociopolítica nas problemáticas existentes.

A questão que se coloca então é se a lógica gerencial favorece ou não o desenvolvimento e a evolução da dimensão sociopolítica da gestão aprimorando a governança estatal. A visão gerencial do Estado traz muitas vezes em seu discurso o viés da participação cidadã, mas ao que tudo indica, esse é um caminho ainda a ser trilhado e, infelizmente, a lógica da administração gerencial tem sido a mesma do mercado, importando-se muitas vezes modelos privados para a gestão pública. Em alguns casos, o cidadão é chamado de cliente dentro da lógica administrativa.

A grande diferença é que as demandas públicas não podem ser analisadas sob a ótica do mercado, pois seus demandantes são antes de tudo cidadãos, detentores de direitos e deveres previstos em lei, e não meros clientes escolhidos segundo interesses do mercado. Segundo Ana Paula (2007, p.198):

O caso brasileiro da história da administração pública nacional é constatado que a recente reforma do Estado se organizou em torno de duas orientações políticas: a vertente gerencial, que se inspira no movimento internacional pela reforma do Estado e implanta a administração pública gerencial; e a vertente societal, que busca novas formas de organização e administração do Estado para constituir uma administração pública societal.

Essa dimensão sócio-política dada à vertente societal, que compreende problemas situados no âmago das relações entre Estado e a sociedade, envolvendo o direito dos cidadãos e sua participação na gestão pública, contrapõe-se a vertente gerencial, essa muito mais voltada para dentro do Estado, numa visão meramente gerencial na construção de soluções para as

demandas da sociedade com mais eficiência e eficácia. Já a gestão societal busca a efetividade das políticas públicas adotadas, com a participação maior possível da população interessada nos seus resultados, mas a começar principalmente, pela demarcação de uma agenda política que se coadune com os anseios da população.

Tenório e Saravia (2007) ressaltam que, a partir dos anos 1970, a relação do Estado com a sociedade mudou, em consequência da maior participação social, contra um “Estado autoritário, que propunha modernizações weberianas ou gerencialistas e guardava ranços de um patrimonialismo” histórico (p. 126).

Com o crescimento do Estado, Bresser Pereira (2009, p.209) considera que a administração racional burocrática teria andado às voltas com uma crise de legitimação justificada pela impossibilidade de impor às normas a velocidade das mudanças sociais. Para Catelli e Santos (2004), a gestão burocrática teria cumprido seu papel de substituir o governo das famílias reais e das grandes oligarquias por uma administração profissional, baseada na racionalidade técnica.

Bresser Pereira (2005) concorda com esta perspectiva, embora vá mais além e ponte a crise da administração burocrática no Brasil para o final dos anos 1980, antes mesmo que a própria administração pública burocrática pudesse ser plenamente instaurada no país. Na concepção marxista, o conceito de burocracia estaria associado à “progressiva rigidez do aparelho do estado em prejuízo das exigências da democracia de base” (BOBBIO, 2007, p.124). Para Bresser Pereira (2005), “na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (p. 241). Abrúcio (1997) e Bobbio (2004) concordam que o modelo é lento e excessivamente apegado a normas.

No entanto, superada a discussão sobre a necessidade de substituição do velho modelo burocrático, é preciso debater as alternativas de renovação da gestão pública democrática. Tenório e Saravia (2007) defendem a tese de que é importante não diferenciar gestão pública de gestão social. Para eles, a principal função da administração pública “é atender os interesses da sociedade como um todo” (p. 109). Bresser Pereira (2009), por sua vez, partiu da premissa de que “a adoção da reforma da gestão pública [no Brasil] foi a pressão dos eleitores por dois objetivos aparentemente contraditórios: menos impostos e serviços públicos de melhor qualidade” (p. 212).

Assim, propôs a substituição da administração burocrática por um modelo de administração pública gerencial (PEREIRA, 2005,), tomando “o grau de identificação da gestão pública com a administração de empresas privadas [como instrumento de medição do] gradual distanciamento da abordagem tipicamente burocrática” (p. 340). O autor entende que:

A administração gerencial; a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato, além de serem modos muito mais eficientes de gerir o Estado, são recursos muito mais efetivos na luta contra as novas modalidades de privatização do Estado” (PEREIRA, 2005, p. 29).

