

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO PÚBLICA BASEADA EM RESULTADOS: estudo de caso da gestão 2009 –
2012 da cidade de Queimadas/PB.**

Bruno Pacelly Monteiro da Costa

Campina Grande – PB

2014

BRUNO PACELLY MONTEIRO DA COSTA

**GESTÃO PÚBLICA BASEADA EM RESULTADOS: estudo de caso da gestão 2009 –
2012 da cidade de Queimadas/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Campina Grande – PB

2014

É expressamente proibida 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 da dissertação.

C837g Costa, Bruno Pacelly Monteiro da
Gestão pública baseada em resultados [manuscrito] : um estudo de caso da gestão 2009 - 2012 da cidade de Queimadas/PB / Bruno Pacelly Monteiro da Costa. - 2014.
20 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa.Ma. Kaline Di Pace Nunes, Centro de Ciências Sociais Aplicadas".

1. Gestão pública. 2. Resultados. 3. Reforma do estado I.
Título.

21. ed. CDD 351

BRUNO PACELLY MONTEIRO DA COSTA

**GESTÃO PÚBLICA BASEADA EM RESULTADOS: estudo de caso da gestão
2009 – 2012 da cidade de Queimadas/PB.**

Este trabalho de conclusão de curso – TCC foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.
Aprovado em 16 de Julho de 2014



Professor Msc. José Elinton Cruz de Menezes / UEPB
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



Profª Mestra Kaline Di Pace Nunes / UEPB
Orientadora



Profª Esp. Vânia Vilma Nunes Teixeira / UEPB
Examinadora

Campina Grande – PB, 16 de julho de 2014.

RESUMO

COSTA, Bruno Pacelly Monteiro da. **Gestão Pública Baseada em Resultados: estudo de caso da gestão 2009/2012 da cidade de Queimadas/PB**. 2014. 20 folhas. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande – PB, 2014.

Desde a crise de governabilidade enfrentada por países da América Latina nas décadas de 80 e 90, cada vez mais a administração pública busca flexibilidade e responsabilização para todos os níveis de gestão através do enfoque em resultados, com o objetivo de promover efetivas transformações sociais que atendam às necessidades do cidadão. No Brasil, esse fenômeno iniciou-se em 1995, quando foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Estado, do qual derivou o Plano Plurianual 2000-2003 denominado “Avança Brasil”, que definiu eixos essenciais e passou a trabalhá-los sob a forma de Programas de Trabalho. Este artigo propôs-se identificar quais foram as ações executadas pela gestão pública municipal da cidade de Queimadas – PB, no período de 2009 e 2012, na busca pela Gestão Baseada em Resultados. A metodologia utilizada foi a realização de uma análise documental baseada na legislação municipal e a realização de Análise Horizontal de dados coletados no sistema *on-line* do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE/PB. A conclusão da pesquisa aponta duas ações executadas: a parceria estabelecida com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, e a realização de modificações na legislação tributária municipal que promoveu aumento de mais de 70% na Receita Tributária entre os anos de 2009 e 2012. Contudo, percebe-se que existem desdobramentos do tema abordado cuja compreensão somente seria possível com a realização de um estudo mais aprofundado.

Palavras-chave: Gestão Pública. Resultados. Reforma do Estado.

1 INTRODUÇÃO

A reforma do aparelho do Estado está contextualizada em um movimento internacional, propulsionado especialmente por Margareth Thatcher no Reino Unido e por Ronald Reagan nos Estados Unidos, gestores que seguiram o receituário do Consenso de Washington, constituído de dez orientações básicas, elaboradas em novembro de 1989, por economistas do Fundo Monetário Internacional – FMI, Banco Mundial e Departamento de Tesouro dos Estados Unidos, na busca pelo ajustamento macroeconômico de países em crise.

Tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido o movimento gerencialista no setor público, como um reflexo do capitalismo flexível, é fundamentado na cultura do empreendedorismo. Sua consolidação foi estabelecida nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a gestão por meio do controle, eficiência e

competitividade máxima. (HARVEY, 1992, *apud* PAES DE PAULA, 2005, p. 37).

