Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

OTÁVIO ALBERTO TORRETI FERNANDES

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

Assis
2013

OTÁVIO ALBERTO TORRETI FERNANDES

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Ms. João Carlos da Silva

Assis
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

FERNANDES, Otávio Alberto Torreti.
Gestão Pública Municipal: os desafios do século XXI / Otávio Alberto Torreti Fernandes. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2013.
79p.

Orientador: Prof. Ms. João Carlos da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Público; 2. Administração; 3. Desafios; 4.Planejamento.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
OS DESAFIOS DOSÉCULO XXI

OTÁVIO ALBERTO TORRETI FERNANDES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms. João Carlos da Silva _____

Examinador: _____

Assis

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me conceder a vida, me dar a cada dia uma página nova no livro da vida, estando presente fortemente em cada uma delas. À minha amada e incrível mãe, Sueli Torreti, uma verdadeira guerreira, que durante esses vinte e quatro anos não só não mediu esforços para me auxiliar, bem como para me guiar em todos os passos e agora, na conquista de mais esse importante passo da minha vida. Dedico também aos meus avós, Otávio Torreti *(in memoriam)* e Itália Tronco Torreti *(in memoriam),* e aos meus tios, Mauri Torreti *(in memoriam)*, Valdir Torreti e Moacir Torreti Sobrinho, que tanto me fazem sentir orgulho a cada vez que assino o meu nome.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a Jesus e a Santíssima Virgem Maria por serem meu sustento e estarem me protegendo todos os dias.

Agradeço, também, a minha namorada, Rayana Grazielly Beitum, pela paciência, incentivo e por estar ao meu lado, me apoiando e ajudando em todos os momentos.

A todos aqueles que diretamente me ajudaram a conseguir concluir este trabalho: Agradeço mais uma vez minha mãe, Sueli Torreti, que mais que qualquer pessoa, merece todo agradecimento pela educação, amor e incentivo que me dá a cada dia.

Agradeço ao meu orientador, João Carlos da Silva, e a membro da banca examinadora Danielle Alves Camargo, que abraçaram a ideia desse trabalho e me auxiliaram diretamente nessa conquista.

Lógico que não posso me esquecer do Prefeito Municipal de Assis, Ricardo Pinheiro Santana, e dos vereadores Thiago Hernandes de Souza Lima e Alexandre Cobra Cyrino Nicoliello Vêncio, que se dispuseram e foram de ajuda importantíssima na concretização desta monografia.

“A administração é uma arte que torna realizável tudo aquilo que se deseja conquistar.”

Otávio Torreti

RESUMO

A administração pública vem a cada dia tornando-se mais cheia de desafios e dificuldades, e com isso exigindo mais de seus profissionais. A ideia de planejamento, organização, estruturação já comuns na administração empresarial, vem se tornando evidente ou pelo menos cada vez mais necessária no âmbito público, onde a gestão dos recursos dos mais diversos, sejam eles: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, entre outros é de extrema importância para a conquista de ideais em busca do bem comum. A complexidade de administrar bens públicos vai talvez além de qualquer administração privada, visto que as leis e a agora evidente fiscalização da população procuram burocratizar o trabalho das três esferas do poder público (municipal, estadual e federal), dificultando assim em diversas vezes a administração em si, porém evitando ou minimizando o mau uso dos recursos.

PALAVRAS-CHAVE: Público; Administração; Desafios; Planejamento.

ABSTRACT

Nowadays, public administration is becoming full of challenges and difficulties, and it requires some groundwork from managers. The ideas of planning, organizing, structuring are already very common in business administration, and it is becoming clear, or, at least, increasingly needed in the public sphere, in which the management of lots of resources, such as financial, physical, human, technological, etc. is essential for the achievement of ideals based on the mutual welfare. The complexity of managing public properties goes beyond any kind of private administration, whereas the laws and the clear surveillance of the population try to bureaucratize the tasks of the three spheres of the government (municipal, state and federal), which makes it difficult to administer, but prevents or minimizes the resources misusing.

KEYWORDS: Public; Administration; Challenges; Planning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Antes de Cristo
APL'S	Arranjos Produtivos Locais
COMESTRA	Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa
D.O.	Diário Oficial
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
OSCIPs	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PPA	Plano Plurianual
SINDICOBI	Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga
SP	São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
UBS	Unidades Básicas de Saúde

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos procedimentos Administrativos 17
Figura 2 - Organograma Secretaria de Indústria e Comércio de Assis 34
Figura 3 - Proposta de reestruturação do Organograma Secretaria de Indústria e Comércio de Assis..... 34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 CARACTERÍSTICAS DA HISTÓRIA 14

2.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO 14

2.2 ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA 16

2.3 SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 20

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL 21

2.4.1 INÍCIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL 21

2.4.2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS.....23

2.4.2.1 A República 24

2.4.2.2 A Reforma de 1936 (Era Vargas).....25

2.4.2.3 A Reforma de 1967 26

2.4.2.4 A Democratização – O Retorno do Formalismo 27

2.4.2.5 A Reforma da Gestão Pública de 1995 27

3 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE GESTÃO PÚBLICA 29

3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES 29

3.2 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO 31

3.3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 37

3.4 AS APL's – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS..... 39

3.5 A INDUÇÃO DA VOCAÇÃO DA CIDADE 42

3.5.1 GERAÇÃO DE RENDA E EMPREGO PARA O MUNICÍPIO 44

3.6 INVESTIMENTOS NAS ÁREAS: SAÚDE, EDUCAÇÃO, HABITAÇÃO, SEGURANÇA E INFRAESTRUTURA..... 45

3.6.1 SAÚDE.....45

3.6.2 EDUCAÇÃO 47

3.6.3 HABITAÇÃO 49

3.6.4 SEGURANÇA 49
3.6.5 INFRAESTRUTURA 51
3.7 COMO ATRAIR NOVOS INVESTIDORES PARA O MUNICÍPIO 52
4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL E APLICAÇÕES DAS LEIS 56
4.1 PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 58
4.2 A BUROCRACIA E OS DESAFIOS EM APLICAR AS LEIS 60
CONSIDERAÇÕES FINAIS 62
REFERÊNCIAS 65
ANEXOS 70
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO I – 04/07/2013 70
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO II – 15/07/2013 72
ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO III – 15/07/2013 75
ANEXO D - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO IV – 04/07/2013 77
ANEXO E - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - LEI 10.294/99 (LEI DE PROTEÇÃO E DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO) 79

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar, observar e buscar junto à literatura qual é o processo de organização viável para estabelecer o planejamento e estruturação das empresas públicas, pois esse é o grande desafio do século XXI. No atual contexto de competição em nível global, a qualidade na prestação de serviços seja público ou privado é considerado importante diferencial e a base para o sucesso, sendo uma das mais poderosas tendências que influenciam as estratégias de gestão.

Assim, a Gestão Pública Municipal nunca foi tão discutida como está sendo nos últimos tempos, pois é uma ferramenta importante para o gestor atender as demandas e necessidades do cidadão.

Portanto a cobrança por parte do contribuinte tem sido um importante elemento na mudança da gestão de qualquer governo seja ele municipal estadual ou federal. Entretanto, ainda falta fortalecer a cultura de participação da população em audiências pública que tratam de decisões importantes para vida de cada cidadão e os rumos que deve caminhar a cidade.

Nos últimos anos, percebemos que a Administração Pública vem evoluindo cada vez mais, e seus gestores estão sentindo a necessidade de empreender na área pública, o que faz uma grande diferença caso a cidade não tenha uma vocação definida. E cabe neste caso, o gestor implantar políticas públicas de indução, ou seja, por meio das APLs – Arranjos Produtivos Locais ou por meio de recursos injetados nas áreas básicas: saúde, educação, habitação e infraestrutura, para que possa atrair novos investimentos e gerar renda e empregos a população. O grande desafio e torná-la menos burocrática e mais dinâmica, para isso temos que profissionalizá-la, investindo também no maior capital que é recursos humanos, para que o mesmo preste um atendimento mais eficiente ao cidadão, que necessita desses órgãos para resolver os seus problemas ou da comunidade onde está inserido. Não perdendo de vista a capacitação continua dos servidores municipais para mantê-los motivados, como plano de carreira, plano de saúde já que o município detém de uma secretaria

específica nesta área, para em contrapartida os colaboradores prestar serviços de qualidade a população.

Assim, observamos que houve avanços consideráveis na profissionalização com programas de carreira balizados em competências.

Portanto, o Brasil avançou porque de acordo com vários momentos históricos, desde quando a democracia foi instituída, várias conquistas tivemos para o País.

Para traçar um paralelo entre até que ponto a Gestão Pública avançou é necessário saber até onde o cidadão está mais maduro, graças ao avanço na área educacional que é o cerne para evolução de qualquer País, que almeja ser uma grande potência econômica. No caso brasileiro a educação facilita que o cidadão possa cobrar os seus direitos e cumprir seus deveres.

Como já afirmamos, o perfil do novo Gestor Público é aquele que tem como foco as mudanças tecnológicas, ou seja, o aumento do uso das ferramentas sociais e metodológicas, maior atenção à criação de ambientes para a aceleração do processo de criação e compartilhamento do conhecimento dentro do âmbito organizacional, valorizando assim os servidores municipais, do qual denominamos de colaboradores.

Assim sendo, praticamos o modelo ganha x ganha em que toda sociedade é contemplada, pois colaboradores motivados criam novos projetos de interesse para gestão municipal que de certa forma beneficia o Gestor e toda a população.

Portanto, o trabalho encontra-se organizado da seguinte forma:

- Características da História: onde será trabalhado o surgimento da administração, bem como a sua evolução com o passar dos anos.

- Referencial teórico sobre a Gestão Pública: com um trabalho voltado para definições e o porquê da existência da Gestão Pública seu papel e sua importância, além dos desafios relacionados principalmente a crescimento e desenvolvimento da cidade.

- A administração Pública Municipal e a aplicação das leis: onde serão trabalhados principalmente os desafios burocráticos e legais para uma boa administração.

2 CARACTERÍSTICAS DA HISTÓRIA

2.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma técnica que está presente desde os primórdios da civilização, onde devido aos próprios limites humanos, obrigou este procurar ajuda de outros com intuito de conquistar seus objetivos.

Segundo informações encontradas na Enciclopédia Mirador Internacional (1986, Volume II, p. 112) indícios do que mais para frente se tornaria a administração como é conhecida hoje, são encontrados na Suméria (onde existia a civilização considerada a mais antiga do mundo, os sumerianos) que já procuravam naquela época a melhor maneira de resolver os seus problemas do cotidiano.

Já no Egito ptolomaico era possível identificar um sistema econômico que necessitava de um trabalho de administração sistêmico e organizado.

Na Velha China de 500 a.C. os trabalhos de Mencius (ch. *Meng-tzu*), necessitavam de um sistema organizado de governo para o Império. A criação do *Chow* regulamentando as maneiras de governar os setores do Império Chinês e as Regras de Administração Pública de Confúcio são exemplos claros da tentativa chinesa de definir princípios básicos para a Administração.

Mais a frente na Idade Média era possível notar que os prelados católicos, bem como os próprios párocos realizavam trabalhos com foco administrativo.

Pode-se considerar que tanto a Igreja Católica Romana quanto as organizações militares são instituições que devem ser citadas como ícones de referência administrativa ao longo dos anos.

A Igreja além de ser apoiada em um sistema hierárquico-administrativo, composto por um chefe (Papa), Conselheiros, Arcebispos, Bispos, Párocos e os fiéis, mantem-se como uma as organizações formais mais eficientes da civilização ocidental,

sobrevivendo a diversas revoluções com o passar do tempo principalmente devido, abrindo-se mão momentaneamente de qualquer perspectiva ou abordagem teológica, as técnicas administrativas e organizacionais adotadas por essa Instituição que atinge de maneira eficaz seus objetivos, sejam eles a conservação e a defesa de seus interesses relacionados a propriedades, rendas, finanças, privilégios ou ao simples fato da maneira que a Instituição está distribuída pelo mundo com a intenção de propagar sua filosofia o que podem ser considerados como exemplos claros e interessantes a serem observados, estudados e talvez colocados em prática nas demais organizações.

Já quando o assunto são as Organizações Militares é possível também verificar um sistema hierárquico e organizacional tão invejável ou talvez mais estruturado que o encontrado na Igreja Católica Romana. Assim como acontece na Igreja a hierarquia é composta de vários níveis de importância, influência e poder, que vai desde, considerando o Exército brasileiro, o Marechal como comandante superior até o soldado que é o nível iniciante dessa organização.

Além disso, pode-se notar que as Organizações Militares, também defendem interesses próprios ou o Estado de maneira a estruturar-se e fazer uso de outras diversas práticas, conceitos ou visões administrativas bem semelhantes as que podem ser vistas até hoje nas empresas modernas para atingir seu objetivo.

Esse paralelo traçado entre a Administração e as Táticas Militares fica evidente em uma obra datada de meados do século IV a.C.. A Arte da Guerra onde Sun Tzu em treze capítulos relata princípios e táticas militares que se analisados de maneira a enquadra-lo nas demais realidades pode ser utilizados não só na Administração, mas também nas diversas áreas da atividade humana. Tzu escreveu suas anotações que posteriormente se tornaram um livro, baseando- se em estudos de diversas batalhas que ocorreram desde os primórdios da humanidade, notando características comuns entre elas no que levaria os seus comandantes a vitória ou a derrota e distribuiu por toda a obra ensinamentos de guerra baseados nos princípios: objetivo, ofensiva, surpresa, massa (concentração de forças), economia de forças, manobra (distribuição dos meios de combate no campo de batalha com a intenção de conseguir vantagem), segurança (evitar ser surpreendido), simplicidade (plano e

execução de fácil entendimento e que possibilite facilidade em alguma possível correção) e a unidade de comando (atribuição de autoridade). O que como citado anteriormente não se diferencia muito, claro que guardadas as devidas proporções, das ideias básicas e do que hoje é conhecido como Planejamento Estratégico e que é adotado por muitas organizações, tanto público quando privadas.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Apesar de serem encontrados princípios e pensamentos administrativos desde o surgimento da civilização, o estudo da Administração como ciência acontece mais recentemente a pouco mais de um século onde aproximadamente entre os anos de 1890 e 1925, Taylor e Fayol em diferentes localidades iniciaram seus estudos, dando inicio as Teorias da Administração, Administração Cientifica e Normativista respectivamente. Esses dois pensadores da Administração se tornaram pilares da Orientação Clássica da Administração.