Para Paula (2007), apresentada como alternativa ao modelo gerencialista defendido por Bresser Pereira (2005; 2009), a vertente societal ou social não apresentara, ainda, clareza e consenso em relação aos objetivos e características de seu projeto político. Isto teria favorecido a expansão do modelo gerencialista no Brasil.

Definir o modelo gerencial não é tarefa fácil. Bresser Pereira (2009) nos adverte que, embora vejamos pontos em comum entre os diversos modelos de reforma da gestão pública implantados nas décadas de 1980 e 1990, “não significa que haja convergência em direção a um único modelo de gestão pública” (p.218), no entanto, seus adeptos, embora possuam diferentes posturas e posicionamentos intelectuais, eles partilham de “alguns traços em comum como a orientação para o cliente, a contratação de serviços e uma maior autonomia e responsabilização das agências (p.339).

Em relação ao propósito de administrar com a orientação para o cliente, o mesmo autor usa, com maior frequência, nas obras incluídas em nossas referências bibliográficas, a expressão, orientar para o cidadão. No tocante à perspectiva de cidadão-cliente, Tenório e Saravia (2007) afirma que a “cidadania deixa de ser o conjunto da população pela qual o estado republicaneamente deve zelar pelo bem estar para ser vista como um cliente, uma meta, um resultado a ser alcançado”, ao que Bresser Pereira (2009) retruca afirmando que, em seu ponto de vista, “o cidadão-cliente é um cidadão completo, que é tanto objeto quanto sujeito dos serviços públicos, na medida em que participa da formulação das políticas públicas e da avaliação dos resultados” (p. 343).

A tese de Paula (2007) revela que a implementação do modelo gerencialista de gestão pública não resultou em uma ruptura com a linha tecnocrática, pois continua reproduzindo o autoritarismo e o patrimonialismo, uma vez que o processo decisório depende do núcleo estratégico do Estado e das instâncias executivas, e o ideal tecnocrático foi reconstituído pela nova política de recursos humanos. Por outro lado, a despeito do discurso participativo da nova administração pública, a estrutura e a dinâmica do Estado pós-reforma não garantiram uma inserção da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas.

Pereira (2005) insiste na defesa de que a administração pública gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e funcionários

públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos. Para ele, “o aumento da eficiência no uso do dinheiro público é uma maneira de aumentar a qualidade e a cobertura dos serviços públicos, não uma desculpa para reduzir os gastos públicos com esses serviços” (p. 226).

De outro lado, as pesquisas de Paula (2007) demonstraram que a nova administração pública não reduz como se esperava os custos governamentais, uma vez que a sua implementação multiplica o número de burocratas para dar conta da reorganização do aparelho do Estado e da regulação das atividades transferidas para o setor privado.

Paula (2007) subdivide a gestão pública democrática em três dimensões: uma econômico-financeira, que estaria relacionada às finanças públicas, aos investimentos estatais a outras questões de natureza fiscal, tributária e monetária; uma institucional-administrativa, que envolveria os problemas organizacionais e os processos de gestão e, por fim, a dimensão sociopolítica, compreendendo “os problemas situados no âmago das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública” (p. 21).

Nesta classificação, a autora acusa que a nova administração pública tende a manter a dicotomia entre a administração e a política, pois não transportou a dimensão sociopolítica do discurso para a prática. Pereira (2009) afirma que a reforma brasileira é gerencial “porque se inspira na gestão de empresas privadas”, todavia também é democrática porque pressupõe a governança democrática, faz do controle social pela sociedade civil uma importante forma de responsabilização política e exige transparência dos órgãos públicos, que não bastam as decisões, mas que estas sejam racionais. Além disso, precisam também ser democráticas, uma vez que respondem às demandas ou decisões dos eleitores.