No Brasil, para realizar mudanças que melhorassem a execução dos serviços prestados pelo Estado à sua população, o governo buscou em modelos estrangeiros os meios e métodos para aperfeiçoar sua atividade, através da observação para produção de relatório com informações que subsidiassem a construção de um formato ajustado às necessidades e à realidade local:

Assim, ao ser indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países, viajando para o Reino Unido a fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação desse modelo ao contexto nacional. (BRESSER-PEREIRA, 1991, p. 5)

O Plano Plurianual 2000-2003, denominado Avança Brasil, trouxe o entendimento de que uma nova ordem se impunha, constituindo-se como a ferramenta que permitiria a aplicação de uma roupagem gerencial em todas as esferas de governo, e que redirecionaria a administração pública para um novo foco: os resultados.

Esse estudo se justifica devido ao fato de que existe uma mudança no padrão da administração pública da gestão municipal 2009/2012, promovendo alterações nos campos social, cultural e da economia da cidade de Queimadas/PB, através da atualização da legislação e da criação de situações inéditas que favorecem o desenvolvimento do micro e pequeno empreendedor, o que torna necessário e viável um estudo preliminar para avaliar quais os efeitos positivos e possíveis efeitos negativos surtidos na realidade local.

Na gestão compreendida entre 2009 e 2012 da cidade de Queimadas/ PB implementou-se o uso de ferramentas utilizadas no setor privado, como os programas de qualidade e reengenharia organizacional e normativa, que adaptadas para o setor público trabalharam a dimensão cultural e a de gestão para que atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado fossem executadas com o menor gasto e o máximo de qualidade possível. Diante disso, propõe-se identificar: **quais são as principais ações que foram executadas pela administração municipal na busca pela Gestão Pública Baseada em Resultados?**

Este artigo tem como objeto de estudo a gestão municipal do período compreendido entre os anos de 2009 e 2012, da cidade de Queimadas, localizada no interior da Paraíba. Seu objetivo geral é identificar quais são as ações executadas pela gestão pública municipal da

cidade de Queimadas – PB, no período de 2009 e 2012, na busca pela Gestão Baseada em Resultados. Perseguindo esse objetivo, buscou-se analisar a correlação entre as transformações ocorridas na conduta da administração pública municipal, no tocante à captação, gestão e aplicação de recursos, e as tendências recentes de foco no resultado e na eficácia dentro do ambiente da administração pública.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A CRISE DE GOVERNABILIDADE E O SURGIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA VOLTADA PARA RESULTADOS

Passando por modificações para tornar-se mais aberta e voltada à eficácia dos serviços de atendimento às necessidades dos cidadãos, a gestão pública chegou a uma nova forma, dita gerencial, também conhecida como nova administração pública. Bresser-Pereira (1991, p. 3) afirma que “nos países da América Latina, entre as décadas de 1980 e 1990, o modelo de gestão baseado em resultados emergiu como sendo a maneira eficaz de atribuir-lhes flexibilidade administrativa”. Os indicadores econômicos da época evidenciavam uma crise de governabilidade e de credibilidade motivada pela prática de uma forma de Estado assinalada pela incapacidade de controlar o déficit público e pelo número excessivo de empresas estatais ineficientes, em 1985 a inflação no Brasil alcançou 250% (duzentos e cinquenta por cento).

Foi nesse cenário que, em novembro de 1989, funcionários do governo norte-americano e dos organismos financeiros ali sediados, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, reuniram-se na cidade de Washington a fim de debater sobre a crise da América Latina. Batista (1994, p. 5) diz que “o objetivo do encontro era proceder a uma avaliação das reformas econômicas empreendidas, contando com a presença de economistas latino-americanos”.

O ‘consenso de Washington’ é constituído de 10 reformas: a) disciplina fiscal visando eliminar o déficit público; b) mudança das prioridades em relação às despesas públicas; c) reforma tributária, aumentando os impostos se isto for inevitável, mas “a base tributária deveria ser ampla e as taxas marginais deveriam ser moderadas”; d) as taxas de juros deveriam ser determinadas pelo mercado e positivas; e) a taxa de câmbio deveria ser também determinada pelo mercado, garantindo-se ao mesmo tempo em que

fosse competitiva; f) o comércio deveria ser liberalizado e orientado para o exterior; g) os investimentos diretos não deveriam sofrer restrições; h) as empresas públicas deveriam ser privatizadas; i) as atividades econômicas deveriam ser desreguladas; j) o direito de propriedade deve ser tornado mais seguro. (BRESSER-PEREIRA, 1991, p. 04).