Segundo Ribeiro (2005, p.14), a Administração Científica estruturada por Taylor tinha como ideias centrais as economias, a produção em série e a subordinação funcional. Era organizado de maneira formal e sua visão do homem baseava-se na ideia de “homem econômico” em contrapartida existia uma supervalorização do operário e suas ideias possuíam uma visão microscópica do homem.

Já a Teoria Administrativa ou Normativa, criada por Fayol visava à centralização, a unidade de comando, as normas, a divisão do trabalho e as economias. E assim como na Administração Científica era organizado de maneira formal e sua visão do homem baseava-se na ideia de “homem econômico”. Essa teoria, porém, pecava no excesso de normas e o centralismo exagerado.

Após o primeiro passo, dado pelos engenheiros Taylor e Fayol, diversos outros pensamentos administrativos surgiram com o passar dos anos, como se pode ver na tabela a seguir:

Nº	Epoca Aproximada	Escolas	Outras Denominações	Principal nome	Destaque
1	1890 a 1925	Administração Científica	Escola Mecanicista, Tradicionalista, Americana	Taylor	Gantt
2	1891 a 1925	Normativista	Clássica, Européia, Teoria Administrativa	Fayol	Gulick
3	1927	Relações Humanas	Behaviorista	Mayo	Kurt Lewin
4	1932 a 1940	Comportamento Humano	Behaviorista	Argyres	Simon McGregor
5	1940	Burocracia	Teoria da burocracia	Max Weber	Merton Selznick Scott Bendix
6	1950	Estruturalista	Weberiana	Etzioni	Merton
7	1951	Sistemas	Sistemas Gerais	Ludwig Von Bertalanffy	Katz, Kahn e Johnson
8	1954	APO (Administração por objetivos)	Neoclássica	Peter F. Drucker	Alfred Sloan Jr.
9	1962	Desenvolvimento organizacional	Behaviorista	Leland Bradford	Blake e Mouton
10	1972	Contingência	Administração da tecnologia	Lawrence e Lorsch	J.D. Thompson
11	Qualidade Total e Melhoria Contínua: tendência dos anos 1980 até nossos dias				

Figura 1- Evolução dos procedimentos Administrativos. In: RIBEIRO, 2005, p.13-14.

Assim como as escolas citadas, cada uma das seguintes foi adotando particularidades em relação ao procedimento administrativo e as ideias centrais e influenciando a sua maneira as organizações e a maneira de gestão dos negócios.

Segue um resumo das características centrais das Escolas Administrativas que foram sendo criadas com o passar dos anos.

No caso da escola de Relações Humanas, defendida por Mayo, a base do pensamento era a complexidade do comportamento humano, onde era possível e necessário estimular a qualidade das pessoas com o intuito de conseguir melhores resultados, além disso, fazia-se relação entre os fatores emocionais e a eficiência do trabalho realizado. Era organizado de maneira informal ao contrario do que acontecia com as duas outras escolas citadas anteriormente e começa a ver o homem como “homem social”. De maneira critica é possível perceber que essa escola tinha uma visão parcial do problema e conclusões muito obvias.

A escola do comportamento humano de Argyres, por sua vez trazia como ideia central a participação dos indivíduos na tomada de decisões e resolução de problemas e assim como a sua antecessora a escola das Relações Humanas tinha uma organização informal e também via o homem como “homem social”. Pode-se analisar como visão crítica dessa escola a parte da ótica dos proprietários da empresa.

Já Max Weber defendia a visão da Burocracia, que visava principalmente à padronização de um modo geral, buscando definir a racionalidade burocrática, a administração impessoal e a responsabilização das pessoas dependendo diretamente definida de acordo com o cargo que ela ocupava. Essa escola prega a formalidade na organização e vê o homem como um “ser administrativo”. Como critica possui uma rotina muito inflexível e baseia-se na inflexibilidade de procedimentos e regras.

A Escola Estruturalista defendida por Etzioni era centrada na ideia de que o individuo vive em conflito constante com a organização, porém este tem a necessidade de adaptar-se a ela com isso deixando visível que a organização exerce grande influência no indivíduo. Tem uma visão tanto formal quanto informal da organização e vê o homem como “homem organizacional”. Com a ideia de adaptar-se a organização essa escola falha no ponto onde os conflitos provocados não chegam a ser resolvidos.

A Escola de Sistemas Gerenciais defendia que todo sistema é formado por outros sistemas e cada uma das funções dos sistemas administrativos depende da sua estrutura. Nesse caso a organização é vista como um sistema e o homem era visto como funcional. Melhorou muito a visão dos problemas organizacionais, porém ainda necessitava de uma melhor sistematização e detalhamento, já que sua aplicação prática ainda é bastante inicial.

Escola da Administração por objetivos ou escola Neoclássica, criada por Peter Drucker, um dos estudiosos mais influentes da administração até hoje, começa a voltar a administração para o planejamento e a formulação de políticas e relações com os clientes. Baseia-se em uma organização tanto formal quanto informal e volta a ver o homem como “homem econômico”. Pode-se resumir como um meio de

ordenar o trabalho e faze-lo de forma consciente ao ponto de conhecer com razoável probabilidade os resultados futuros que virão como consequência das decisões tomadas.

A Escola do desenvolvimento organizacional que teve como principal nome Leland Bradford, tinha como foco obter uma clara percepção dos ambientes da organização tanto do interno quanto do externo, buscando saber o que acontecia neles todo o tempo e a busca pela eficácia organizacional, por meio de intervenções e mudanças necessárias que eram realizadas por meio de análises criticas antes de qualquer tomada de decisão. Via a organização tanto formal quanto informalmente e enxergava o homem como “Administrativo”.

A escola de Contingência criada por volta de 1972, por Lawrense e Lorsch focava bastante na identificação das variáveis capazes de produzir um impacto maior na organização como se pode considerar a tecnologia e o ambiente, ou seja, acreditando que as características ambientais são capazes de condicionar e condicionam diretamente as características das organizações. Enxerga a organização como um sistema aberto e sistema fechado e começa a ver o homem como um ser “Complexo”. Essa escola pode ser considerada bastante relativista e situacional, apesar de ser bem interativa e eclética em relação à organização. Pode ser vista até como somente uma maneira relativa de ver o mundo, em alguns momentos até mais do que uma teoria administrativa propriamente dita.

Ideia de qualidade total e melhoria contínua que é o significado do termo japonês *KAIZEN*, ou seja, essa ideia de administração pode ser chamada de *KAIZEN* de Administração de qualidade total e melhoria continua ou até mesmo de Administração Japonesa.

Segundo Egoshi (2006), em artigo:

> E a chamada Administração Japonesa de hoje, na realidade, é toda uma tradição de educação de berço do japonês, complementada por conhecimentos do management norte-americano a partir dos Anos 50. Em outras palavras, valores humanos japoneses complementados por conhecimentos técnicos em Administração norte-americanos, e aplicados em empresas japonesas.

Como citado por Egoshi, esse estilo de trabalho tem ligação direta com o pensamento, a filosofia e a tradição japonesa, onde para esse povo a busca da perfeição é algo já relacionado à educação e a auto cobrança que vem da própria cultura nipônica, somado aos estudos realizados e trabalhados pela ideia de *management* e os resultados de anos de melhorias nos métodos administrativos.

Ainda segundo Egoshi (2006):

> Kaizen é um todo processo integrado de TQC – Total Quality Control de aprimoramento contínuo, que é a essência da Administração Japonesa. E os japoneses dão importância tanto a esse processo integrado, quanto ao resultado que se busca – o meio é tão importante quanto o fim. É tão importante fazer bem feito (eficiência) quanto obter o resultado certo (eficácia).

Essa ideia de administração visa o processo tanto quanto o resultado como disse Osho, grande promotor do autoconhecimento, também citado por Egoshi (2006) em seu artigo “a jornada é o próprio objetivo!”, ou seja, os japoneses buscam a melhoria e a perfeição nos métodos de produção e de desenvolvimento tentando assim conseguir por consequência um resultado bem melhor.

2.3 SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É possível notar que de certa forma o surgimento da Administração e da Administração Pública se confundem como citado no item 2.1, onde faz referencia ao sistema econômico adotado pelo Egito ptolomaico e ao sistema de governo do Império chinês na Velha China, em 500 a.C.

Segundo informações encontradas na Enciclopédia Mirador Internacional (1986, Volume II, p. 115) a base histórica da Administração Pública com modelo já mais parecido com o que é encontrado atualmente foi por volta XVI quando a dinastia de

Avis possuía em Portugal, o comando supremo sem nenhuma oposição nem da nobreza nem do clero.

A politica e a administração eram centralizadas pela corte e tinha todo o poder de gerir os negócios sociais e econômicos do país. A corte, além disso, tinha poder sobre o exército e era dominante e responsável por qualquer decisão quando assunto era o comércio ultramarino.

Já naquela época o governo, apesar de ser realizado de maneira a não serem distinguidos os poderes e as funções, era exercido por dois mecanismos: o modo de organização que hoje poderia ser chamado de ministerial e os órgãos colegiados.

No século XVII, já existiam cerca de 12 órgãos colegiados que eram responsáveis pelas soluções de problemas dos mais diversos que eram relacionados ao Estado, sendo os principais: justiça, paz, guerra, fazenda e provimento. Desses 12 órgãos o que era considerado o principal era o Conselho do Rei, onde estavam os mais altos funcionários e auxiliares, possivelmente aqueles aos quais o rei depositava maior confiança.

Assim como ocorre até hoje tanto no caso no monocrático (ministerial) quanto dos colegiados, dependiam diretamente da autoridade do rei, com as funções de deliberação e de execução das medidas de governo.

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

2.4.1 INÍCIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Administração Pública no Brasil teve suas origens antes mesmo do desembarque da coroa portuguesa no Rio de Janeiro, em 1808, ainda no Brasil Colônia. Já nessa época era possível encontrar rascunhos do que se tornaria com o passar dos anos a Administração Pública brasileira.

Apesar de uma sistemática bem diferente do que é encontrado hoje já era possível encontrar no Brasil Colônia uma espécie de estruturação público-administrativa,

onde a responsabilidade de zelar pelo patrimônio da Coroa Portuguesa no caso o território brasileiro, foi dividida entre alguns governantes que receberam para si uma parte da subdivisão realizada no território.

Para entender melhor essa história deve-se partir do principio que como explica Bresser-Pereira (1998, p.20 a 22) citado por Costin (2010, p. 31) existem três formas de administrar o Estado: Administração Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial.

A administração patrimonialista é o modelo usado nas monarquias absolutas, onde o patrimônio do rei se confundia com o patrimônio “público” ou em outras palavras "sistema de dominação política ou de autoridade tradicional em que a riqueza, os bens sociais, cargos e direitos são distribuídos como patrimônios pessoais de um chefe ou de um governante" (SANDRONI, 1987, p. 317).

Já durante o Brasil Colônia e na sequencia no Brasil Reinado, era possível encontrar uma divisão de “cargos” na distribuição de terras das capitanias hereditárias, onde essa nomeação ou escolha desse capitão donatário era realizada através de troca de favores ou devido a influência que tinha com a Coroa Portuguesa.

A administração pública burocrática parte-se do princípio onde existe uma separação do espaço público e do privado, onde mesmo assim não se elimina a possibilidade de influências. Essa visão de administração foi primeiramente defendida por Max Weber e tem como principais características como sintetizado por Costin (2010 p.32):

- Formalismo - regulamentos e métodos exaustivos que visam à previsibilidade e a maior segurança jurídica nas decisões administrativas;
- Impessoalidade – onde o que realmente interessa e vale como referencia é o cargo e a norma, e não sendo importante a pessoa em sua subjetividade.
- Hierarquização – a burocracia contém uma longa e clara cadeia de comando, onde qualquer tomada de decisão segue uma lógica hierárquica administrativa, regulamentada de maneira expressa, com reduzida autonomia do administrador;

- Rígido controle de meios – com o intuito de evitar a imprevisibilidade e introduzir ações de correção a tempo, é realizado um constante monitoramentos dos meios, em especial, dos procedimentos adotados pelos membros no cotidiano das suas atividades.

A administração pública gerencial, ainda segundo Costin (2010, p. 34-35), como o próprio nome já supõe, vem para fortalecer a ideia gerenciamento público, tendo como principais características:

- Sistema de gestão voltado para a obtenção de resultados e não mais nos processos;
- Autonomia maior dada ao administrador público;
- Avaliação e divulgação dos resultados como ponto chave para identificação de efetividade;
- Estruturas menos hierárquicas e centralizadas, possibilitando assim a participação dos usuários, além de economia e rapidez no processo;
- Contratualização de resultados a serem alcançados, de maneira clara, bem como o caminho a ser utilizado para a sua realização;
- Incentivos ao desenvolvimento superior, inclusive financeiro;
- Instauração de novos institutos e o estabelecimento de parcerias para realizar os serviços que não são atividades exclusivas do Estado, como por exemplo, as Organizações da Sociedade Civil (Oscips), Parcerias público-privadas e Organizações Sociais.

2.4.2 REFORMAS ADMINISTRATIVAS

De maneira básica, pode-se resumir, segundo Costin (2010, p.40), a evolução da Administração Pública brasileira nos seguintes momentos:

- A Administração Colonial;
- O Brasil como sede do Império português
- O Império (1º e 2º reinado)
- A república velha;
- A reforma de 1936 (era Vargas)
- A reforma do ministério de fazenda
- O regime militar e a reforma de 1967;
- A democratização e o retorno ao formalismo
- A reforma da gestão pública de 1995

2.4.2.1 A República

A República foi o ponto de partida para as mudanças administrativas do país, onde se iniciou pelo menos em tese o amadurecimento administrativo no setor público e o inicio da longa caminhada público-administrativa que formou o que é conhecido hoje por gestão ou administração pública.

Segundo Costin (2010, p. 47):

> A Proclamação da República trouxe modificações a maquina administrativa, embora tenha preservado o mesmo modelo de administração patrimonialista, marcada pela troca de cargos e favores e lealdade política. Ainda no governo provisório, foi decretado o federalismo e houve a transformação das antigas províncias em “estados” de uma federação. Além disso, separou-se o Estado da Igreja com o fim do padroado e a instituição do casamento e do registro civil.

Costin (2010, p. 47 a 50) mostra as mudanças que aconteceram nessa época quando se diz respeito à politica e administração pública destacando o desligamento

da Igreja e do Estado com a criação do Sistema Presidencialista tornando o independente em relação a poderes.