A respeito da inspiração tomada das técnicas aplicadas na administração de empresas e da associação desta com o afastamento do velho modelo burocrático, Paula (2007) questiona se a eficiência dos modelos gerenciais importados da administração privada e a transição para uma administração pós-burocrática seriam, na verdade, dois mitos gerencialistas assimilados pela nova gestão pública. A autora acredita que “está surgindo uma 'burocracia flexível', fruto da flexibilização pós-fordista, que vem sendo emulada no setor público, originando um Estado gerencial” (p.81). E continua na crítica a esta ideologia de um pretense modelo pós-burocrático:

Tal como a burocracia flexível, o estado gerencial tende a se negar como uma forma de exercer o poder, mas continua desempenhando esse papel através de mecanismos sutis de controle: move-se assim para uma 'zona cinzenta' que combina consentimento e controle difuso. Em consequência, temos um Estado despolitizado e um déficit democrático, pois apesar do discurso de democratização, as decisões estratégicas

continuam a ser tomadas pelos administradores das organizações públicas e privadas (p.98)

Sobre o discurso dos gerencialistas de que a dimensão sociopolítica seria abordada no modelo através do controle social, Paula (2007) denuncia que, na prática, não há transparência esperada e nem mecanismos para que o controle ocorra. Apesar das críticas, Paula (2007) admite que o projeto de uma administração gerencial apresentou abordagens ordenadas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.

Para Tenório e Saravia (2007), a gestão social é a substituição da gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico e colaborativo no qual o processo decisório é exercido por meio de posicionamentos convergentes e divergentes dos diferentes sujeitos sociais envolvidos.

Isto nos leva a inferir que a legitimidade do processo produtivo ou administrativo somente existiria quando os atores envolvidos no processo – subordinados e superiores hierárquicos, administrados e administradores, negociassem dialogicamente a maneira como os resultados seriam alcançados. Consequentemente, o processo decisório seria democratizado à medida que os participantes defendessem suas razões com base no melhor argumento (TENÓRIO, 2004, p. 37).

Sendo assim, ela não pode ser apenas a prática de uma gestão pública voltada para a solução de problemas sociais, mas uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento, implementação, execução e avaliação de políticas públicas. Para isso, Paula (2007) defende a criação de “arranjos institucionais que organizem a participação nas diferentes esferas governamentais e que sejam dinâmicas o suficiente para absorver as tendências cambiantes inerentes à democracia” (p. 171).

No entanto, como afirma Pereira (2009), o modelo societal ainda não foi testado, em 2003, quando o Partido dos Trabalhadores venceu as eleições presidenciais, manteve os princípios básicos da reforma, apesar de sua oposição durante o governo anterior. Essa vertente societal não tem propostas completamente acabadas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (PAULA, 2007).

Embora existam propostas de orçamentos participativos, fóruns temáticos, conselhos gestores, dentre outras alternativas para a vertente, conforme Paula (2007), ainda são configurações fragmentadas e específicas. Apesar das limitações atualmente observadas nesta vertente, persiste mais atual do que nunca o desafio de incorporar a dimensão sociopolítica à administração pública. Se este foco se perder entre a busca de excelência nos processos administrativos, o próprio *status* democrático que reveste o Estado moderno correrá o risco de cair por terra, derrubando consigo a legitimidade que se pretende atribuir aos Governos.

Assim, que os esforços em sistematizar a ação governamental (dimensão institucional-administrativa), na classificação de Paula (2007) e do uso de recursos orçamentários (dimensão econômico-financeira) sejam voltados não para o isolamento do núcleo de planejamento do Governo, como defendem os gerencialistas, mas para possibilitar a institucionalização de canais capazes de captar a vontade social e transformar as necessidades públicas em políticas públicas.

Se assim não agirem, os Governos se deparará com uma inversão das premissas democráticas onde o aparato governamental e, com ele, a própria burocracia se transformará em um fim, quando deveria se posicionar como meio para atingir o sujeito de direito, que é o cidadão.

Este trabalho tem por desafio descrever essa experiência da Secretária de finanças, fazendo a análise sob as visões das vertentes acima descritas, descrevendo e analisando o esforço interno pela escolha feita pelo município de Matinhas na construção dessas políticas públicas.

2.4 REFORMA TRIBUTÁRIA NO BRASIL

A reforma tributária constituiu um dos temas mais polêmicos em torno da questão fiscal brasileira. As propostas de reconstrução do sistema tributário não obtiveram força política suficiente para realizá-la. Houve apenas alterações de natureza pragmática, centradas no aumento da arrecadação a fim de garantir o superávit primário. Nesse processo desordenado de aumento de carga tributária, ampliaram-se a regressividade, os desequilíbrios na sua distribuição entre os agentes econômicos, os setores de atividade e o conflito federativo.