O modelo burocrático tradicional, voltado cada vez mais para si mesmo, caminhou para o lado contrário aos anseios dos cidadãos deixando de responder às necessidades da sociedade contemporânea, Abrucio (2010, p. 7) diz que “um modelo gerencial passa a preencher um vácuo teórico e prático captando em especial duas tendências: o controle dos gastos públicos e a melhora na qualidade dos serviços prestados”. Desta forma, até mesmo países considerados desenvolvidos como os Estados Unidos e o Reino Unido adotaram a prática dos dez itens do Consenso, tornando-se exemplos do êxito especialmente nos itens de corte de gastos e de gestão da qualidade nos serviços públicos.

2.2 PLANO DIRETOR DA REFORMA DO ESTADO: UMA EXPERIÊNCIA DE *BENCHMARKING* E O PLANO PLURIANUAL 2000-2003 “AVANÇA BRASIL”

Na tentativa de acompanhar as mudanças que ocorriam em outros continentes, e a fim de preencher lacunas que desgastavam a imagem do governo que já não atendia aos princípios constitucionais sobre os direitos sociais, a presidência da república indicou Luiz Carlos Bresser-Pereira para dirigir o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que interessado pelas experiências gerenciais ocorridas em outros países, valeu-se do *benchmarking*¹, viajou para o Reino Unido a fim de elaborar uma proposta de adaptação desse modelo ao contexto nacional, tendo como resultado dessa operação o Plano Diretor da Reforma do Estado, apresentado em janeiro de 1995. Jacobi (2000, p. 39) afirma que “nesse contexto, multiplicaram-se pelo país governos com propostas inovadoras de gestão pública, que abrigavam diferentes experiências de participação social”.

A partir daí iniciou-se um processo que ficou conhecido como Reforma da Gestão Pública, ou Reforma do Estado de 1995, cujo objetivo era contribuir para a construção de uma

¹ *Benchmarking*: termo inglês que significa "aferação", é a busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma instituição, pública ou privada, examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

forma de Estado eficiente, principalmente, em três pontos: 1) descentralização da estrutura organizacional do Estado por meio da execução das devidas alterações na lei que permitissem o surgimento de formatos organizacionais inéditos, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; 2) maior autonomia na gestão e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e 3) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

A Gestão Pública Empreendedora se coloca nesta perspectiva, na medida em que disponibiliza instrumentos e modelos segundo os quais as organizações poderão, por adesão, buscar condições de alinhar seus modelos de gestão aos desafios locais com os quais se defrontam. (MARTINS, 2000, p. 5)

Os instrumentos e modelos mencionados por Martins (2000, p. 5) tratam-se das formas de organizar a atividade do estado em Planos Plurianuais, conforme a redação do artigo 165 da Constituição da República de 1988, na busca pela continuidade das atividades, que possuem ciclos de quatro anos, onde o substituto interrompe o que estava em andamento. Por essa razão o Programa de Trabalho do governo para o período 2000-2003 se tornou um divisor de águas, por ser o primeiro a possuir traços que indicavam um novo foco para o Estado: o cidadão. A partir do “Avança Brasil”, o governo da União passou a buscar a substituição da burocracia mecanicista pela gestão pública estratégica, transformação esta que promoveria a ampliação dos resultados para os cidadãos a menor custo e com melhor qualidade. O ponto crucial do programa de trabalho, é que para tornar-se mais ágil, o Estado identifica um problema concreto na sociedade, e a partir daí é desenhado o programa, que consiste no conjunto de ações que poderá solucionar a dificuldade que deu origem à demanda social.

Gestão estratégica é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, estratégias e planos de ações definidos. (PACHECO, 2006, p. 16)

A gestão pública baseada para resultados surge para inclinar a destinação dos recursos públicos, muitas vezes escassos, a partir de processos decisórios que garantam a economicidade das ações executadas, e que estas atendam necessidades sociais ilimitadas, e promovam efetivamente transformações na sociedade, deixando de limitar-se a processos e produtos.

2.3 GESTÃO MUNICIPAL DE QUEIMADAS/PB (2009-2012)

A cidade de Queimadas está localizada no agreste paraibano, dentro da região metropolitana de Campina Grande, segundo último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2011 sua população estava estimada em 41.297 habitantes. A principal atividade econômica está sedimentada na produção e venda agrícola e no comércio varejista de gêneros alimentícios e de vestuário, o aquecimento na economia se dá pela quantidade de visitantes diários, devido à posição geográfica da cidade que é servida pela rodovia BR 104.