Com a República e as leis que compunham a Constituição de 1891 o Presidente da República representante central do Executivo Federal recebeu atribuições como: nomeação e demissão livre dos Ministros de Estado, comandar ou delegar a função de comando supremo das forças de terra e mar, gerir o exército, prestar contas da situação do país ao Congresso Nacional e a nomeação de magistrados, membros do Supremo Tribunal Federal e os Ministros diplomáticos.

Os estados federados passaram a ter também um Poder Executivo, arrecadariam seus próprios tributos, elaborariam suas próprias constituições e seus próprios funcionários.

2.4.2.2 A Reforma de 1936 (Era Vargas)

O governo de Getúlio Vargas ainda é considerado um marco na história do Brasil, principalmente quando a história era contada por pessoas que viveram essa época, referenciando principalmente a reestruturação administrativa liderada por Vargas.

Costin (2010, p. 50):

> No período varguista, a Administração Pública experimentou uma profunda reestruturação. Centrada na crítica à política dos governantes e às práticas dos coronéis com seus currais eleitorais, a proposta de Vargas, vitoriosa com a Revolução de 1930, teve de inaugurar um novo modelo de administração.

Ainda segundo Costin, o varguismo foi marcado pela ideia de modernização da administração de materiais, da administração pessoal, do orçamento e dos procedimentos administrativos.

As principais mudanças foram notadas na administração pessoal com a instituição de diversos direitos sociais, do concurso público e a elaboração do Estatuto do Funcionário Público.

2.4.2.3 A Reforma de 1967

Essa foi a reforma administrativa empreendida pelo governo militar, capitaneada por Hélio Beltrão, mas pelo contrario do que se possa imaginar, mesmo com um forte conteúdo de estruturação seguindo as ideias da administração burocrática essa reforma foi basicamente descentralizadora.

Foi criado nessa época a COMESTRA (Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa) para a discussão a analise desse processo de estruturação.

Segundo Costin (2010, p.59):

> Foi sugerida a supressão de controles meramente formais, a criação de um sistema mais efetivo de controle das despesas e responsabilização de seus agentes, o orçamento-programa, a instituição de um sistema de acompanhamento de programas de trabalho e a profissionalização e valorização da função pública.

Baseando-se nisso foi criado o Decreto–Lei 200, que era basicamente uma releitura das demais propostas de reforma que foram feitas no período democrático, trazia consigo um forte componente de estruturação das atividades realizadas pela administração pública e norteava-se em um plano que visava o desenvolvimento econômico-social do país.

2.4.2.4 A Democratização - Retorno ao Formalismo

Esse ponto da história da administração pública brasileira é bastante criticada por diversos autores, sendo considerado por muitos até um retrocesso em relação ao setor publico.

Teve um papel bastante descentralizador quando o assunto eram politicas públicas sociais e um fortalecimento maior na relação administração pública e população, apesar de preferiu-se muito mais pela burocratização e a diminuição da autonomia dos dirigentes públicos.

Teve como principais pontos a serem destacados, a criação de canais de acesso para os cidadãos manifestarem suas necessidades, criticas e opiniões, além do fortalecimento do instituto do concurso público.

2.4.2.5 Reforma da Gestão Pública de 1995

Ocorrida durante a gestão do ex-presidente da República Fernando Henrique Cardoso e liderado pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Bresser-Pereira essa reforma veio para atender a necessidade e a intenção do então Presidente de promover uma grande reforma no Estado Brasileiro que vinha de uma crise tendo como ponto culminante o *impeachment* de Collor.

Bresser-Pereira iniciou imediatamente a sua nomeação a elaboração do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado.

Segundo Costin (2010, p. 68):

> O Plano Diretor explicitava que para uma crise como aquela era importante atuar em cinco frentes ao mesmo tempo, propondo (1995, p.11):
> 1) um ajustamento fiscal duradouro; 2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma politica industrial e

> tecnológica, garantam a concorrência interna e criem condições para o enfrentamento da competição internacional; 3) a reforma da Previdência Social; 4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo maior qualidade, para os serviços sociais e 5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua 'governança', ou seja, sua capacidade de implementar, de forma eficiente, políticas públicas.

A reforma esperada por Bresser-Pereira e Fernando Henrique baseava-se em uma grande reestruturação em quase todos os setores da administração pública onde surgiram diversas agências reguladoras com o intuito de fiscalizar e regulamentar os setores administrativos da União, além de organizações sociais e uma visão com ênfase no desempenho do país.

Mesmo com a mudança do governo, e apesar das diversas críticas do Partido dos Trabalhadores boa parte das mudanças instituídas nessa reforma são mantidas até hoje.

3 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE GESTÃO PÚBLICA

3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo consta na apresentação do programa de mestrado em Administração Pública da FGV (Fundação Getúlio Vargas)

> A linha de pesquisa de Governança e Administração Pública busca compreender a dinâmica da administração, a partir de um enfoque intra e inter organizacional. As dimensões intra organizacionais abordam temas como orçamento, planejamento, análises governamentais e organizacionais, inovação e governança de organizações públicas, privilegiando a contextualização das especificidades brasileiras. O enfoque da governança faz-se presente no estudo da dinâmica das relações Estado-Sociedade, focando na gestão social e novas formas de provisão e gestão dos serviços públicos, via parcerias com o setor privado ou terceiro setor, assim como administração e desenvolvimento.

Seguindo esse raciocínio encontra-se uma temática bem abrangente e de importância fundamental para a sociedade como um todo, já que a sistemática da Administração Pública interfere diretamente em dois pontos fundamentais interligados e interdependentes. No caso da intra organizacional tem como enfoque principal a parte burocrática e estrutural do setor onde se podem analisar relações internas, e a capacidade de que a maneira adotada para gerir seus recursos possa refletir como resultados para a sociedade.

Na outra ponta do sistema encontra-se o enfoque inter organizacional, que pode ser definido como a rede de relação, ou a maneira que o intra organizacional influencia e se relaciona com o ambiente, seja ele as instituições privadas ou as demais instituições públicas. Como citado acima esses dois pontos fundamentais da Administração Pública são interligados e interdependentes entre si, onde as

decisões tomadas internamente refletem diretamente no ambiente externo, ou seja, nas relações com outras organizações ou com a sociedade, e essa influência é recíproca já que dependendo da maneira que o ambiente externo recebe e processam as informações internas as decisões podem precisar de reformulação, revisão ou replanejamento, assim como é visto na Gestão de Organizações Privadas.

Com passar dos anos assim como a Administração privada ou empresarial, a Administração Pública também passou por diversas modificações, aperfeiçoamentos e até por certa burocratização, tornando-se mais complexa e de mais difícil gestão.

Segundo Arcanjo (2011), em artigo publicado pela administradores.com:

> Muito se fala e discute sobre o assunto da nova gestão pública, quando não se trata mais o cidadão simplesmente como pagador de impostos, mas como cliente e gerador de recursos para a sobrevivência do próprio estado como gestor e administrador dos recursos a ele dispensado, com a finalidade de garantir a satisfação do cliente.

O alvo da Gestão Pública assim como acontece na Administração Privada é o “cliente” nesse caso a população como um todo, e da mesma forma como acontece no setor privado a Gestão Pública deve, ou ao menos deveria, garantir a satisfação desse cliente final.

A ideia de população como simples fonte de renda para os cofres públicos vem se tornando cada vez mais ultrapassada, a população alimenta sim, por meio de impostos a máquina pública, porém em contrapartida espera que esse “investimento” seja revertido em melhorias que atendam as necessidades do seu cotidiano.

Kotler (1998, p. 53) define a satisfação do cliente como:

> O sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação as expectativas da pessoa.

Quando a população é considerada cliente que por sua vez tem a necessidade de encontrar a satisfação com o produto ou serviço ao qual lhe é destinada, somada a definição de satisfação dada por Kotler, é possível entender a real importância e complexidade da Gestão Pública, já que dentro da teoria o centro ou o topo da pirâmide deve ser o cliente quebrando o paradigma que vem sendo usado durante décadas.

Wilson (1885, p.290), professor de Ciência Política da Universidade de Princeton e pioneiro quando o assunto é a ideia de administração pública citado por Saravia e Ferrarezi (2006, p.1) acreditava que “o negócio do governo é organizar o interesse comum contra os interesses especiais”. A ideia inicial sobre Gestão Pública que é o motivo e o foco pelo o que ela começou baseia-se que o trabalho do Governo de gerir ou administrar as organizações públicas devem respeitar os limites de interesses o que pressupõe que os interesses a serem defendidos primordialmente são os de uma população como um todo, onde o bem comum deve ser valorizado e respeitado, sendo deixado de lado o interesse meramente singular ou de um grupo menor ou com maior influência nas decisões. Ele também acreditava que apesar de que não deveria encarar o setor público como empresa, era preciso transportar as ideias de normas e disciplinas do *management* empresarial tendo por finalidade a maior seriedade e busca pelo desenvolvimento do âmbito público para o bem e crescimento comum.

3.2 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO

A gestão pública, assim como acontece na gestão empresarial, guardando as devidas proporções é baseada em três pilares extremamente importantes da administração que são os de organização, estruturação e o de planejamento.

O pilar de organização é considerado nesse item, o envolvimento e interligação entre os poderes públicos, além da criação e intervenção dos conselhos municipais bem como das suas respectivas responsabilidades.

Os poderes públicos são divididos em três tipos:

- Poder Executivo
- Poder Legislativo
- Poder Judiciário

O Poder Executivo, no caso da cidade, é exercido pela figura do Prefeito Municipal auxiliado pelo Vice-Prefeito e os Secretários por eles nomeados. Como o nome já deixa claro esse poder tem a responsabilidade de executar as leis e executar administração direta da cidade, cuidando de todos os recursos da mesma e garantindo o desenvolvimento e o andamento de maneira correta da empresa pública.

O Poder Legislativo, no caso da cidade, é exercido pela figura dos vereadores. O vereador tem a responsabilidade de criar as leis municipais e, além disso, fiscalizar o trabalho do Poder Executivo, cuidando para que este respeite as leis e conduza o município de maneira correta e legal.

Já o Poder Judiciário é aquele incumbido de julgar e fazer aplicar as leis, sendo responsável por determinar segundo a lei a razão dentro de um conflito de interesses.

Ainda em busca da fiscalização e da ideia de auxiliar o Poder Executivo Municipal a gerir e utilizar bem o dinheiro público são criados diversos conselhos municipais como podem ser citados de exemplo: o Conselho de Alimentação Escolar, o Conselho do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), o Conselho de Assistência Social, o Conselho Municipal de Saúde, etc.

Sobre este último segundo informações o Guia Olho vivo no dinheiro público (2009 p.9) ele é responsável pelo controle do dinheiro da saúde, acompanhando as verbas

do SUS (Sistema Único de Saúde) e dos demais repasses federais, auxilia na elaboração de metas para melhoria da saúde, etc.

Fazem parte desse conselho, usuários do SUS, profissionais da área de saúde, representantes de prestadoras de serviços de saúde (hospitais particulares) além é claro de representantes da prefeitura.

Em seguida vem o pilar de estruturação, ou seja, o que seria o esqueleto de toda a empresa pública, o que dá sustentação.

Administrar sozinho é algo praticamente impossível, mesmo para alguém que possua todo o conhecimento e preparo necessários, sendo assim é viável e vital a criação de uma estrutura de distribuição de funções, delegando responsabilidades a terceiros que no caso da administração pública municipal vão auxiliar o Prefeito na dura e complexa atividade de administrar uma cidade.

É criada assim uma estrutura hierárquica da administração municipal, onde são nomeados Secretários para garantir o bom andamento das pastas setoriais da administração pública, além de outros funcionários que auxiliarão e darão suporte para o bom andamento da cidade e no desenvolvimento das atividades legais e constitucionais que cabem ao poder público municipal.

Para ilustrar a estruturação é tomado como exemplo parte do organograma da Prefeitura Municipal de Assis, sancionado pela lei complementar 02/09 de 17 de abril de 2009 que estrutura a Secretaria de Indústria e Comércio, como parte da estrutura do poder público municipal da cidade de Assis da seguinte forma:

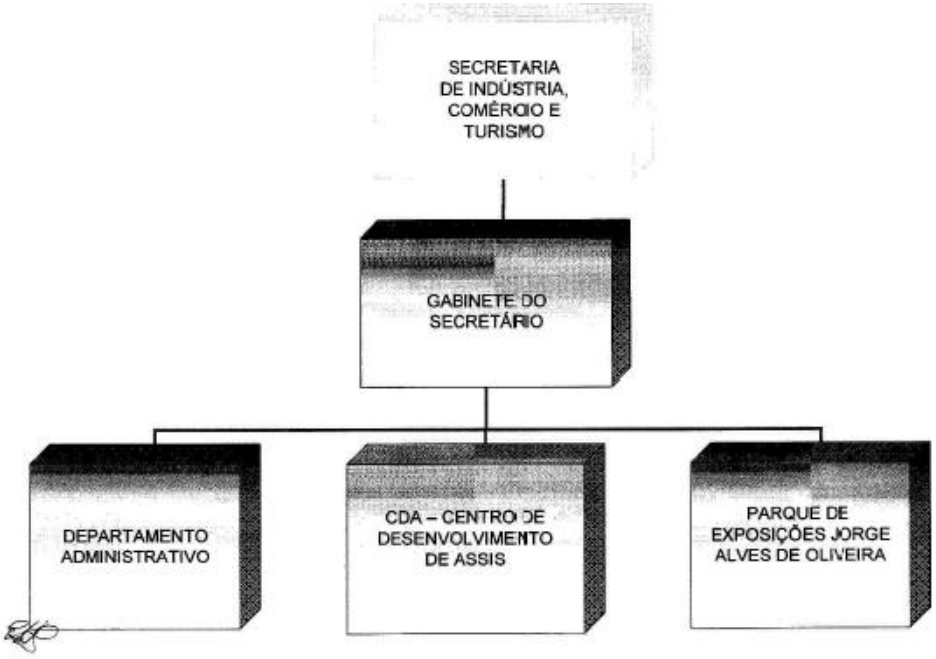

Figura 2 - Organograma Secretaria de Indústria e Comércio de Assis. In: Lei complementar 02/09 de 17 de abril de 2009

Em uma visão diferente da que obedece a estruturação proposta em 2009 visando uma reformulação administrativa a fim de melhorar o desempenho e a qualidade de trabalho proposto pode-se considerar ainda como uma proposta cabível de estruturação para a mesma pasta administrativa:

Figura 3 - Proposta de reestruturação do Organograma Secretaria de Indústria e Comércio de Assis, criada pelo Professor Mestre João Carlos da Silva.