Pensar em uma ampla reforma de nosso Sistema Tributário é pensar em uma reforma que tenha como base a adoção dos princípios que o façam se aproximar de um Sistema ideal, que promova sua sintonia com os objetivos maiores estabelecidos em nossa Constituição Federal – como, por exemplo, o fortalecimento da Federação e a diminuição das desigualdades regionais - e que o faça ajudar o País a atender às atuais demandas de um mundo cada vez mais global, facilitando sua inserção no cenário mundial, como vislumbram diversos estudiosos no assunto, a exemplo de Gustavo Costa:

Isto é, aquela reforma tributária voltada para os demais "atores" do processo: os contribuintes e a federação brasileira (Estado brasileiro) vista como um espaço político e econômico maior, integrado (para além da União, Estados e Municípios vistos isoladamente) no contexto contemporâneo das nações; contexto contemporâneo de crescente integração econômica, de aumento das trocas de bens e serviços e de competição internacional a partir de blocos de interesses convergentes (nações, uniões políticas, mercados comuns, etc.) (COSTA, 2008, p. 03).

Por sua vez Melo, Pereira e Souza (2010) entendem que a Reforma Tributária foi uma agenda que nunca aconteceu. Segundo estes autores, analisando o período que vai da promulgação da Constituição Federal de 1988 até 2007, as iniciativas para promover uma ampla reforma do Sistema Tributário Nacional se iniciaram em 1991, durante o mandato do Presidente Fernando Collor, por meio de uma Proposta de Emenda Constitucional que ficou conhecida como “Emendão” - que foi, em seguida, abandonada em razão do impeachment sofrido pelo então Presidente da República -, atravessaram, com medidas recorrentes, os dois mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso e do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, sem que tenham conseguido obter sucesso.

O mesmo caminho tomou a PEC 233/08, apresentada pelo Governo Federal em 2008, e que aparentava ser uma proposta reduzida da PEC 175/95, nesse processo recorrente identificado pelos referidos autores. Eles entendem ainda que o fato de as propostas que tinham como objetivo promover uma ampla Reforma Tributária, não ter obtido sucesso, não significava que o status quo fora mantido. Muito pelo contrário, diversas alterações foram implantadas – em geral para incrementar a receita – algumas contribuindo para aumentar a cumulatividade do Sistema, prejudicando a qualidade da tributação e a relação entre os entes federados.

Nesse sentido restou pouco espaço para que os municípios buscassem através de uma provável Reforma Tributária do sistema nacional, a solução para seus problemas de caixa e a imensa pressão exercida democraticamente pela sociedade, através de segmentos econômicos, em busca de diminuição de custos e aumento da competitividade.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho, utilizou-se a taxionomia proposta por Vergara (2008), que considera os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, uma vez que esse tipo de pesquisa tem por finalidade primordial desenvolver, esclarecer ou até mesmo modificar conceitos já formulados, através de um percurso que transcende as ideias generalizadas e categóricas apontadas pelos sujeitos, pelos documentos e pelos contextos (GIL, 1994).

Relativamente aos meios, a pesquisa foi documental, bibliográfica e de estudo de caso. Documental pelo fato de ter-se utilizado de dados públicos como leis decretos e dados dos recolhimentos de tributos municipais, disponíveis em Diário Oficial e banco de dados. Bibliográfica, por ter-se utilizado também, como base, material disponibilizado em livros, revistas, dissertações e na internet. E, estudo de caso, por estarem essas ações circunscritas à

experiência vivenciada na secretaria de finanças do município de matinhas- PB, no período de 2015 a 2020 dos segmentos econômicos.

As evidências do estudo de caso podem advir de várias fontes. Dentre elas observa-se a documentação e a observação participante. Os dados foram coletados por intermédio de pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao tema.

Foram também coletados dados por intermédio de pesquisa documental em relatórios e banco de dados pertencentes à Secretaria de Finanças de Matinhas, ou outros órgãos governamentais, no tocante ao recolhimento de impostos municipais, estaduais e outras transferências governamentais.