A partir de 2009 a administração pública municipal passou a vivenciar uma nova forma, uma vez que a conduta empreendedora do chefe do poder executivo em sua vida empresarial contribuiu para que concepções polares de planejamento fossem introduzidas no âmbito público. As modificações sofridas na gestão ocorreram não exclusivamente graças às tendências internacionais e nacionais que clamavam por eficiência, mas também se deram devido ao fato de que a pessoa do prefeito possuía carreira empresarial em empresas de médio porte de diversificados ramos como panificação, rede de supermercados, material de construção e de farmácia e produtos cosméticos.

2.3.1 IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL

Como uma das primeiras ações marcantes da gestão 2009/2012, o gabinete do prefeito submeteu ao poder legislativo municipal um projeto de lei que foi aprovado, e em julho de 2009 sancionado, na forma da Lei Municipal nº 169/2009, instituindo normas relativas ao Micro Empreendedor Individual - MEI, Micro Empreendedor - ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP, no tocante às Leis Complementares de número 123 de 14/12/2006; 127 de

14/08/2007 e 128 de 19/12/2008, realizando assim a necessária regulamentação dessas leis para que tivessem eficácia plena no âmbito municipal.

A implementação da Lei Complementar nº 123/2006 “Lei Geral” faz parte de uma atividade realizada pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Microempresas – SEBRAE junto aos municípios brasileiros. Atualmente na Paraíba, das 223 cidades apenas 48 possuem a Lei Geral implementada, a importância dessa ação se dá em quatro frentes distintas: 1) a desburocratização do processo de abertura das empresas; 2) o incentivo à participação em processos licitatórios municipais; 3) o fortalecimento da atuação do agente de desenvolvimento local e, 4) o estímulo à formalização do Microempreendedor Individual, que só podem ser trabalhadas através da mutação da legislação municipal para atendimento das necessidades. Também no ano de 2009, o poder executivo propôs e a câmara dos vereadores aprovou a Lei Municipal nº 176, que tratou de incentivos fiscais:

Art. 3º. A prefeitura Municipal de Queimadas poderá conceder às empresas beneficiárias os seguintes incentivos: I – Destinação de áreas de terrenos para implantação de projeto novo; II – Permuta de áreas de terrenos em atendimento às empresas já existentes e com projeto de ampliação; III – Isenção do Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana (IPTU), pelo prazo de até 15 (quinze) anos; IV – Redução de até 90% (noventa por cento) da base de cálculo do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) incidente sobre as obras de construção civil; e V – Dispensa das taxas de licenciamento de obras. (Queimadas, PB, Lei Municipal nº 176, de 21 de agosto de 2009, art. 3º).

Para empresas que desejassem estabelecer-se no município e também para as que estivessem em fase de ampliação. Esta lei prevê os aspectos prévios, concomitantes e posteriores à concessão dos incentivos, definindo a forma de pedido do benefício, que deve se dar na forma de protocolo na Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, com um projeto que contenha estudo de mercado e informações sobre a engenharia do empreendimento, o número de postos formais de trabalho gerados e da utilização - ou não - de matéria-prima local, sendo estes dois últimos itens, essenciais para a aprovação ou não do pleito.

2.3.2 CÓDIGO TRIBUTÁRIO E RECEITA TRIBUTÁRIA

A Lei Municipal nº 231, de 28 de dezembro de 2010, que deu nova redação ao Código Tributário Municipal, além de versar sobre os Tributos Municipais, com sua incidência, fatos geradores, sistemática de cálculo e previsão de ilícitos e consequentes penalidades, trouxe como novidade a fixação da alíquota em 2% para 74 dos 102 serviços tributáveis tipificados no anexo II da referida lei. Analisando este fato isoladamente, poderia criar-se expectativa de redução no recolhimento deste tributo, porém, a redução na carga tributária teve como resultado um aumento na arrecadação de ISS entre os anos de 2009 e 2012. Duas ações em muito modificaram a realidade das empresas, tanto em aspectos econômico-financeiros quanto culturais, sendo a implantação do sistema eletrônico de emissão de notas fiscais e a adoção de uma postura mais rígida com relação ao inadimplemento fiscal e a adesão ao sistema eletrônico de emissão de notas fiscais de serviço. Com o lançamento na dívida ativa de empresas estabelecidas na cidade em situação de inadimplência fiscal, verificou-se que a maioria liquidou seus débitos, reforçando a tese de que o não pagamento não decorria de deficiência financeira enfrentada pelas empresas, mas sim do hábito de protelar os pagamentos devidos à fazenda municipal, apenas efetuando-os somente em situações extremas, por exemplo, quando necessitavam de Certidão Negativa de Débitos Municipais.