Essa proposta de reestruturação é uma ideia defendida pelo Professor Mestre João Carlos da Silva enfatizando, como base explicação do próprio professor, que cabe a essa secretaria tendo elaborar e implementar a política administrativa dos distritos industriais do município e ainda promover programas de fomento e incentivos fiscais às atividades industriais, comerciais, turismo e serviços compatíveis com a vocação da economia local buscando sempre incentivar e orientar a formação de associações e cooperativas e outras formas de organização, voltadas ao comércio, indústria e serviços, visando o desenvolvimento do Município entre outras ações que devem ser propostas.

E por ultimo, porém não menos importante o pilar de planejamento que permite ao gestor manter o controle situacional de todo o trabalho administrativo.

Santos (2006) apud Horr (2011 p.15) define o papel do planejamento nas organizações públicas como sendo:

> Definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas simplesmente, por circunstancias fortuitas ou externas, mas pelo resultados de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes (SANTOS, 2006, p.24).

Ou seja, traçar metas e decidir como alcança-las, mantendo o controle do trajeto se precavendo de possíveis problemas além de manter o poder de decisão e interferência direta no modo com que a administração caminha.

Segundo Drucker (1981) apud Costa, Francisco e Faria (2010 p. 1):

> O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo, é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente

> emocionantes e, via de regra, a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

Como mostrado por Drucker o planejamento é uma ferramenta que vai além do que preparo de ideias futuras em busca de um ideal, ele traz essa responsabilidade para o presente, deixando ainda mais complexa a atividade de gestão, deixando assim ainda mais clara a importância dessa ferramenta.

No caso do planejamento público devido ao próprio envolvimento da população local de uma maneira geral o processo de planejamento deve ou ao menos deveria ser realizado com mais cuidado e transparência, transparência essa que já é prevista em lei.

Ao contrário do que acontece na administração privada, o planejamento público baseia-se e envolve a busca por melhorar e elevar os níveis de renda e bem-estar da população, sendo que esse objetivo deve ser atingido de maneira a tornar o processo econômico objetivo com o intuito de aumento do bem-estar social.

Para tornar possível atingir as metas e desenvolver todo o trabalho de administração pública é baseada no Plano Diretor que é definido segundo Saboya (2007, p. 39):

> Plano diretor é um documento que sintetiza e torna explícitos os objetivos consensuados para o Município e estabelece princípios, diretrizes e normas a serem utilizadas como base para que as decisões dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento urbano convirjam, tanto quanto possível, na direção desses objetivos.

Ou, seja é a documentação do foco da cidade, além do planejamento e estabelecimento de diretrizes e maneiras utilizadas para atingi-lo, deixando explícitos os princípios utilizados e levados em consideração nas possíveis tomadas de decisão, para melhor garantir a busca dos objetivos.

Como resumido em Brasil (2002 p.40):

> O Plano Diretor pode ser definido como um conjunto de princípios e regras orientadoras da ação dos agentes que constroem e utilizam o espaço urbano.

Basicamente contém as regras a serem respeitadas pelos agentes públicos na construção e na utilização do espaço público.

Como descrito no Plano Diretor do Munícipio de Assis (2012, p.1) em seu Art. 2º:

> O Plano Diretor, aplicável em todo o território do Município, obriga os agentes públicos, privados e quaisquer outros, a satisfazerem os objetivos, as diretrizes, as ações e os programas estabelecidos nesta Lei e na legislação dela decorrente, devendo o PPA – Plano Plurianual, a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual, estar em consonância com as disposições nele contidas.

Como se pode notar o plano diretor faz referência ao planejamento do município, englobando todos os agentes que de maneira direta ou indireta interferem na busca do objetivo da cidade, estabelecidos por diretrizes elaboradas e a base de trabalho que será usado pela administração pública na busca desses objetivos. Ainda vale lembrar que o descrito no PPA – Plano Plurianual, a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual devem estar em harmonia com o plano diretor do município, itens esses que serão abordados em tópicos seguintes.

3.3 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Administrar não é tão somente organizar, planejar e garantir uma estrutura na qual a cidade seja capaz de gerir seus recursos evitando prejuízos. Assim como acontece na gestão empresarial, além disso, a empresa pública precisa disponibilizar à

população serviços que devem ou ao menos deveriam atender suas necessidades ou satisfazê-los como “clientes”.

Com o passar do tempo e o amadurecimento da população, a administração pública está sendo obrigada a passar por uma reformulação baseada na quebra de paradigma. Paradigma este que também está sendo extinto na administração empresarial, onde no topo da pirâmide estaria o presidente da empresa (no caso da administração empresarial) e o gestor público (no caso da administração pública) e deixando o cliente, chamando-o assim nos dois casos, como simples alimentador da máquina financeira.

A população tem papel, na realidade, como de um investidor, ou seja, paga os impostos, injeta assim capital na maquina pública, porém, deve, sendo um ele (o capital investido) um dinheiro público (do povo), ser revertido ou parcialmente revertido em serviços para a população.

A administração pública analisando como um todo deve garantir a população serviços dos mais diversos que incluem:

- Saúde
- Educação
- Infraestrutura
- Merenda Escolar
- Segurança
- Transporte Escolar
- Lazer

Mas além de garantir esses serviços se faz necessária a qualidade na prestação dos mesmos, e essa qualidade só é atingida caso se administre todos os recursos disponíveis da melhor maneira possível.

Os recursos a serem administrados ultrapassam a ideia de recursos financeiros, já que para garantia do serviço prestado a administração pública precisa ter planejado

e manter o controle do andamento dos recursos físicos, financeiros, tecnológicos, materiais e principalmente humanos.

De acordo com a Lei 10.294/99 (Lei de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do estado de São Paulo) em seu capítulo II, em anexo, a qualidade do serviço prestado pelo poder público é um direito do consumidor, tendo que prevalecer o tratamento igualitário, sem qualquer discriminação, além de obedecer a prazos e normas pré-estabelecidos e vinculando assim a responsabilidade ao gestor público toda e qualquer responsabilidade pela qualidade do serviço prestado.

Além disso, cabe ao gestor público garantir qualidade, reconhecimento e estrutura de trabalho ao corpo de colaboradores diretos e indiretos o que por sua vez tende a influenciar diretamente no serviço e atendimento por eles prestado, onde o servidor que se sente valorizado demonstra melhor receptividade e cordialidade no atendimento ao público.

3.4 AS APLs – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A administração pública é baseada em vários fatores, relacionados com qualidade, além da qualidade na prestação de serviços que foi citada no item anterior a administração pública depende muito do planejamento e da estrutura oferecida tanto aos munícipes quanto ao setor produtivo e comercial, para ser considerada uma boa administração.

Uma ferramenta bastante importante para o desenvolvimento econômico das cidades é a criação dos chamados APLs – Arranjos Produtivos Locais também denominados por outros autores como Clusters Industriais que tem por definição encontrada no site do SEBRAE:

> (...) são aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam em um mesmo espaço geográfico. As empresas dos APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Pode-se verificar segundo a definição que os APLs são instrumentos estratégicos que buscam consolidar e desenvolver a economia regional, buscando fortalecer as empresas que tenham atividades relacionadas ou similares, normalmente sob análise da vocação da cidade, ou seja, ramo de atividade a qual a economia do município tende a ter um desenvolvimento mais favorável, seja essa vocação natural ou induzida.

A criação dos APLs podem trazer diversas vantagens e facilidades para o desenvolvimento econômico do município, visto que se baseando no vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre as empresas que os compõem tendem por fortalecer e facilitar o acesso de empresas de pequeno e médio porte ao mercado, além de programas de gestão, produtos e linhas de crédito e financiamento, proporcionando assim maior visibilidade e fortalecimento no mercado tanto interno quanto externo.

Além disso, os APLs partem basicamente do principio da coletividade onde as empresas são incentivadas a trocar informações tanto entre elas, quanto com diversas entidades relacionadas com o segmento, além de maior acessibilidade ao governo e a Instituições de pesquisa ou de caráter educacional. Com isso o grupo como um todo é capaz de aprimorar ou buscar aprimorar suas vantagens competitivas, sendo assim possível vislumbrar uma nova realidade com estratégias de crescimento e desenvolvimento mais eficazes, perdendo a ideia de concorrência predatória normalmente adotada pelas empresas.

O desenvolvimento econômico dessas empresas por meio do uso dos APLs, assim como é de se esperar ultrapassa as paredes das empresas ou do próprio aglomerado empresarial, e surte efeitos na economia municipal ou até mesmo regional, já que pode possibilitar um maior giro de capital, o que por sua vez viabiliza uma inserção maior de pessoas nesse mercado, o que faz movimentar todo um sistema econômico, além de dar maior visibilidade ao próprio município incentivando assim o interesse externo no investimento ou instalação no mesmo.

Segundo informação encontrada no próprio site da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo

> Para aprimorar ainda mais a competitividade dos APLs, foi criada a Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais, coordenada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, com participação do SEBRAE-SP, FIESP e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. A Rede Paulista define as táticas do programa, buscando a estruturação de projetos voltados ao aprimoramento de gestão, além de estimular outros fatores, como inovação, capacitação, suporte, sustentabilidade e acesso a mercados.

Como visto, o próprio governo estadual busca oferecer estrutura e suporte para alavancar e desenvolver as economias regionais com base nos APLs com o trabalho realizado como parceria do SEBRAE-SP, FIESP e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional sob a coordenação Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, buscando incentivar a formação de tais aglomerados empresariais, visando assim proporcionar uma cadeia de desenvolvimento econômico que resultem em reflexos mais amplos, desenvolver esses aglomerados ao ponto de torná-los referência em todo o país além de possibilitar uma visibilidade internacional.

Alguns exemplos de APLs tornaram-se famosas devido ao reconhecimento nacional que conquistaram mediante ao desenvolvimento das suas atividades produtivas e a conquista e referência de mercado, pode-se destacar entre diversas outras o Arranjo produtivo Local de Calçados Femininos da cidade de Jaú / SP e o Projeto Arranjo Produtivo Local Têxtil Lar da cidade de Ibitinga / SP, no ramo Têxtil, o que conferiu a essas cidades respectivamente o reconhecimento de Capital Nacional do Calçado Feminino e Capital Nacional do Bordado.

Em relação a este ultimo segundo análises de informações do Sindicato das Indústrias e Comércio de Bordados de Ibitinga (SINDICOBI) em 2007 foi possível verificar a influência que a criação da APL teve no mercado regional que segundo os dados representava cerca de 80% da economia do município e era responsável por nada mais nada menos que 5% e 12,6% do mercado de cama, mesa e banho respectivamente no mercado Paulista e Nacional após 4 anos da sua criação no ano de 2003.

Segundo o mesmo trabalho do SINDICOBI, as metas principais da criação desse APL, baseadas em Consultoria, Treinamento (estratégico, tático e operacional) e

Apoio Institucional visava à busca por estratégias de mercado, Comercialização, Marketing, Design, o Desenvolvimento de Gestão, Processo e Qualidade atrelado ao estimulo da confiança, cooperação e inovação que teria por resultado um aumento da produção e da receita juntamente com a redução de custos devido e melhor gestão de uma forma geral.

As ações de sustentação e realizadas pela APL, o Sindicato e a esfera governamental, voltados principalmente para pesquisa e aperfeiçoamento, sejam eles administrativos, comportamentais, estratégicos ou de relação direta com a área têxtil foram capazes de desenvolver esse mercado naquela região ao ponto de expandir suas vendas para todo território nacional e incentivar a exportação o que resultaram em conquistas financeiras significativas tanto para as empresas quanto para o município além é claro da referencia nacional para ambos.

Tendo esses como exemplos positivos, nota-se que fazendo uso dessa importante ferramenta é possível melhorar a competitividade das empresas bem como a economia regional mediante a um planejamento estratégico bem elaborado e colocado em pratica pelo gestor público.

3.5 A INDUÇÃO DA VOCAÇÃO DA CIDADE

Com o desenvolvimento econômico e a concorrência cada vez mais acirrada entre os mercados, atrelado a necessidade que cada município tem de buscar seu espaço e seus recursos, tem sido de extrema importância que a administração pública na figura do gestor em si e dos demais responsáveis pela gestão revejam, reestruturem e reanalisem as políticas de desenvolvimento a serem adotadas. Um dos principais pontos da administração pública e que por muitas vezes tem sido deixado de lado pelos gestores públicos, inclusive é o que vem acontecendo e se arrastando durante anos na cidade de Assis, é a vocação da cidade.

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa vocação é uma palavra oriunda do latim (*vocatio, -onis*) e quer dizer inclinação que se sente para alguma coisa, propensão, tendência, ou seja, vocação é o propósito ou finalidade da

existência de algo. Sendo assim a vocação da cidade nada mais é que o “porque” ela existe, ou seja, o foco ramo de atividade a qual a economia do município tende a ter um desenvolvimento mais favorável.

Essa vocação pode acontecer de maneira natural, desenvolvendo-se e destacando-se em um ramo de atividade, devido a fatores naturais, econômicos e culturais ou por indução, que segundo o mesmo dicionário significa Aconselhar e levar (algo ou alguém) a um ato.

As vocações das cidades podem ser das mais diversas, sendo elas nos setores:

- Primário: relacionado à produção de matérias-primas, transformação de recursos naturais em produtos primários, extrativismo. Tendo como exemplos: agricultura, mineração, pesca, pecuária, etc.
- Secundário: relacionado à transformação de matéria-prima (produzidas pelo setor primário) em bens de consumo. Tendo como exemplos: Indústria, construção civil, etc.
- Terciário: relacionado a oferta e distribuição de bens e serviços. Tendo como exemplos: comércio em geral, educação, serviços bancários, etc.

Algumas cidades já, devido as características que possuem, apresentam tendências para um determinado setor da economia ou para um subgrupo mais especifico desse setor, e só precisam de um apoio para se desenvolver e tornarem-se pontos fortes da economia.

Mas na maioria dos casos a cidade precisa passar por um processo de indução que é baseado principalmente em uma pesquisa detalhada do que o município tem a oferecer e dispõe de recursos dos mais diversos para que seja feito um planejamento para a estruturação de base e sustentação para o setor da economia a ser desenvolvido.

Assim, com base na definição anteriormente apresentada, pode-se dizer que a maior parte dos municípios brasileiros não apresentam estudos eficazes nesta área, o que

pode dentre outras coisas, causar inúmeros transtornos a administração pública, a economia local e, sobretudo, a população.