Com base nas conclusões alcançadas pelas pesquisas bibliográfica, documental e da própria observação participante do autor que escreve este texto, que participa da secretaria de finanças de Matinhas – PB, sendo, portanto, um observador participante privilegiado, procurou-se descrever e estabelecer a comparação entre as políticas formuladas, sua implantação e resultados obtidos.

Os dados foram tratados de forma não estatística, através de análise qualitativa, apesar do uso de gráficos e tabelas numéricas. Segundo Strauss e Corbin (2008; p. 23,24):

[...] alguns pesquisadores reúnem dados através de entrevistas e observações técnicas normalmente associadas aos métodos qualitativos. Porém, eles codificam os dados de uma forma que permita que sejam estatisticamente analisados. Esses são na realidade, dados qualitativos quantificados. Ao falar sobre análise qualitativa, referimo-nos não à quantificação de dados qualitativos, mas, sim, ao processo não-matemático de interpretação, feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico. Os dados devem consistir de entrevistas e de observações, mas também devem incluir documentos, filmes ou gravações em vídeo e mesmo dados que tenham sido quantificados para outros fins, como dados do censo.

Dessa forma, por meio de análise de conteúdo dos resultados dos levantamentos realizados da implantação de políticas públicas de desoneração de impostos (ISS) de determinados segmentos econômicos, como também a manutenção dessas atividades na cidade, através de procedimentos interpretativos.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, *apud* VERGARA, 2008, p.15).

A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas ou métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Trata-se de um método de

análise textual. Utiliza-se na análise de dados qualitativos, na investigação histórica, em estudos bibliométricos ou outros em que os dados tomam a forma de texto escrito. Por esse motivo e pelas características do relatar o caso da SEFIN, escolheu-se análise de conteúdo para o tratamento dos dados.

O método escolhido para a pesquisa teve suas limitações, como todo método as tem, mas nem por isso deixou de ser avaliado como o mais adequado ao tema e às condições da pesquisa. Utilizou-se de uma experiência vivenciada para se descrever um estudo de caso. A seguir, algumas dessas limitações: 1) Devido ao escasso tempo, tornou-se impossível de maneira exploratória analisar todos os fatores referentes ao universo de contribuintes selecionados; 2) O próprio fato do estudo de caso ter como fonte um observador participante da experiência vivenciada dificultou de certa forma o distanciamento e a melhor isenção de quem observa o processo; 3) A avaliação subjetiva dos resultados obtidos, com ampla seletividade e de difícil cobertura sem uma equipe de observadores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONHECENDO A SECRETARIA DE FINANÇAS E AS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS DO MUNICÍPIO EM ESTUDO

A Secretaria de Finanças (SEFIN) possuía na época cerca de 13 funcionários, uma estrutura física deteriorada e equipamentos rudimentares, computadores antigos, não tinham softwares adequados para o devido controle operacional, gastava-se muito papel e os arquivos eram inadequados ao trabalho operacional, informações se perdiam com frequência, não se tinha um controle de por exemplo quantas pessoas estava em débito com o município, vencimentos, descontos, tudo se perdia num emaranhado de arquivos físicos ou em computadores com HD já bastante usados; não possuía um sistema antivírus profissional,.

Quanto a equipe que colaborava na SEFIN, poucos possuíam formação na área de destino à qual prestavam serviços, os números de servidores concursados eram baixíssimo, apenas 2 efetivos o amadorismo no atendimento era explícito.

A SEFIN simplesmente não conseguia fornecer informações e relatórios com o mínimo de qualidade para a tomada de decisões dos seus gestores imediatos; o secretário de finanças era de formação política e não técnica, o que dificultava ainda mais a comunicação fluida entre o gestor (PREFEITO) e a SEFIN.

Complementando o quadro administrativo encontrado, a gestão anterior apagou e destruiu vários documentos para dificultar ainda mais a atual administração, até os registros mais simples de adimplentes com o município não se tenha, era de fato um trabalho do zero que se necessitava.

Para um Município do porte de Matinhas-PB, com cerca de pouco mais de 4.500 habitantes, números do Censo2020, as receitas próprias são ínfimas. Tais municípios dependem basicamente do FPM (fundo de participação dos municípios) que é uma verba federal, e complementando suas receitas, as verbas estaduais.