A transição para o sistema eletrônico da Nota Fiscal de Serviços (NFS-e) ocorrida no ano de 2012 se deu de forma semelhante à da cidade de Campina Grande-PB. Deste modo, foram estabelecidos critérios e prazos para que as organizações envolvidas nesta ação não tivessem suas atividades prejudicadas, empresas de serviços situadas no município foram notificadas a entregar os talões de notas fiscais para que estes fossem submetidos à averiguação realizada pelo advogado tributário junto ao corpo de fiscais de tributos, com o intuito de identificar a existência ou não de inadimplência fiscal. Uma vez estando com suas obrigações tributárias municipais em dia, a empresa tinha o acesso ao sistema liberado, e nos casos contrários a autorização de uso do sistema só era concedida após firmamento de acordo para pagamento da dívida na forma prevista pelo Código Tributário Municipal.

Art. 215 - Quando não recolhidos nos prazos legais, os débitos para com a Fazenda Municipal serão atualizados pelo IPCA, constituindo período inicial o mês em que a obrigação deveria ter sido paga. § 1º - (...) § 2º - As multas de mora e por infração serão aplicadas sobre o valor do débito devidamente atualizado, a razão de 0,20% (zero vírgula dois por cento) ao dia, até o limite máximo de 2,0%(dois por cento). Art. 216 - Aos débitos para com a Fazenda

Municipal, não integralmente pagos nos prazos legais, serão aplicados juros de mora de 1% (um por cento) a partir do dia imediatamente posterior ao vencimento, correspondente ao mês; acrescendo-se mais 1% (um por cento) a cada mês subsequente após o dia correspondente ao do vencimento, até a liquidação do débito, de forma não capitalizável. (Queimadas, PB, Lei Municipal nº 231, de 28 de dezembro de 2010).

As benéficas trazidas pela adesão ao método eletrônico de emissão de notas fiscais de serviço atingiram a ambos envolvidos, uma vez que as empresas passaram a usufruir de um serviço mais moderno e ágil, e para a gestão municipal, uma deficiência foi sanada, uma vez que passou a ter acesso tempestivo às informações da receita tributária municipal.

2.3.3 INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO

Ao sancionar a Lei Municipal nº 256, de 25 de agosto de 2011, a gestão pública municipal criou o Programa Municipal de Apoio aos Pequenos Negócios “Queimadas Empreende”, e também a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, com seus objetivos bem definidos nas alíneas do artigo primeiro. Para a gestão municipal, a implementação desta lei trava-se de um aspecto normativo legal necessário para que ações integradas fossem realizadas através de programas de capacitação de modo que o ciclo funcionasse como instrumento promotor de inclusão social e do desenvolvimento.

A criação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico tem sua importância fundada na designação dada a ela de promover todas as medidas necessárias à implantação das ações, gerindo os recursos para capitalizar e operacionalizar do Fundo Municipal de Apoio aos Pequenos Negócios, recursos estes captados da seguinte forma:

Art. 5º - Constituirão recursos do Programa Municipal de Apoio aos Pequenos Negócios – Queimadas Empreende: I – O produto resultante de 2%, explicitado nas licitações, sobre todos os valores e pagamentos efetivados pelo Município de Queimadas, relativos ao fornecimento de bens, prestação de serviços e contratação de obras; (...) III – Transferências de agências e fundos de desenvolvimentos a título de contribuição, subvenção ou doação, (...) V - Doações de pessoas físicas e jurídicas, VI – Juros e quaisquer outros rendimentos eventuais. (Queimadas, PB, Lei Municipal nº 256, de 25 de agosto de 2011).