3.5.1 GERAÇÃO DE RENDA E EMPREGO PARA O MUNICÍPIO

Tendo em vista que ninguém gera renda sozinho, nem no setor privado nem no setor público, pode-se dizer que um dos principais desafios do administrador público na atualidade é a geração de renda e emprego já que devido a uma desindustrialização generalizada do país, que vem nos últimos anos se tornando cada vez mais um país voltado a agricultura (exportação de bens in-natura) e importação de bens finalizados para revenda no comércio, acarretando assim uma queda na quantidade de empregos disponíveis no mercado, o que tende a piorar vertiginosamente nos próximos anos, como explica o ex-ministro da Fazenda, Agricultura e Planejamento, Delfim Netto (2012) em entrevista ao jornal Folha de São Paulo.

Mesmo com toda a dificuldade que o país deve enfrentar nos próximos anos, cabe a gestão pública, trabalhar de forma a gerar empregos o que por sua vez gerará renda para a população local.

É de responsabilidade da administração pública, influenciar a criação desses empregos, trabalhando no incentivo de instalação de novas empresas e na busca de investidores em potencial que possam criar uma estrutura de empregos capaz de atender a demanda da cidade.

Cabe também a administração pública valorizar e estimular iniciativas locais de associativismo e cooperativismo.

Segundo definições do SEBRAE:

> O conceito de associativismo está relacionado à adoção de métodos de trabalho que estimulem a confiança, a ajuda mútua, o fortalecimento do capital humano, entre outros fatores.
> Já o cooperativismo está ligado à união de pessoas para o atendimento de aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de sociedade coletiva.

Como se pode notar o cooperativismo pode ser tomado como uma extensão financeiro-comercial do associativismo onde os cooperativados se unem pela busca de benefícios comuns, por meio de ações coletivas, além de buscar um desenvolvimento financeiro comercializando seus produtos e assim gerando renda.

3.6 INVESTIMENTOS NAS ÁREAS: SAÚDE, EDUCAÇÃO, HABITAÇÃO, SEGURANÇA E INFRAESTRUTURA.

A incansável busca pelo desenvolvimento e crescimento do município está atrelada diretamente a boa administração do setor público, que por sua vez tem relação direta ao investimento que é realizado, e a maneira que ele é realizado, influenciando assim todo o cotidiano da cidade. Vale salientar a importância do investimento público municipal nas áreas da saúde, educação, habitação, segurança e infraestrutura que serão brevemente discorridos a seguir.

3.6.1 SAÚDE

A saúde pública, uns dos pontos mais críticos da administração pública em todas as esferas, merece o devido cuidado e preocupação quando o assunto é investimento. Já que esse quesito é relacionado diretamente com a vida do cidadão ou o risco em determinados casos da perda dela.

Cabe ressaltar, a importância das audiências públicas, onde a população pode manifestar onde os investimentos devem ser alocados para que possa garantir saúde para todos os cidadãos.

Sobre o investimento público municipal em saúde a cartilha O SUS no seu município Garantindo a saúde para todos (2009 p. 21) diz, fazendo referencia a Emenda Constitucional nº 29/2000, que:

> O percentual fixado para os municípios é, a partir de 2004, de no mínimo 15% do orçamento próprio. Municípios que aplicarem recursos abaixo desse mínimo, podem sofrer sanções, como ajustes compensatórios progressivos (ao longo de cinco anos), suspensão de repasses federais e intervenção do Estado; além disso, as autoridades municipais responsáveis podem ser alvo de processos que as tornam inelegíveis.

Visto isso, nota-se que o município tem responsabilidade sobre os investimentos a serem feitos no sistema de saúde que é disponibilizado aos seus munícipes, onde no mínimo 15% das receitas municipais oriundas de impostos devem ser repassados para o setor da saúde, além é claro, dos demais repasses estaduais ou federais diretamente destinados à saúde.

Ainda fica por encargo do gestor público municipal, o planejamento, a programação e a avaliação da saúde local, para garantir a qualidade da mesma, além da boa utilização do investimento repassado. A decisão de como investir esse repasse cabe não tão somente ao gestor público direto, na pessoa do prefeito, mas de um trabalho em conjunto com o conselho municipal de saúde e a própria secretaria municipal de saúde.

Ainda segundo a mesma cartilha (2009 p. 32):

> O município é responsável pela saúde de sua população integralmente, ou seja, deve garantir que ela tenha acessos à atenção básica e aos serviços especializados (de média e alta complexidade), mesmo quando localizados fora de seu território, controlando, racionalizando e avaliando os resultados obtidos. Só assim estará promovendo saúde integral, como determina a legislação. É preciso que isso fique claro, porque muitas vezes o gestor municipal entende que sua responsabilidade acaba na atenção básica em

> saúde e que as ações e os serviços de maior complexidade são responsabilidade do Estado ou da União – o que não é verdade.

O município, ao contrario do que se imagina, é responsável por disponibilizar aos munícipes o acesso gratuito e de qualidade a saúde deste o atendimento básico encontrados nas UBS (Unidades Básicas de Saúde), que são, por exemplo: acompanhamento de gestantes, atendimento odontológico, inalação, vacinação, medicamentos, etc. Passando por atendimentos de urgência e emergência até o atendimento mais especifico ou de referência realizado nos Centro de Especialidades com o atendimento ambulatorial na área de cardiologia, urologia, ortopedia, além de exames de diagnóstico como raios-X e ultrassonografia e nos laboratórios municipais com os exames laboratoriais de patologias clinicas.

Além disso, é responsabilidade o município os custos com manutenção, logística, e recursos humanos e tecnológicos para o bom desenvolvimento do atendimento da saúde.

3.6.2 EDUCAÇÃO

A administração pública deve reverter investimentos para garantir a disposição e a qualidade do ensino aos seus munícipes. Esse investimento é previsto em lei e torna exigível um repasse pré-estabelecido de capital para o desenvolvimento do setor educacional no município.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases – Lei 9394/96 em seu Artigo 69:

> A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

Para manter o funcionamento da educação pública, segundo previsto em lei os municípios devem reverter cerca 25% de toda receita resultante diretamente de impostos, sejam eles diretamente recolhidos pelo município como é o caso, por exemplo, do IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) ou repassados pela União ou pelo governo do estado como é o caso, por exemplo, do IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores).

Ainda segundo a Lei de Diretrizes e Bases – Lei 9394/96 disposto agora em seu Artigo 11:

> Os municípios incumbir-se-ão de:
> (...)
> V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Ou seja, com esses 25% da receita revertidos para a educação, o administrador público deve oferecer os munícipes de forma gratuita acesso a educação infantil e fundamental, sendo de reponsabilidade do município a disposição de recursos dos mais diversos, além de toda a organização tanto física quanto humana e qualitativa para atender a demanda de crianças em idade escolar, cabe ainda à prefeitura administrar os recursos financeiros repassados pela União, que são destinados à alimentação escolar oferecida aos alunos.

Além disso, a prefeitura é responsável pelo transporte escolar, tanto dos alunos da rede municipal de ensino, quanto da rede estadual. Essa responsabilidade cabe frisar foi atribuída à prefeitura pela lei 10.709/2003 que incluiu os incisos VII e VI respectivamente nos artigos 10 e 11 da lei 9394/96.

3.6.3 HABITAÇÃO

Outra preocupação que atormenta o administrador público é o déficit habitacional, ou seja, a quantidade de referencia ao número de pessoas que não possuem moradia adequada, levando em conta um determinado espaço geográfico.

É comum encontrar pessoas vivendo nas ruas ou em moradias improvisadas, ou até no caso nas grandes cidades, em favelas, aglomerações de casebres ou sob pontes.

Nesses casos, a condição de moradia normalmente é precária, devido a falta de estrutura desses locais improvisados, o que por sua vez influência na imagem da cidade e na qualidade de vida dos moradores.

O administrador público, no caso o prefeito, tem que buscar meios ou parcerias para diminuir esse déficit, trabalhando de forma a dar condições de vida adequadas para os cidadãos da cidade, isso levando em conta a moradia e a infraestrutura, esta segunda que trataremos na continuidade desse tópico.

Para atender a necessidade da demanda habitacional, o administrador público municipal conta com, além da iniciativa privada, incentivos e projetos em parceria com o Governo Federal que visão atender e reduzir o número de pessoas sem moradia, podemos citar Programas como Minha Casa, Minha vida e o Financiamento Habitacional – SBPE encontrados como exemplos no site do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) vinculados a Administração Federal.

3.6.4 SEGURANÇA

A segurança é um desafio encontrado pelo gestor público de qualquer esfera administrativa, seja ela municipal, estadual ou federal. Além de ser um direito do cidadão, previsto em lei e já assegurado pela Polícia Militar prestando serviço vinculado ao Governo do Estado, a gestão municipal tem meios de reforçar e

organizar a segurança da cidade de acordo com a necessidade e ao ponto que o serviço prestado pela Polícia Militar não está atendendo a demanda da cidade.

Nesse caso a administração pública municipal pode realizar convênios que presem pela melhoria da segurança municipal, entre elas podemos destacar a Atividade Delegada que segundo descrição encontrada no Portal do Governo do Estado de São Paulo é:

> Criada em 2009, a Atividade Delegada é um convênio entre o Estado e os municípios com o objetivo de permitir a utilização de policiais militares, em dias de folga, no policiamento ostensivo e no apoio às prefeituras nas atividades de fiscalização que são responsabilidade do município.

A Atividade Delegada é uma importante forma de trabalho em equipe entre o Governo do Estado e a prefeitura municipal, que integra os policiais militares em seus dias de folga (dias que normalmente eles fariam trabalhos extras de segurança privada para completar o orçamento familiar) a um corpo de trabalho que visa à segurança da cidade. Nesse tipo de vínculo a prefeitura é responsável pela remuneração das horas de trabalho dos policiais integrados a essa atividade e o estado dá a estrutura física de segurança, ou seja, viaturas, coletes, armar e munição, estrutura essa que os policiais já utilizam na prestação de serviço junto a Polícia Militar.

Segundo Filho (2011), atual governador do Estado de São Paulo em matéria do mesmo portal citado acima:

> Esta é uma medida bastante positiva. O início da Atividade Delegada fora da capital paulista vai possibilitar ainda mais segurança para população e contribuirá para a redução ainda maior dos índices de criminalidade.

A administração pública municipal tem mecanismos principalmente relacionados a parcerias com outras esferas da administração pública e investimentos para atingir a qualidade e as melhorias desejadas para o município, nesse caso, a maior disponibilidade de policiamento em serviço, tende a influenciar diretamente no índice de criminalidade do município.

3.6.5 INFRAESTRUTURA

Outro ponto que a administração pública municipal deve dar atenção é a área de infraestrutura, que são elementos que dão suporte para o andamento e desenvolvimento do município, ou seja, para o desenvolvimento das mais diversas atividades.

A infraestrutura é de importância vital para manter a cidade desenvolvendo corretamente suas atividades e para a busca de melhorias e crescimento econômico do município.

Podem-se citar como exemplos de investimentos em infraestrutura trabalhos relacionados à construção, acompanhamento ou revitalização de ruas, rodovias, hospitais, rodoviárias, sistemas de abastecimento e distribuição de água ou energia, tratamento de esgoto, escolas, distritos industriais, limpeza urbana, iluminação pública, transporte público, coleta de lixo, etc.

Como visto a infraestrutura engloba uma parcela considerável de itens, que por sua vez influência diretamente no cotidiano da cidade.

Esse tipo de investimento pode refletir diretamente na economia do município, principalmente como um dos pontos utilizados para atrair e influenciar investidores em potencial, já que sem uma boa infraestrutura as empresas ou indústrias ficam quase que impossibilitadas de exercerem suas atividades de maneira adequada.

A infraestrutura tem um papel muito importante na economia municipal o que consequentemente influencia na estadual e federal, visto isso o próprio governo federal incentiva e investe ou busca investir nessa área com programas federais como o PAC que segundo o site do programa é:

> Criado em 2007, no segundo mandato do presidente Lula (2007-2010), o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) promoveu a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, contribuindo para o seu desenvolvimento acelerado e sustentável.

Como visto o governo federal, desde o segundo mandato do ex-presidente Lula promove e estimula a reestruturação da infraestrutura do país, onde investe em diversos segmentos, estimulando a economia seja como porta para a instalação de novas empresas e indústrias nas cidades as quais o programa reestruturou, seja pela geração de renda e emprego provenientes das empresas que realizam os trabalhos em parceria com o governo federal.

3.7 COMO ATRAIR NOVOS INVESTIDORES PARA O MUNICÍPIO

Assim como nas empresas privadas a empresa pública, no caso a cidade, precisa de investimento e parceiros econômicos comerciais, que são representados pelas empresas que se instalam na cidade e por sua vez fazem parte e incentivam o desenvolvimento econômico da cidade.

E essa não é uma tarefa tão fácil assim para o administrador público, mas como a administração é uma arte que torna realizável tudo aquilo que se deseja conquistar, essa também se faz uma tarefa possível.

Como a instalação de novas empresas e indústrias reverte positivamente e diretamente na economia e na qualidade da cidade, vale o administrador público e seus secretários trabalharem duro na conquista de novos investidores que pode ser realizada de varias formas.

A criação das agências facilitadoras como a que pretendem criar na cidade de São Paulo e já faz parte da realidade das maiores e mais desenvolvidas cidades do mundo.

Segundo o secretário municipal de finanças de São Paulo, Cruz (2013):

> O objetivo dessa agência é facilitar e atrair investimentos para a cidade. Não para o orçamento público, é para facilitar quando uma grande empresa quer abrir, expandir uma fábrica, abrir um laboratório. Que ela venha para São Paulo e se instale aqui. Toda grande cidade tem, Hong Kong tem a Hong Kong Invest, Nova York tem a agência de desenvolvimento, Londres tem uma que se chama London and Partners, toda grande cidade tem uma instituição que recebe o investidor e o ajuda a se estabelecer na cidade. Porque isso gera emprego, renda. Isso é uma disputa, outras cidades disputam isso.

Uma ferramenta importante para uma cidade que queira crescer a cada dia e se desenvolver industrialmente e comercialmente, fazendo essa interação direta entre as empresas interessadas em instalar-se na cidade e a própria cidade, mostrando a ela a melhor maneira de instalar-se ou e desenvolver-se na cidade.

Esse tipo de trabalho pode ser realizado também nas cidades menores, caso haja um trabalho de facilitação desenvolvido pela própria administração pública, realizado pela própria Secretaria de Indústria e Comércio por exemplo.