Compreende como principais tributos municipais o ISS (imposto sobre serviço), este incide sobre praticamente todo serviço prestado dentro do município, variando de setor para setor, estão sujeitos a serem tributados por exemplo clínicas, oficinas, escritórios, etc., outro tributo importante para o município é o IPTU (imposto territorial urbano), este incide sobre o metro de área construída de um imóvel; o IPTU é de fundamental importância, pois nele estão intrínsecos outras taxas que por ventura podem ser cobrados pelo município como alvarás de funcionamento, para construção, diversas certidões e até mesmo a escritura do imóvel.

Para a cidade de Matinhas-PB, deve-se ressaltar também a importância do setor primário, com a produção acentuada de laranja, como também uma grande população rural. No Censo 2010 a população urbana somava apenas 16%, o que explica de antemão o fraco desempenho na arrecadação de impostos como IPTU e ISS, um quadro que deve ser analisado com muito mais calma e uma pesquisa a ser feita a posteriori. O fato é que, Matinhas-PB esbarra na sua própria formação quanto cidade, nos seus traços culturais e identidade do seu povo, modificar o cenário fiscal de uma cidade que tem uma população tão pequena e esmagadoramente rural, se torna um desafio para qualquer gestor, modificar uma cultura notadamente voltada para o campo e constituir na sua população a consciência de se pagar tributos não é fácil para nenhum governante. Inclusive, quando sua população rural não recebem a mesma gama de serviços que a população urbana como água encanada, rede de esgotamento sanitário, ruas calçadas e/ou asfaltadas.

4.2 MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NA SECRETARIA DE FINANÇAS

O Brasil possui uma característica singular no tocante aos seus modelos administrativos de gestão pública, percebe-se um padrão de mudança dos processos sempre que outra gestão assume o controle administrativo, mesmo que estes sejam inseridos dentro de uma continuidade

(reeleição) ou a permanência do grupo aliado no caso do gestor conseguir eleger seu aliado político. Desta feita, o trabalho administrativo acaba sendo prejudicado pela descontinuidade. As mudanças e adaptações são necessárias, mas se estas mudanças administrativas acontecem de forma rotineira, se cada gestor público modifica todos os sistemas a cada quatro anos, o processo de gestão pública de forma geral, é prejudica, pois informações se perdem, colaboradores ambientados e treinados acabam sendo subaproveitados e tudo acaba tendo que recomeçar, por isso é fundamental que o funcionário público tenha estabilidade funcional através de processo seletivo seguro e transparente.

Matinhas – PB, inserida neste contexto de descontinuidade administrativa, comum em nosso país, passou após as eleições, em 2013, a ter nova administração, e esta, percebeu a necessidade de implementar um novo modelo de administração, contratando novos colaboradores, inovação física e tecnológica.

A mudança na SEFIN fora dividida em três eixos principais: estrutura, pessoal e controle operacional. Quanto a estrutura física e operacional, foi realizada a mudança de prédio, onde a SEFIN passou a contar com uma nova instalação devidamente adequada a sua finalidade, salas com divisórias, espaço para reuniões e local adequado para os arquivos.

No tocante a parte operacional, foi necessário adquirir novos equipamentos, a prefeitura comprou computadores, tablets, mobília e até material de expediente básico, que estava faltando. Foi contratado também softwares de contabilidade (PUBLIC SOFT) e para sua devida instalação e treinamento de pessoal, foi contratada a equipe de consultoria da empresa (LR CONTABILIDADE).

A partir dessas mudanças, o controle operacional passou a ser devidamente exercido dentro da SEFIN, onde o gestor passou a controlar o desempenho a partir de relatórios semanais enviados pela equipe financeira, inclusive impondo metas para a equipe e prazos definidos através de um calendário municipal para pagamento de funcionários, cobrança de IPTU e demais tributos municipais.

O gestor à frente da SEFIN passou a ter maior importância dentro da gestão municipal, participando das reuniões e contribuindo para a tomada de decisão da Prefeita a partir de um controle minucioso das contas públicas, todas as informações passaram a ser arquivadas fisicamente e também virtualmente nos softwares para poderem ser utilizadas a qualquer momento pelos gestores municipais.