Em consonância com as tendências locais, ao identificar a necessidade de apoiar micro e pequenas empresas da cidade no tocante à capacitação empreendedora, a Prefeitura

Municipal de Queimadas e o SEBRAE, promoveram em dezembro de 2011 a Oficina SEBRAE de Empreendedorismo – OSE, onde segundo o Sr. Roberto Braga, gestor do Projeto Desenvolvimento Setorial do Comércio/SEBRAE, foram atendidas 400 pessoas, dentre elas empresários e empreendedores em potencial, com o objetivo de estimular o empreendedor a aprimorar ou adquirir competências necessárias ao entendimento do processo de gestão de negócios ao longo de cinco dias de cursos, palestras e atividades práticas, tudo de forma gratuita para os participantes, que recebem orientação nas áreas de gestão, empreendedorismo, planejamento estratégico e suporte gerencial.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é considerada aplicada quanto aos fins visto que auxilia com o conhecimento dos resultados através da aplicação rápida dos resultados. Barros e Lehfeld (2007, p. 93) citam que na pesquisa aplicada “(...) a finalidade não é somente procurar uma nova tomada de decisão teórica, mas realizar uma ação concreta, ou seja, operacionalizar os resultados do trabalho”.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois procura apontar relações entre variáveis, e quanto aos meios é considerada documental por utilizar o estudo dos documentos da instituição analisada para alcançar seus objetivos. Utiliza como método de investigação o estudo de caso, selecionando uma unidade para aplicar e interpretar os dados coletados. Foram realizadas buscas manuais incluindo referências de livros, artigos, seminários e em leis municipais da cidade de Queimadas, importantes para a compreensão do assunto, e também buscas eletrônicas, no portal do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba para obtenção de dados contábeis dos anos de 2009 a 2012 para a procedência dos cálculos de análise horizontal das principais contas de receita e de despesa. Para Assaf Neto; Lima (2009) a Análise Horizontal permite que se avalie a evolução dos itens em determinados intervalos de tempo. Essa relação pode ser observada através da Fórmula 1:

$$\frac{\text{Valor atual da Conta}}{\text{Valor da Conta no ano base}} - 1 \times 100 \quad (1)$$

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho apresenta dados referentes ao período compreendido entre os anos 2009 e 2012, através dos quais se faz possível perceber as modificações sofridas pelas contas em decorrência do novo modelo de gestão, que é objeto de estudo desta pesquisa. Para tanto, propõe-se demonstrar estas informações em quadros e proceder a verificação através de Análise Horizontal (A.H.) das contas do ano 2012, tomando por base o ano 2009, de modo a proporcionar maior comparabilidade entre dois pontos mais distantes na linha do tempo, estabelecendo uma relação de aumento/diminuição entre o primeiro e o último ano da gestão que é objeto de estudo desta pesquisa.

Na administração pública, ao analisar-se os dados disponíveis no sistema de informação *on-line* do Tribunal de Contas do Estado – TCE/PB, tem-se que em 2008, ano que antecede o período estudado por esse trabalho, a situação orçamentária refletia a realidade da maioria dos municípios brasileiros de pequeno porte, que custeiam a execução de suas atividades apenas com repasses federais e estaduais, uma vez que a arrecadação tributária municipal representou naquele ano apenas 1,38% (um vírgula trinta e oito por cento) da receita total. E a destinação de recursos limitava-se apenas à manutenção de atividades básicas, inexistindo qualquer forma de inovação ou adesão a projetos federais. As primeiras mudanças ocorridas na forma de gestão, na captação de recursos e em sua aplicação já são perceptíveis a partir do primeiro ano de gestão. Apenas para construção de parâmetro, de acordo com as informações constantes no sistema do TCE/PB, tem-se valores que demonstram o aumento ocorrido em apenas um ano, na arrecadação de Imposto Sobre Serviços, que teve o expressivo aumento de 92,64%, passando de R\$ 158.319,40 para mais de R\$ 300.000,00, de acordo com o Tribunal de Contas do Estado – TCE/PB.

Quadro 01: Subcontas de Receita Tributária que tiveram notável aumento:

Receita	2009	2012	A.H. %
Contribuição de Melhoria para Expansão da Rede de Iluminação Pública na Cidade	R\$ 473.323,75	R\$ 716.133,97	51,29%
Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana	R\$ 43.498,68	R\$ 46.015,28	5,78%
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza	R\$ 304.990,79	R\$ 625.316,37	105,02%
Imposto sobre Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis e de Direitos	R\$ 38.605,40	R\$ 117.848,80	205,26%

Taxa de funcionamento de transporte	R\$ 0,00	R\$ 8.739,99	--
Taxa de Licença para Execução de Obras	R\$ 1.322,43	R\$ 5.312,05	301,69%
Taxa de Licença para Funcionamento de Estabelecimentos	R\$ 39.956,57	R\$ 34.684,06	- 13,19%
Total	R\$ 901.697,62	R\$ 1.545.310,53	71,38%

Fonte: Sistema Sagres *On-line* do Tribunal de Contas do Estado – TCE/PB. Ano: 2014.