Ainda com a ideia de facilitação estão as parcerias diretamente entre a prefeitura e a empresa, dando as empresas que pretendem se instalar no município a estrutura que e necessitam para realizarem seus trabalhos. Sendo assim a prefeitura busca incentivar a empresa de maneira a oferecer a ela os recursos demandados por ela como, por exemplo, recursos humanos qualificados onde a prefeitura em parceria com o Governo Estadual ou Federal disponibiliza cursos de qualificação profissional com a finalidade de atender a demanda profissional que a nova empresa necessita.

Além disso, pode se citar os próprios incentivos físicos, dado pela cessão de área para a instalação da empresa ou pelo menos da boa estrutura apresentada na área a ser usada, como por exemplo, um distrito industrial bem elaborado e estruturado.

Incentivos fiscais também são atrativos para empresas que desejam se instalar em novas cidades, onde a prefeitura abre mão de alguns impostos, ou de parte deles, por um determinado tempo, para estimular a nova empresa se instale na cidade.

Certamente todo e qualquer incentivo tem limitações constitucionais onde deve se primeiro não ferir o que diz § 6º, no art. 150, da Constituição Federal:

> *§ 6.º Qualquer subsídio ou isenção, redução de base de cálculo, concessão de crédito presumido, anistia ou remissão, relativos a impostos, taxas ou contribuições, só poderá ser concedido mediante lei específica, federal, estadual ou municipal, que regule exclusivamente as matérias acima enumeradas ou o correspondente tributo ou contribuição [02], sem prejuízo do disposto no art. 155, § 2.º, XII, g.*

Com isso todo procedimento de incentivo fiscal não pode ser realizado de maneira aleatória o que por sua vez tende a burocratizar um pouco esse processo e garantir que nenhum procedimento seja influenciado por busca de vantagens próprias do administrador público.

Ainda se pode citar a própria estruturação de vocação da cidade, que foi citada anteriormente que é uma importante ferramenta de conquista de novos investidores, onde a referência da cidade em um determinado mercado pode incentivar a criação de APLs com diversas empresas em busca de um crescimento em conjunto e a consolidação de uma “marca” formada por esse aglomerado empresarial.

Tendo em mãos todo trabalho de incentivo para atrair novos investidores para a cidade, o administrador público ainda necessita de uma pasta de secretarias bem organizadas, estruturadas e empenhadas na busca de novas empresas, fazendo uso de sua influência e sua network para encontrar novos investidores além de um trabalho de “marketing de cidade” que é segundo Almeida (2004 p.1):

> (...) é uma área de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações. Assim pretende-se, neste artigo, descrever e analisar o uso e a importância das ferramentas de marketing no desenvolvimento das cidades, através da elaboração de um modelo para posterior aplicação na análise do marketing de cada cidade.

Que além de utilizar as ferramentas do marketing para analisar a cidade e ver se ela é passível de atender as necessidades dos clientes, agora no caso as empresas a serem instaladas ou que já se encontram instaladas, ficará incumbido de “vender” a estrutura que a cidade oferece e passar aos investidores em potencial a imagem de uma cidade interessante para receber investimentos e que trará retorno positivo, já que não adianta disponibilizar uma estrutura invejável se não sair em busca de mostrar isso a quem esta interessado em investir.

Pode parecer a principio um trabalho muito grande para conquistar novos investidores, na verdade é, porém é proporcionalmente importante e interessante para a cidade garantir esses investidores devido ao giro de capital e geração de novos empregos e toda a influência que o investimento causará na cidade.

4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A APLICAÇÃO DAS LEIS

Assim como a ideia de administração pública num âmbito nacional ou estadual, a administração pública municipal também se baseia ou pelo menos deveria pela organização e o desenvolvimento do bem comum, nesse momento de maneira mais focada, ou seja, sendo referente diretamente a um espaço menor de comando e/ou preocupação.

Apesar de parecer mais simples, já que o trabalho parece ser menor devido à focalização e a dimensão do território, a administração pública municipal está cercada, assim como a administração em qualquer outro nível incluindo-se nesse grupo também a administração empresarial, de diversas normas, regras, focos, metas, leis e até mesmo pela fiscalização popular que vem ganhando força nos últimos anos.

Tomando como base a frase de André Franco Montoro usada na página de apresentação do Manual do Cidadão Volume I “Ninguém vive na União, ou no Estado, as pessoas vivem no Munícipio.” é possível e se faz necessário rever o conceito de dimensão da responsabilidade da administração pública municipal, já que mesmo que os munícipios acumulem menos capital e até mesmo uma parcela menor da população a ser atendida, vale frisar que é ela que atende diretamente e mantem o contato com a população, sendo assim possível uma analise mais minuciosa da situação além é claro de um *feedback* com a população.

Traçando um paralelo ou exemplificando de maneira bem simples usando o cotidiano empresarial a Gestão Municipal é como um vendedor ou um atendente de uma loja, que tem contato direto com o cliente no caso a população, e cabe a ele verificar a necessidade desse cliente e procurar atendê-la e sana-la da melhor maneira a fim de que ele se sinta satisfeito com o serviço por qual pagou mediante impostos, sejam eles municipais ou federais e estaduais que tem parte repassada aos municípios. Não adianta toda a estrutura pública funcionar de maneira correta se

o ponto de encontro direto entre a população e a administração não funcionar de maneira a cumprir com suas funções em relação à população, assim como no exemplo citado de nada adiantaria uma produção cheia de qualidade se o vendedor não atendesse as expectativas do consumidor final.

Tanto a administração em si, que inclui todas as ferramentas para o bom andamento e organização da empresa pública municipal além dos responsáveis indiretos e do corpo legislativo formado pela Câmara de Vereadores, quanto o gestor que no caso das cidades é o chamado Prefeito são envoltos de responsabilidades e leis que norteiam diretamente o modo como deve ser realizada a administração municipal, nesse caso de maneira muito mais expressiva em relação ao que acontece na administração privada.

A administração pública municipal é responsável por organizar e zelar pelo patrimônio popular, ou seja, o patrimônio de todos os habitantes da cidade, nesse patrimônio está incluso não só a parte financeira e física quando se refere a construções e instalações (infraestrutura), mas também toda a estrutura organizacional seja ela de recursos humanos ou de recursos relacionados aos serviços que são de responsabilidade da Prefeitura e devem ser disponibilizados e realizados da melhor maneira possível a fim de atender as expectativas ou as necessidades da população.

Adaptando-se e interpretando vídeo-aula de Bernardi (2012) cita-se e explica-se a organização do município perante o estado e a União bem como seus deveres e responsabilidades em relação a estes e a população.

Segundo o Artigo 18 da Constituição Federal do Brasil: “A organização politico-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União dos Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos.”

Visto por esse ângulo cada município tem sua autonomia preservada diante os outros municípios e de certa forma até sobre a própria União, o que não significa é claro que ele tenha soberania, devendo sim se sujeitar, por exemplo, a própria Constituição Federal e não contraria-la de maneira alguma em sua legislação interna.

4.1 PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como citado anteriormente (item 3) para atender as necessidades da população é necessário que se adote um planejamento das contas públicas e para tanto são utilizadas ferramentas de planejamento que são definidos pela Constituição Federal como:

a) Plano Plurianual (PPA)
b) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
c) Lei Orçamentária Anual

O Plano Plurianual tem importância indiscutível para o trabalho de gestão da empresa pública e é definida por Sanchez (2003 Apud Pagliarussi, Nossa e Lopes, 2005 p.30) da seguinte maneira:

> O PPA constitui-se no instrumento de planejamento de médio prazo, e foi criado com o objetivo de assegurar existência e continuidade das ações do governo, ou seja, constitui o plano de governo propriamente dito, e tem vigência entre o segundo ano de um governo e o primeiro ano do governo seguinte.

Essa ferramenta estabelece metas, diretrizes e objetivos da Administração Pública em médio prazo. Tem como responsabilidade principal o controle financeiro para manter ativo o caixa da empresa pública em questão. Esse trabalho é de suma importância para que assim como acontece nas empresas privadas, a empresa pública mantenha-se capaz de além de administrar seus bens e obrigações e possa assim como é o seu principal foco, reverter isso para a população, mediante a melhorias, crescimento e renovações.

Segundo os autores Pagliarussi, Nossa e Lopes (2005 p.34).

> A LDO tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais, de forma a adequá-los às diretrizes, aos objetivos e às metas da Administração Pública, constantes no plano plurianual.

A Lei de Diretrizes Orçamentarias compreenderá as metas e prioridades da Administração Pública, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente assim como define a própria Constituição Federal.

Segundo explica Kohama (1995 apud Pagliarussi, Nossa e Lopes, 2005 p.32):

> A lei de orçamentos anuais é o instrumento utilizado para a consequente materialização do conjunto de ações e objetivos que foram planejados, visando ao melhor atendimento e bem-estar da coletividade.

Essa ferramenta tem como principal função estimar as receitas que o governo espera arrecadar durante o ano e assim fixa os gastos a serem realizados com tais recursos.

Além disso, na LOA o programa de trabalho de governo se apresenta de forma mais detalhada e objetiva ao ponto de se definir as fontes da arrecadação e não somente a estimativa numérica.

Segundo a cartilha Olho Vivo no dinheiro público (2011 p.19):

> O manejo da Lei Orçamentária Anual (LOA) deve obedecer aos princípios, definidos na Lei nº 4.320/64, conhecida como Lei das Finanças Públicas, que são: unidade, universidade, anualidade, equilíbrio, publicidade, especialização, exclusividade e orçamento bruto.

Em outras palavras levando em conta cada exercício financeiro o orçamento deve ser único para cada ente da federação, relacionar todas as receitas e despesas a serem realizadas, e apenas de receitas e despesas o que caracteriza a exclusividade, tendo vigência de um ano, basear-se na ideia que as despesas não devem ser maiores que as receitas. Esses dados devem ser publicados em D.O. (Diário Oficial), sendo assim discriminado de forma bem detalhada como citado anteriormente e por fim ser apresentado sem deduções o que caracteriza o orçamento bruto.

4.2 A BUROCRACIA E OS DESAFIOS EM APLICAR AS LEIS

A Burocracia, assim como já citado no tópico 2.2, era defendida por Max Weber, que visava principalmente à padronização de um modo geral, buscando definir a racionalidade burocrática, a administração impessoal e a responsabilização das pessoas dependendo diretamente definida de acordo com o cargo que ela ocupava, pregando assim a formalidade na organização.

Segundo Ribeiro (1995 p.86):

> Burocracia, no sentido popular, é um sistema exagerado de culto por papel e aos regulamentos. Não é essa a abordagem de Weber, que considerava a burocracia um sistema ou modelo em que a estrutura é organizada por normas escritas visando racionalidade e igualdade de tratamento de todos os casos e situações.

Essa padronização de trabalho e de maneira a encarar situações, é sim de extrema importância para a administração pública, visto que administrar uma cidade, por exemplo, vai muito além do somente administrar, já que envolve capital e interesses que não são somente de uma pessoa ou de uma organização meramente societária.

Como já abordado e citado por diversas vezes, a administração pública passa por uma complexidade maior do que como ocorre no setor privado, que apesar de ser fiscalizado e estar também subordinado a leis, deve tão somente atender os interesses alguns sócios.

No caso da administração pública, os “sócios” são todos os munícipes, todos os moradores de um estado ou de uma nação, sendo assim, se torna mais complicado garantir que essa administração seja feita de maneira a visar o bem comum, e não somente o interesse particular singular ou de uma pequena parcela dos indivíduos.

Baseando-se nisso, a burocracia vivida pela administração pública se mostra importante, já que inibe ou dificulta, em algumas vezes, que o interesse particular se sobreponha ao interesse comum, pois existe toda uma padronização de sistemas e caminhos que precisam ser respeitados, para toda e qualquer atitude.

Em contra partida possui uma rotina muito inflexível e baseia-se na inflexibilidade de procedimentos e regras, o que pode acarretar, e na maioria das vezes acarreta, uma demora na resolução e a tomada de decisões sobre situações, ditas simples e corriqueiras pelo simples fato de necessitar percorrer caminhos já pré-estabelecidos que não se deixam moldar para situações diferentes.

Essa inflexibilidade, juntamente com a morosidade na realização de suas atividades, traz consigo além do desperdício de tempo característico do trabalho vagaroso, o desperdício de recursos financeiros, humanos, intelectuais, naturais, físicos, e de diversos outros que são utilizados de maneira às vezes até repetitiva por fazerem parte de um sistema burocrático de atendimento ou tomada de decisão.

Influenciada diretamente pelas leis impostas, tanto as que buscam burocratizar o sistema público, quanto todas as demais, a administração pública se encontra de certa forma presa a um contexto e a um cotidiano pré-estabelecido de normas e regras extremamente inflexíveis o que torna a administração pública ainda mais complexa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do trabalho espera-se que os objetivos iniciais tenham sido atingidos, já que há possibilidades de ampliar a referida discussão dentro de outra pesquisa.

Tendo como base os levantamentos bibliográficos, atrelados às entrevistas de caráter prático-profissional (em anexo), realizadas com profissionais envolvidos diretamente com a Administração Pública Municipal da cidade de Assis-SP, sendo eles o Prefeito Municipal Ricardo Pinheiro Santana (PSDB), os vereadores Alexandre Cobra Cyrino Nicoliello Vêncio (PSD) e Thiago Hernandes de Souza Lima (PSDB) pertencentes ao atual mandato (2013-2016), além do Ex. Secretário Municipal de Indústria, Comércio e Turismo, João Carlos da Silva, gestão (2002-2004) do Prefeito Carlos Ângelo Nóbile (PSDB). Nosso desejo foi estabelecer uma série de cuidados a serem seguidos, passo a passo, para desenvolver um trabalho que não houvesse a descaracterização do rigor científico.

Notamos por meio da revisão da literatura e da citação de autores renomados, que o pensamento de administração pública é secular e que passou por diversos movimentos de reestruturação, desenvolvimento, e busca por melhorias, e hoje, mais do que nunca anseia por uma profissionalização voltada para uma aplicabilidade da ideia de Administração Pública Democrática, com a observância generalizada do direito à participação da comunidade nas decisões, isso representa uma inestimável mudança de paradigmas do gestor e da população.

Sabe-se que, existe a partir das manifestações da população recentemente, um divisor de águas, a velha maneira de fazer gestão pública “corrupção” entre outros desmandos e a nova forma de gestão da qual o povo é protagonista desse processo tão necessário numa democracia à transparência.

Podemos afirmar que, administrar a empresa pública é um dos maiores desafios do século XXI, isso se explica devido ao conjunto de desafios que formam essa importante e complexa atividade, que foram listados durante o transcorrer da pesquisa bibliográfica e reafirmados pelos entrevistados.