4.3 ARRECADAÇÃO DO MUNICÍPIO

Em Municípios com as características geográficas e populacionais semelhantes à Matinhas, a principal receita vem respectivamente, dos governos federal e estadual, juntos somam mais de 90% de toda a arrecadação, contudo, para efeito de pesquisa, o presente trabalho irá analisar as receitas que estão ligadas diretamente com a atividade do município, a arrecadação de tributos municipais, pois estes são os setores que ao longo de pesquisa, sofreram as mudanças administrativas implementas pela atual gestão. Toma-se os anos de 2018 e 2019, pois representam com exatidão o momento de mudança nos processos administrativos tais como treinamento de pessoal, informatização, economia de custos, padronização do atendimento, etc.

Fonte IBGE https://meumunicipio.org.br/perfil-municipio/2509339-Matinhas-PB?exercicio=2019 Dados em milhares de Reais ou em porcentagem	Comparativo do exercício de Matinhas – PB POPULAÇÃO: 4.321 habitantes POPULAÇÃO URBANA: 16 % Fonte: Censo Demográfico 2010.		DENSIDADE DEMOGRÁFICA: 114 habitantes/km² EXTENSÃO TERRITORIAL: 38 km² Fonte: IBGE Cidades 2010. PIB: 34.205 mil reais PIB PER CAPITA: R\$ 7.925 Fonte: IBGE Cidades 2010.
	Exercício 2018	Exercício 2019	Resultado
1. Receita	14.656	15.741	SUPERÁVIT
1.1 Receita tributária	1,25%	1,38%	SUPERÁVIT
1.1.1 ISS	22,07%	14,79%	DÉFCIT
1.1.2 IPTU	1,66%	2,06%	SUPERÁVIT
2. Despesas	14.200	16.015	(SUPERÁVIT) ³
2.1 Despesa Corrente	94,24%	94,72%	SUPERÁVIT
2.1.1 Despesa de Pessoal	63,39%	64,94%	SUPERÁVIT
2.2 Despesa de Capital	5,76%	5,28%	DÉFCIT
2.2.1 Investimentos	63,18%	59,06%	DÉFCIT

³ Apesar de apresentar superávit, este indicador contudo, representa aumento de despesa, que no modelo de gestão administrativo atual, é um indicativo indesejado, porém, aceitável, caso represente de fato um aumento momentâneo e que represente um investimento em pessoal, equipamentos e estrutura.

Observa-se que a receita tributária correspondeu em 2018 a 1,25% da arrecadação do município, sendo que o IRRF (imposto de renda retido na fonte) e ISS (imposto sobre serviço) como os mais impactantes.

Já em 2019, a receita do município aumenta significativamente, mais de um milhão de reais de incremento, o que representa algo em torno de 7%, as despesas também aumentam, fica bastante evidente que as despesas são impactadas pelo aumento com a folha de pagamento, o que nos leva a compreender o investimento maior nesse setor. Já no aumento de receitas, observa-se o incremento no IPTU (imposto territorial urbano) fruto da política acertada do município neste setor.

Como conclusão da análise de dados, percebe-se claramente que as mudanças propostas pela administração municipal, refletiram claramente no melhor serviço da SEFIN e aumento da arrecadação de impostos municipais, fazendo com que, os anos de 2018 e 2019 tenham representado de fato uma ruptura administrativa no município de Matinhas – PB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pouco a pouco as organizações públicas vão se adequando à nova realidade e buscando uma melhor atuação frente aos públicos com os quais interagem, através da qualificação dos serviços prestados. Autores como Bradford (1992) e Teixeira & Santana (1994) apresentam diversos fatores que, juntos ou isoladamente, dificultam esse processo, como: escassez de recursos, atraso tecnológico, estruturas inchadas, reduzidas ênfase em desenvolvimento de funcionários, primazia do interesse particular em detrimento do interesse coletivo, entre outros.