No quadro 01 destaca-se principalmente a conta de Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, que teve incremento de mais de cem por cento entre o primeiro e último ano da gestão, mesmo com a redução da alíquota para 2% para 74 atividades sujeitas à incidência desse imposto. As contas de Imposto Sobre Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis e de Direitos – ITBI e de Taxa de Funcionamento de Transporte também tiveram aumento significativo, que pode ser atribuído à realização de rigorosa fiscalização através de corpo de Fiscais de Tributos. Já a diminuição nos valores de Taxa de Licenciamento para Funcionamento de Estabelecimento pode estar diretamente relacionada ao fato de que a Implementação da Lei Geral promove a isenção dessa taxa por 24 meses, como forma de diminuição nos encargos envolvidos na formalização dos pequenos negócios.

Quadro 02: Receitas auferidas pelo município nos anos de 2009 a 2012.

Receita	2009	2012	A.H. %
Receita Corrente	R\$ 32.938.687,34	R\$ 49.987.044,90	51,76%
Receita Tributária	R\$ 1.158.576,67	R\$ 2.050.120,01	76,95%
Receita de Contribuições	R\$ 0,00	R\$ 223.590,65	--
Receita Patrimonial	R\$ 90.914,93	R\$ 226.448,82	149,08%
Transferências Correntes	R\$ 30.907.602,66	R\$ 47.122.262,91	52,46%
Outras Receitas Correntes	R\$ 781.593,08	R\$ 274.622,51	25,14%
Receita de Capital	R\$ 321.106,50	R\$ 3.364.203,72	947,69%
Transferências de Capital	R\$ 321.106,50	R\$ 3.364.203,72	947,69%
Receita Retificadora	(R\$ 0,00)	(R\$ 4.006.069,67)	--
TOTAL	R\$ 33.259.793,84	R\$ 49.345.178,95	48,36%

Fonte: Sistema Sagres *On-line* do Tribunal de Contas do Estado – TCE/PB. Ano: 2014.

A conta “Transferências de Capital” no quadro 02, cujo crescimento destaca-se entre as demais contas, não tem sua evolução associada às ações da gestão pública municipal, mas sim ao aumento do valor das transferências da União para Programas de Educação, que

passou de R\$ 321.106,50 em 2009 para R\$ 2.157.056,47 em 2012, segundo informações do Sistema Sagres *On-line* do TCE/PB.

Uma das limitações da Análise Horizontal (A.H. %) ocorre quando o valor referencial do ano base é igual a zero, e o cálculo não pode ser realizado inviabilizando a demonstração da evolução através de porcentagem ou de índice, é o caso das contas “Taxa de funcionamento de transporte” no quadro 01, e “Receita de Contribuições” e “Receita Retificadora” que aparecem no quadro 02.

Quadro 03: número de Microempreendedores Individuais registrados no município:

Ano	2009	2010	2011	2012
Quantidade	Não informado	63	197	359

Fonte: Portal do Empreendedor – Microempreendedor Individual – Estatísticas MEI. Ano: 2014.

Com relação às ações de incentivo ao empreendedorismo, avalia-se positivamente o crescimento de mais de 400% (quatrocentos por cento) na quantidade de empresas registradas no município sob a modalidade de Microempreendedor Individual, entre os anos de 2010 e 2012.

No tocante à Lei Municipal nº 256, que trata da constituição de um fundo para empréstimos a serem ofertados no comércio local com baixos índices de correção, identifica-se um aspecto negativo que é a falta de transparência de informações sobre valores e de números de empresas beneficiadas por essa ação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou identificar na gestão municipal 2009-2012 da cidade de Queimadas/PB, ações executadas que tenham sido capazes de gerar resultados considerados satisfatórios, tendo em vista o papel do Estado e o conjunto de serviços que lhe compete desempenhar para a manutenção da eficiência, estabilidade e equidade, assumindo as funções de dinamizador, regulador, planejador e fiscalizador da atividade econômica.