Atender de maneira efetiva todas as responsabilidades designadas à administração pública, sendo elas a gestão dos mais diversos recursos é o foco e tem sido o desafio diário de todo gestor ou grupo de envolvidos de maneira séria na administração pública de um município.

Usando como uma das ferramentas-base o planejamento estratégico, tão importante e enfatizado em qualquer situação que envolva o termo “Administração”, a pública deve contemplar a busca por resultados positivos, em tópicos dos mais diversos como, por exemplo, garantir serviços e investimentos nas áreas de saúde, educação, infraestrutura, segurança, habitação além de buscar o desenvolvimento e o crescimento econômico do município atraindo novos investidores, buscando assim o bem comum da população, ou seja, para do também intitulado como “cliente” em diversos momentos dessa dissertação.

Mas os desafios não param por ai, existem diversos obstáculos ainda nesse tortuoso trajeto, desde relacionado com a aplicabilidade das leis (normalmente sua pela não aplicação) ou da burocracia (leia-se morosidade) criada por elas, seja na gestão dos recursos humanos já que foi citada pelos entrevistados como uma das principais dificuldades encontradas na administração municipal, ou ainda pelo *feedback* ou a inexistência dele em relação à população, que às vezes se mantém omissa quanto a sua responsabilidade na administração pública, já que pode se tornar importante auxílio quando participativa e inteirada da situação do município bem como das possibilidades existentes, mantendo assim um vínculo de cobranças e sugestões que se plausíveis podem nortear uma “administração para o povo”.

No decorrer do trabalho observamos que a administração pública municipal é uma relação de trabalho árduo, criada entre a população, seus representantes e a gestão de recursos de interesse comum, cheia de barreiras e oportunidades, assim como acontece da administração privada, com isso cabe ao administrador público ou o grupo de envolvidos diretamente estar preparados para se comprometerem não só politicamente com a cidade, mais do que isso, criar e buscar novas soluções.

Citamos no trabalho alguns caminhos entre eles: APLs, marketing de cidades, parcerias com outras instituições, políticas de fomento, estudo e indução da vocação da cidade, entre outros.

Desta forma, cabe ressaltar, a importância desse estudo para o autor e para outros que possam utilizá-lo como referencia na busca de soluções para seus municípios.

E é nesse contexto, que podemos concluir que somos grandes atores sociais do processo de transformação da gestão pública municipal, para que seja mais justa e fraterna para todos.

Portanto, nossa contribuição a essa temática não se encerra no referido trabalho, mas pode servir de combustível para outro pesquisador avançar dentro de nova ótica.

REFERÊNCIAS

<http://www.assis.sp.gov.br/>. Acesso em: 8 mai 2013

<http://www.clickideia.com.br/>. Acesso em: 10 mar 2013.

<http://www.gestaopublica.net>. Acesso em: 19 jan 2013.

A Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Assis. **Lei Complementar nº 02, de 17 de abril de 2009**. Disponível em: <http://sapl.camaraassis.sp.gov.br/sapl_documentos/norma_juridica/12012_texto_integral>. Acesso em: 20 mai. 2013.

ALMEIDA, Clarinda da Costa. **O Marketing das Cidades**. 2004. 45p. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa. Disponível em: <http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/gd12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2013.

ARAÚJO, Ana Paula de. **Poder Executivo.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/direito/poder-executivo/>. Acesso em: 10 mar 2013.

ARCANJO, Jother Lopes. **Melhorando a Gestão Pública Brasileira - Nova gestão é necessidade**. 09 fev. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/melhorando-a-gestao-publica-brasileira-nova-gestao-e-necessidade/52114/>. Acesso em: 13 set. 2012.

Associativismo e Cooperativismo. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>. Acesso em: 07 mai. 2013.

Atividade Delegada da PM chega ao interior do Estado. 31 jan. 2011. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia.php?id=213661&c=6>. Acesso em: 07 mai 2013.

Bata na porta certa. Gerência Municipal da Saúde. Naviraí-MS. Disponível em: <http://www.saude.ms.gov.br/controle/ShowFile.php?id=32447>. Acesso em: 07 mai. 2013.

BERNARDI, Jorge. Noções de Gestão Pública e Organização Municipal (Aula 01). Vídeo-aula – Vídeos do Mestre em Gestão Urbana em vídeo-aula da Universidade Aberta Fundação Leonel Brizola. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=QDhp4siw7fE>. Acesso em: 7 fev 2013.

BERZSON, Daniela de Kássia Nogueira; BUENO, Daniel Alexandre; PARISI, Maria Cristina; ROSSITO, Mara Ausech; STENGEL, Luciano. **Manual do Cidadão. Volume 1.** Assis: Câmara Municipal de Assis, 2012.

CGU – Controladoria Geral da União. **Olho Vivo no dinheiro público (Controle Social)**. 2. ed. Brasília: Editora Via Brasília, 2011. Disponível em: <www.cgu.gov.br>. Acesso em: 15 mar 2013.

Como funciona o Plano diretor e o estatuto da cidade. Disponível em: <http://www.lidernato.com.br/como-funciona-o-plano-diretor-e-o-estatuto-da-cidade.html>. Acesso em: 25 abr 2013.

Constituição da República Federativa do Brasil de1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.>. Acesso em: 20 abr 2013.

COSTA, Helder Gomes; FARIA, Maria Leonor Veiga; FRANCISCO, Jailton Gonçalves. **Planejamento e Orçamento Públicos: Uma Revisão da Literatura.** In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Niterói, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/763_Artigo%20%20Jailton%20III%20SEGeT%20ago%2006.pdf>. Acesso em: 06 mai 2013.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, Marcos de Barros. Prefeitura vai criar agência para fazer PPPs e atrair investidores a São Paulo. **Jornal Estado de São Paulo**. 22 de abril de 2013. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,prefeitura-vai-criar-agencia-para-fazer-ppps-e-atrair-investidores-a-sao-paulo-,1023892,0.htm>. Acesso em: 07 mai. 2013.

Desenvolvimento Regional – Arranjos Produtivos Locais. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/drt/apls/>. Acesso em: 15 abr 2013.

DUARTE, Fábio; JUNIOR, CZAJKOWSKI, Sérgio. **Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/06>. Acesso em: 07 mai. 2013.

EBAPE - Fundação Getúlio Vargas. **Apresentação do Programa de Mestrado em Administração Pública.** Disponível em: <http://ebape.fgv.br/programas/map/apresentacao>. Acesso em: 5 set. 2012.

EGOSHI, Koiti. **Os 5 S da administração japonesa**. 2006. Disponível em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2006_2/5S/Index.htm>. Acesso em: 19 jan. 2013.

Enciclopédia Mirador Internacional. Volume 2. São Paulo: Encyclopedia Britannica do Brasil. Editor Chefe Antônio Houaiss, 1986.

Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos. 2 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. Disponível

em: <http://www.unc.br/mestrado/mestrado_materiais/estatuto_cidade_2002.pdf>. Acesso em: 15 mar 2013.

FILHO, Geraldo José Rodrigues Alckmin**. Atividade Delegada da PM chega ao interior do Estado**. 31 jan. 2011. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia.php?id=213661&c=6>. Acesso em: 14 mai. 2013.

HARADA, Kiyoshi. Incentivos fiscais: limitações constitucionais e legais. **Revista Jus Navigandi.** Set/2011. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/20161/incentivos-fiscais-limitacoes-constitucionais-e-legais#ixzz2Se5oJjTt>. Acesso em: 07 mai. 2013.

HORR, Flavia Angelina Preis. **Estudo Quantitativo do Transito na área central do município de Forquilhinha-SC.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, Santa Catarina, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/414/Flavia%20Angelina%20Preis%20Horr.pdf?sequence=1>. Acesso em:

KOHAMA, H. ***Contabilidade Pública*: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip**. Administração e Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Lei 10.294 de 20 de abril de 1999 - Lei de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do estado de São Paulo. Capitulo II. Disponível em: <http://www.ouvidoria.sp.gov.br/portal/lei/lei.htm>. Acesso em: 24 abr. 2013.

Lei de Diretrizes e Bases. **Lei 9394/96 de 20 de Dezembro de 1996**. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>. Acesso em: 14 abri. 2013.

LEI Nº 10.709, DE 31 DE JULHO DE 2003. Disponível em: **<**http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.709.htm>. Acesso em: 14 mai. 2013.

Minha casa minha vida. Disponível em:<http://www.pac.gov.br/minha-casa-minha-vida/>. Acesso em: 14 mai. 2013.

NETTO, Delfim Antônio. “País tem que mudar já para garantir emprego do futuro”, diz Delfim Netto. **Jornal Folha de São Paulo**. 06 set. 2012. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1149174-pais-tem-que-mudar-ja-para-garantir-emprego-do-futuro-diz-delfim-netto.shtml Acesso em: 07 mai. 2013.

O SUS no seu município Garantindo saúde para todos. 1. ed. Ministério da Saúde. Brasília, 2004. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cartilha_sus.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2013.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; NOSSA, Valcemiro; LOPES, Venina de Almeida. A influência do Plano Plurianual nos indicadores de execução: Um estudo

exploratório na Prefeitura de Vitória. **REGE Revista de Gestão da USP**, 2005. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/354.pdf>. Acesso em: 16 set. 2012.

Plano Diretor. **Lei Complementar nº 10, de 10 de outubro de 2006**. Disponível em: <http://www.assis.sp.gov.br/planodiretor/lei_complementar_%20plano_diretor.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2013.

POLETTO, Alex Sandro Romeo de Souza; FERREIRA, Eliane Aparecida Galvão Ribeiro. **Diretrizes: para elaboração de Trabalhos Acadêmico-Científicos.** (Orgs). Assis: Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2010.

REBOUÇAS, Fernando. **Urbanização**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/geografia/urbanizacao/>. Acesso em: Acesso em: 5 mai 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SABOYA, Renato Tibirica de. **Concepção de um sistema de suporte à elaboração de planos diretores participativos**. 2007. Tese (Doutorado). Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PECV0476.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SABOYA, Renato Tibirica de. **O que é plano diretor?** 13 jun. 2008. Disponível em: <http://urbanidades.arq.br/2008/06/o-que-e-plano-diretor/>. Acesso em: 5 mai 2013.

SANCHEZ, A**.** Algumas reflexões sobre o processo orçamentário no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos***.* Atibaia: ANPAD, 2003.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best-Seller/Nova Cultural, 1987.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Introdução à teoria da política pública. **Políticas Públicas: Coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. p.21-42. Disponível em: <http://www.academia.edu/3605704/Introducao_a_Teoria_da_Politica_Publica_Portugues_>. Acesso em: 17 dez 2012.

Sobre o PAC. Disponível em <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>. Acesso em: 14 mai. 2013.

TURCO, Laercio. **A experiência no APL de Enxovais Bordados de Cama, mesa e banho de Ibitinga**. Nov.2007. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1198780394.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2013.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Disponível em: <http://www.suntzu.com.br/>. Acesso em: 15 jan. 2013.

Vocação. Disponível em: <http://www.priberam.pt/DLPO/default.aspx?pal=voca%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 15 abr 2013.

WELLNER, Denise de Oliveira Lopes. **O que é um APL**. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/comercioexterior?c=373>. Acesso em: 15 abr 2013.

WILSON, Woodrow. **Congressional government**. New York: Houghton Mifflin, 1885. p.290.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO I – 04/07/2013

1- Segundo a sua visão como deve ser a administração pública municipal? E qual a sua importância?
R: *Tem que ser profissional, priorizando a qualidade pública trabalhando e tendo foco, sabendo o que se precisa e onde se quer chegar focando assim no cumprimento das metas e buscando um serviço de qualidade para a população.*

2- Qual a importância de profissionalização do gestor e da gestão pública do município?
R: *Respondido na questão 1.*

3- Qual a importância do planejamento na administração pública?
R: Fundamental, o administrador público deve esquecer a ideia de "tapar buracos", ou seja resolver problemas de momento, sem pensar no que isso acarretará no futuro, ou até se a maneira adotada irá resolver o problema ou somente adia-lo.

4- Visão sobre a administração pública ser, guardadas as devidas proporções (já que é de interesse público e coletivo), administrada como uma empresa. (Fazer um breve comentário)
R: *O setor público tem que ser administrado como uma empresa, mesmo que sem fins lucrativos, ela deve ser administrada em busca de resultados positivos, assim como a empresa privada, e os resultados tão esperados pelo setor público que não por exemplo: Bom serviço público, crescimento econômico, melhor qualidade de vida, etc devem ser buscados com base na administração privada.*

5- Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão pública municipal?
R: *A burocracia (leia-se vagarosidade), do poder público o que muitas vezes atrapalha o bom andamento dos setores e da realização de determinados serviços. Além disso a própria gestão de pessoas, que é praticamente uma característica do setor público, as vezes dificulta bastante o trabalho e a qualidade dos serviços. Além disso a administração pública municipal é a que na maioria das vezes é responsável pela maioria dos serviços prestados a população, o que de certa forma congestiona bastante esse serviço.*

6- A Burocracia e os desafios em aplicar as leis. (Benefícios X Malefícios). (Fazer um breve comentário)
R: *A burocracia é algo extremamente necessário, devido é claro ao controle de procedimentos que torna o trabalho padronizado além de que a documentação gerada por isso garante uma melhor organização, porém em contra partida, é necessária uma maior agilidade e flexibilidade na execução de determinados trabalhos o que normalmente é privado por esse tipo de "procedimentalização".*

7- Quais os principais caminhos para o desenvolvimento e crescimento de uma cidade?
R: *Investir para atrair novas empresas, além de abrir as portas da cidade é necessário ter serviços de qualidade e uma boa estrutura, um distrito industrial atrativo, uma cidade que disponibilize para o mercado mão de obra qualificada e, além disso, ter uma politica de fomento para que seja possível o empreendedorismo.*

8- Qual a importância do chamado "marketing de cidades" na administração pública municipal?
R: *É muito importante. Além de descobrir as necessidades da cidade saná-las e desenvolver a estrutura para novas empresas é necessário "vender" a cidade, mostrar aos empresários o quanto é rentável investir na cidade.*

9- Como buscar novos investidores para o município?
R: *É necessário investir em estrutura física e de mão de obra qualificada e além disso buscar esses investidores em potencial, e principalmente aproveitando todas as qualidades da cidade, como por exemplo a localização estratégica da cidade.*

10- Qual importância da população na administração pública municipal?
R: *A participação da população é de extrema importância, dando ideias, fazendo criticas construtivas, dando sugestões, acompanhando os conselhos, fazendo organização de bairro e assim colaborando com o desenvolvimento da cidade e para o povo.*