Nesse sentido, para que o setor público em geral, e as Prefeituras Municipais em particular, atinjam seu objetivo maior, que é promover o bem comum, devem buscar a qualidade nos seus serviços, aperfeiçoando métodos, melhorando processos, analisando dados e informações, ou seja, profissionalizando suas atividades. Assim, as mudanças advindas de cada eleição não afetarão a prestação de serviços nem a continuidade dos projetos que estão sendo executados

A gestão pública municipal, vem sofrendo grandes mudanças para tentar se aperfeiçoar e acompanhar a iniciativa privada, como também oferecer um melhor serviço para a comunidade, porém, os desafios de implementar novos modelos de gestão pública, são complexos e por vezes burocráticos, já que o setor público necessita respeitar um arcabouço de

leis, como também ritos da democracia, como a aprovação do orçamento pela câmara de vereadores, eleições a cada quatro anos, dentre outras regras do jogo político.

A cidade de Matinhas – PB, inserida neste contexto, apresenta além das dificuldades mencionadas anteriormente, acrescenta-se o fato de ser uma cidade de pequeno porte, situada no interior da Paraíba. A mesma, apresentou até o ano de 2018, um modelo administrativo burocrático e ultrapassado, pautado em controles frágeis, estrutura física inadequada, arquivos desorganizados, e por fim, uma equipe técnica desqualificada.

A partir de 2018, Matinhas – PB passou a modernizar seu modelo de gestão pública, inserindo várias mudanças que se pautavam em três eixos principais: estrutura, pessoal e controle operacional. Tomamos como estudo de caso a SEFIN (Secretaria de Finanças), apresentando em um recorte de três anos as mudanças implementadas na mesma.

A SEFIN apresentou até 2018, os problemas inerentes ao antigo modelo burocrático anteriormente criticado, e partir de então, em três anos, passou por uma profunda mudança administrativa, que logo se viu sobretudo no ano de 2019, seus primeiros frutos, tendo um aumento significativo de receitas provenientes dos tributos municipais.

Como principais mudanças, a SEFIN apresentou nova estrutura física, salas com divisórias, espaço para reuniões e local adequado para os arquivos. No tocante a parte operacional, A SEFIN adquiriu novos equipamentos como computadores, tablets, mobília e até material de expediente, além de software para a contabilidade. Complementando a mudança, foi contratada uma empresa de consultoria para a o treinamento e qualificação da equipe, remanejando cada colaborador para sua devida função, priorizando a competência profissional e aptidão para o cargo.

Com resultados significativos entre os anos de 2018 e 2020, Matinhas – PB apresentou-se como modelo administrativo para cidades do seu porte, e este trabalho acadêmico, faz-se lugar fecundo de informações que possam, colaborar com futuras pesquisas para outras tantas cidades, que busquem implementar melhorias em seu modelo de gestão. Mesmo com orçamento limitado e respeitando os trâmites jurídicos, podemos afirmar que Matinhas – PB conseguiu inovar e melhorar seu modelo de gestão pública, deixando claro que, para um melhor desempenho tributário, é necessário que a administração pública também se modernize, investindo sobretudo na qualificação profissional e modernização do setor financeiro.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BRADFORD, C. International competitiveness: interaction of the public and private sectors. COLLECTED PAPERS FROM EDI POLICY SEMINAR, 1991, Washington, DC. p. 18.

_____. Toward an integrated policy Èamewoüf. Washington, DC: OECD Development Center, 1992.

Confederação Nacional dos Municípios – CNM

COSTA, Gustavo da Silva. A influência da governança corporativa no desempenho econômico em empresas de capital aberto no Brasil. 2008. 03 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

Finanças Públicas: Noções Básicas para os Municípios / Confederação Nacional dos Municípios – Brasília: CNM, 2008.

NESI, Finanças públicas / Nazareno Nesi. – 2 ed. – Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.
SARAVIA, Enrique e FERRAREZI, Elisabete. / Políticas Públicas: Coletânea. - Brasília: ENAP, 2006, p.21-42

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Reimpr. Rio de Janeiro: FGV(2007).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, 1996.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista de Economia Política, v. 17, n. 3, 1997.

_____. Reforma do Estado para a cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Hélio J., & Santana, Solange M. (1994). Remodelando a gestão pública. São Paulo: Blucher.

SITES

<https://meumunicipio.org.br/perfil-municipio/2509339-Matinhas-PB?exercicio=2019>
Fonte: IBGE Cidades/Siconfi/STN 2019, atualizado em 08/09/2020, 15:54