Através do estudo documental foi possível observar a promoção de alterações na legislação do município, onde a implementação da Lei Geral criou no aspecto legal e normativo os subsídios para fomentar a atividade econômica dos principais segmentos de comércio e de serviços da região, promovendo diminuição da carga tributária em favor dos

micro e pequenos empresários, e simplificando o processo de formalização, o que resultou no crescimento de quase seis vezes no número de Microempreendedores Individuais registrados no município. A este grupo específico foi oferecido também o apoio financeiro, na forma de empréstimos a baixo custo, como forma de incremento do capital para investimentos. Esta pode ser apontada como uma ação de eficácia plena, uma vez que as fases de planejamento, implementação, acompanhamento e análise dos resultados foram executadas e cujos resultados pretendidos foram alcançados promovendo a transformação na sociedade. Foi possível perceber também, a ação de firmação de parceria com o SEBRAE, no intuito de diminuir a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas através do acesso a produtos de educação empreendedora e, conseqüentemente, e do contato com o conhecimento técnico.

Identifica-se ainda como importante ação da gestão, a implantação de sistema eletrônico de emissão de notas fiscais, que levou para dentro da administração pública as informações, antes buscadas nas empresas prestadoras de serviço. Desse fato depreendem-se dois resultados distintos: a melhoria no serviço prestado pelo Estado ao contribuinte, e o aumento de 76% da arrecadação tributária de ISSQN, comparando-se o último ao primeiro ano de gestão.

Dentro do que foi analisado, os resultados sugerem que as ações promoveram desenvolvimento socioeconômico e aumento da arrecadação tributária. Contudo, recomenda-se um estudo mais aprofundado que considere outros fatores, como os investimentos em educação e saúde, para poder verificar a ocorrência de possíveis ações significativas da gestão em outras áreas e atividades exclusivas do estado, que tenham sido desenvolvidas com foco no resultado.

ABSTRACT

In the midst of the governance crisis faced by Latin American's countries in the 80s and 90s, economists and financial institutions in the United States showed ten actions able to give a new way to the government, bringing flexibility and accountability for all levels of management focusing on results instead on processes and products. In Brazil, this phenomenon has been occurring since 1995, when it was presented the Master Plan for State Reform, which derived on the Multi-Year Plan 2000-2003 called "Advance Brazil", which defined the center lines and began to work them in the form of Work Programmes. Since then, increasingly, government's spheres seek to act more forcefully to promote the effective social transformations that meet the needs of the citizen. This article aims to identify which behaviors were performed by the municipal administration of the city of Fies - PB, between 2009 and 2012, in search of the Results Based Management. The methodology was to conduct a documentary analysis based on data collected online from the system of the Accounts

Court's of the state of Paraíba - TCE / PB and on the municipal legislation. The research concluded that initiatives of the executive power as the search for partnerships and changes in laws had contributed to the formalization of new micro and small enterprises, and increased the tributary revenue. However, it is noticed that there are ramifications of the subject whose understanding would be possible only with the realization of a further study.

Key-words: Public Management. Results. Reform of the State.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. [s.l.] (Cadernos ENAP; n. 10), 2010, 52 p.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS; Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL, **Decreto nº 2.829**, de 29 de outubro de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2829.htm>. Acesso em: 21 dez. 2013.

BRASIL, **Lei nº 9.989**, de 21 de julho de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9989.htm>. Acesso em: 12 mai 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **A crise da América Latina:** Consenso de Washington ou Crise Fiscal? 1991. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1991/91-AcriseAmericaLatina.pdf>>. Acesso em 18 mai. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

JACOBI, Pedro. **Políticas sociais e ampliação da cidadania.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão. **O Avança Brasil e a Gestão Empreendedora.** V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24 – 27 oct. 2000.

NOGUEIRA, Paulo Batista, **O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino americanos.** São Paulo. 1998. Disponível em:

<http://www.fau.usp.br/cursos/graduacao/arq_urbanismo/disciplinas/aup0270/4dossie/nogueira94/nog94-cons-washn.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2014.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão estratégica de empresas de varejo e serviços**. 2006. 2. ed. rev. e atual. –Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas - FGV, São Paulo, 2005.

Site: Portal do Empreendedor. Disponível em:

<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em: 26 jun. 2014.

Site: Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. **Sistema Sagres on-line**. Disponível em:

<<http://www.sagres.pb.tce.gov.br>> Acesso em: 22 jan. 2014.