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO II – 15/07/2013

1- Segundo a sua visão como deve ser a administração pública municipal? E qual a sua importância?
R: *Eu entendo da seguinte forma, a administração pública deve seguir a mesma linha da administração privada. Você tem que aplicar os mesmos conceitos da administração privada na área pública, é mais complicado porque envolve politica, partidos e está ai o grande desafio, lógico que tem que ter politica como organização, mas é necessário fugir disso e ir para a questão administrativa na sua essência. A importância da administração pública está na visão de buscar empenhar em gerir os recursos para o bem da população.*

2- Qual a importância de profissionalização do gestor e da gestão pública do município?
R: *Eu sempre comparo a administração privada com a pública, no privado você faz pós-graduação, busca conhecimento, você busca melhorar, no poder público tem que ser da mesma forma, pessoas com mais conhecimento gerando serviços, melhoria e melhor atendimento para a população.*

3- Qual a importância do planejamento na administração pública?
R: *Quando você planeja uma ação de Marketing, por exemplo, você faz um planejamento, que você tem que fazer o marketing promocional, gastos, receitas, curto, médio e longo prazo, na administração pública é da mesma forma. Tanto é que temos um plano plurianual, na realidade temos três peças orçamentárias: a lei de diretrizes orçamentárias, a lei do orçamento e o plano plurianual. O plano plurianual que nós votamos a três semanas é aquele que prevê os quatro anos (2014-2016), é colocado nele tudo o que o município quer fazer ao longo desses anos, embasado em um mapeamento e com a ideia de orçamento participativo (ouvindo a população) e se preparando para o que é necessário e o que vai acontecer. Observar o crescimento da cidade e acompanhar isso.*

4- Visão sobre a administração pública ser, guardadas as devidas proporções (já que é de interesse público e coletivo), administrada como uma empresa. (Fazer um breve comentário)
R: *Como já respondido na primeira questão acho importante, administrar o setor público sim como uma empresa, logicamente com focos diferentes já que a administração pública não busca lucros e sim o bem comum.*

5- Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão pública municipal?
R: *Temos diversas dificuldades está principalmente a gestão de pessoas, na quebra de paradigmas onde existem vícios e que tem um enorme abismo em relação a troca de favores partidários, busca de maior comprometimento. A rotatividade de gestão e dos cargos de chefia a cada quatro ou oito anos e a mudança político-partidária.*

6- A Burocracia e os desafios em aplicar as leis. (Benefícios X Malefícios). (Fazer um breve comentário)

R: *O Brasil é um dos países que mais se tem leis no mundo, mas é também um dos que menos se cumpre. Porém tem leis que dá para ser aplicadas e tem leis que não dá para ser aplicada. Existem leis municipais que precisam ser editadas, principalmente leis inconstitucionais e leis muito antigas, se adequando as leis federais e a modernidade. Às vezes também por falhas do executivo ou do próprio corpo de pessoas algumas leis não são cumpridas.*

7- Quais os principais caminhos para o desenvolvimento e crescimento de uma cidade?

R: *Vou bater numa questão que eu venho defendendo a muito tempo, Assis precisa de um estudo de vocação econômica, se você não tiver um caminho para onde seguir é como um barco a vela no meio do mar esperando o bater do vento, não chegará a lugar nenhum. Devemos buscar parcerias e convênios com outras esferas e instituições de ensino (FEMA, UNIP, UNESP) dando uma estrutura de mão de obra qualificada, agora com a vinda da FATEC é necessário aproveitar esse momento e trazer cursos que possam ajudar no crescimento da cidade. Tenho ainda o exemplo do turismo gastronômico que é um grande potencial para a cidade além do próprio agronegócio forte na região. Mas necessitamos mesmo de um estudo de vocação. Ainda aproveitando o entroncamento, todas as estradas que passam por Assis e a localização privilegiada, uma linha férrea, um aeroporto, que podem auxiliar no desenvolvimento da cidade só é necessário saber aproveitar todas as oportunidades que nossa cidade nos dá.*

8- Qual a importância do chamado "marketing de cidades" na administração pública municipal?

R: *Podemos citar a cidade de Bonito, eles vendem a cidade deles, bem vendido, eu já conheci o Conselho Municipal de Turismo deles, eles tem uma estratégia, folder, um planejamento da apresentação da cidade é muito bacana. Tanto é que uma das cidades que mais recebe verbas do estado do Mato Grosso do Sul. Propaganda, vídeo Institucional , tudo buscando atrair pessoas. Na minha opinião Assis tem que fazer um planejamento, um arquivo contente todo o potencial da cidade, vocação econômica, patrimônio histórico, faz um levantamento de eventos. Um portfólio com tudo isso, apresenta a cidade para os empresários que possam investir em Assis.*

9- Como buscar novos investidores para o município?

R: *De varias formas usando as qualidades da cidade (assim como citado na questão 8) , além de investir na estrutura da cidade, acho ainda importante um departamento de prospecção de novos negócios, onde pessoas vão ficar voltadas a descobrir novos negócios e trazer isso para a cidade, buscando coisas novas, empreendimentos novos, novos nichos de mercado, novas tendências, etc além de um departamento de convênios, com pessoas antenadas no trabalho de buscar captação de recursos por meio de projetos junto as demais esferas de governo. Defendo ainda uma feira agropecuária não como era feito antigamente, mas voltada realmente para o agronegócio para mostrar as qualidades da região e da cidade. Apresentar a cidade para os empresários, mostrar o que Assis tem de bom, trazer eles para a cidade, "investir neles" para que eles invistam em Assis, negociar*

maneiras para que eles invistam na cidade, dando incentivos, sejam fiscais, de mão de obra, de estrutura sempre mediante é claro o Plano de Negócios e atendendo as leis.

10- Qual importância da população na administração pública municipal?
R: *A população precisa se inteirar mais, muito mais, quando a população começar a interagir com a politica o Brasil vai mudar, ao invés de só "meter o pau", é preciso saber o que acontece, acompanhar a rotina pública, assistir sessões da câmara, entrar nos sites públicos, acompanhar os orçamentos, as licitações, projetos de leis, trabalhar em conjunto com o executivo e o legislativo, e além de saber dos assuntos públicos, é necessário que a população dê sugestões, fiscalize e busque também o bem da cidade.*

ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO III – 15/07/2013

1- Segundo a sua visão como deve ser a administração pública municipal? E qual a sua importância?
R: *A administração pública municipal deve ser executada de por modo profissional, sem populismos e SEMPRE focada no bom uso do dinheiro público para atender sua única função – os interesses e necessidades da população. Assim, uma boa gestão é de extrema importância para o presente e futuro da população e do espaço que o gestor é responsável.*

2- Qual a importância de profissionalização do gestor e da gestão pública do município?
R: *Hoje em dia não cabe mais amadorismos na administração pública. Uma prefeitura tem que ser conduzida como uma empresa, ou seja, como metas, objetivos e resultados. Neste caso, o resultado além do equilíbrio nas contas públicas, deve ser o bem estar da população em suas necessidades.*

3- Qual a importância do planejamento na administração pública?
R: *Ao se planejar, há a adoção de um conjunto de fatores que direta e indiretamente afetam o projeto e/ou programa. Desta forma, planejar significa de modo objetivo, prever o que será feito e, sobretudo, se antecipar as adversidades que possam surgir no decorrer das ações, gerando assim, otimização dos recursos.*

4- Visão sobre a administração pública ser, guardadas as devidas proporções (já que é de interesse público e coletivo), administrada como uma empresa. (Fazer um breve comentário)
R: *Respondida na questão 2*

5- Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão pública municipal?
R: *São vários os desafios. Há a necessidade de superação de padrões de valores que já não cabem mais nas relações pessoais e de administração pública, a necessidade de adequar o gerenciamento dos recursos públicos as necessidades e possibilidades. A gestão de pessoas também representa um enorme desafio a todo a qualquer administrador público.*

6- A Burocracia e os desafios em aplicar as leis. (Benefícios X Malefícios). (Fazer um breve comentário)
R: *No Brasil há a cultura de que ao se por uma lei no papel acredita-se que o problema está solucionado. Na verdade, esta é uma visão extremamente equivocada, uma vez que o grande desafio se inicia após a criação da lei.*

Para a aplicação de uma lei tem que se ter em mente que seu papel principal é de regular/organizar a sociedade e não ter o foco da punição em seu primeiro objetivo. Para que as leis sejam cumpridas, é necessário também que o poder público tenha

estrutura. É por este motivo que apesar de independentes, os 3 poderem devem andar em sintonia.

7- Quais os principais caminhos para o desenvolvimento e crescimento de uma cidade?
R: *Vários são os passos considerados obrigatórios para o desenvolvimento de uma cidade. Dentre estes, pode-se citar: equilíbrio e boa imagem da gestão pública, infraestrutura (água, energia, rede de esgoto, comunicação, circulação e etc), mão de obra qualificada, departamentos profissionais especializados na busca por investimentos e estudos de vocação e viabilidade econômica.*

8- Qual a importância do chamado "marketing de cidades" na administração pública municipal?
R: *Sem a existência de uma administração coesa e sobretudo, com todos os departamentos focados no mesmo objetivo, fica impossível pensar em um MKT eficaz. Assim, somente com um plano de governo coerente, responsável e focado no desenvolvimento da cidade é que as ações de MKT ganham sua relevância, uma vez que o MKT ajuda a "vender", mas se o produto não tiver essência, em pouco tempo ele se desfaz.*

9- Como buscar novos investidores para o município?
R: *E Respondido nas questões 7 e 8*

10- Qual importância da população na administração pública municipal?
R: *A população é o grande foco das ações de toda e qquer adm pública. Seu papel é de vital importância seja como agente receptor dos investimentos público, seja na condição de agente fiscalizador do poder público em suas 3 esferas.*

A moderna adm tem que ser pensada por pessoas, com pessoas e para as pessoas.

ANEXO D - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - ENTREVISTADO IV – 04/07/2013

1- Segundo a sua visão como deve ser a administração pública municipal? E qual a sua importância?
R: *A administração pública deve estar voltada para atender as necessidades, os anseios e interesses dos contribuintes. A importância, a nosso ver, da Administração Pública, está em executar e materializa-las.*

2- Qual a importância de profissionalização do gestor e da gestão pública do município?
R: *A importância é que o profissional é responsável pelo planejamento de estratégias e pelo gerenciamento do dia-a-dia da empresa pública.*

3- Qual a importância do planejamento na administração pública?
R: *É que o planejamento e as estratégias norteiam todo processo de evolução da humanidade e no decorrer do tempo pôde-se observar sua aplicabilidade nas empresas públicas, no sentido de interceptar o futuro, isto é, construir oportunidades futuras, por meio de um desenho estratégico bem definido pelo gestor.*

4- Visão sobre a administração pública ser, guardadas as devidas proporções (já que é de interesse público e coletivo), administrada como uma empresa. (Fazer um breve comentário).
R: *Visão: ser uma instituição de excelência no controle, no aperfeiçoamento dos colaboradores e combate a corrupção pública.*

5- Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão pública municipal?
R: *A maior dificuldade enfrentada pela Administração Pública reside no paradoxo entre uma Constituição de 1º mundo, como a de 1988, com uma diversidade considerável de direitos e garantias fundamentais, que foi elaborada para ser aplicada em um país em desenvolvimento, de 3º mundo como o Brasil. Como temos também a Lei de Responsabilidade Fiscal, que não se aplica como deveria.*

6- A Burocracia e os desafios em aplicar as leis. (Benefícios X Malefícios). (Fazer um breve comentário)
R: *Como respondemos na questão anterior, as leis são fundamentais e devem ter sua aplicabilidade os malefícios é não aplicá-las corretamente.*

7- Quais os principais caminhos para o desenvolvimento e crescimento de uma cidade?
R: *Determinar qual é sua vocação e a criação de APLs ou "Clusters", ou o processo de indução pelo poder público em esporte, lazer, eventos, turismo e outros.*

8- Qual a importância do chamado "marketing de cidades" na administração pública municipal?
R: *É poder vender uma ideia positiva da cidade em relação ao mercado. É uma área de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões e países. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações. Exemplo: Projeto Bem Vindo a Assis.*

9- Como buscar novos investidores para o município?
R: *Primeiro tem que preparar a cidade para novos investimentos com o Plano Diretor. Criar um Consórcio Municipal com a missão empresarial de atrair investidores não só do Brasil, mas também de outros países, como Itália, Portugal, Espanha e porque não China, para os setores: imobiliário, construção civil, comercial, tecnológico e outros e assim, contribuir para a internacionalização das empresas chinesas e outras que estão de olho na copa.*

10- Qual importância da população na administração pública municipal?
R: *É inegável a importância, pois não se constrói uma cidade sem a participação da comunidade. Isto é, com audiências públicas, indicando o que a cidade necessita e as prioridades. Esse é o grande desafio do novo modelo de gestão.*

ANEXO E - QUESTIONÁRIO DE VISÃO PRÁTICA – APLICAÇÃO PROFISSIONAL - LEI 10.294/99 (LEI DE PROTEÇÃO E DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO)

Dos Direitos dos Usuários

Seção I

Dos Direitos Básicos

Artigo 3º - São direitos básicos do usuário:

I - a informação;

II - a qualidade na prestação do serviço;

III - o controle adequado do serviço público

(...)

Seção III

Do Direito à Qualidade do Serviço

Artigo 6º - 0 usuário faz jus à prestação de serviços públicos de boa qualidade.

Artigo 7º - 0 direito à qualidade do serviço exige dos agentes públicos e prestadores de serviço público:

I - urbanidade e respeito no atendimento aos usuários do serviço;

II - atendimento por ordem de chegada, assegurada prioridade a idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos;

III - igualdade de tratamento, vedado qualquer tipo de discriminação;

IV - racionalização na prestação de serviços;

V - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições a sanções não previstas em lei;

VI - cumprimento de prazos e normas procedimentais;

VII - fixação e observância de horário e normas compatíveis com o bom atendimento do usuário;

VIII - adoção de medidas de proteção à saúde ou segurança dos usuários;

IX - autenticação de documentos pelo próprio agente público, à vista dos originais apresentados pelo usuário, vedada a exigência de reconhecimento de firma, salvo em caso de dúvida de autenticidade;

X - manutenção de instalações limpas, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço ou atendimento;

XI - observância dos Códigos de Ética aplicáveis às várias categorias de agentes públicos.

Parágrafo único - O planejamento e o desenvolvimento de programas de capacitação gerencial e tecnológica, na área de recursos humanos, aliados à utilização de equipamentos modernos, são indispensáveis à boa qualidade do serviço público.