

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO
SANDRO NAZARENO BRASIL BORGES

CAPACITAÇÃO PARA UMA GESTÃO DE SUCESSO

São Paulo
2014

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO
SANDRO NAZARENO BRASIL BORGES

CAPACITAÇÃO PARA UMA GESTÃO DE SUCESSO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a FESPSP, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Especialista em Gestão e Políticas Públicas.

Prof. Orientador Rafael Balseiro Zin

São Paulo
2014

SÚMARIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I	8
APROFUNDANDO A DISCUSSÃO	8
CAPITULO II.....	10
A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E SEU DESEMPENHO	10
CAPÍTULO III	12
ESTUDO DE CASOS.....	12
MUNICÍPIO DE FUNILÂNDIA/MG	14
Assessoria em Gestão de Convênios 2012.....	14
MUNICÍPIO DE PRUDENTE DE MORAIS/MG	17
Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano	17
Reforma e Instituição da Legislação Municipal de Gestão Urbana	20
MUNICIPIO DE INHAÚMA/MG	23
CAPÍTULO IV.....	26
ANÁLISES SOBRE AS INSTITUIÇÕES APRESENTADAS	26
CAPITULO V	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
TRANSFORMANDO A GESTÃO PÚBLICA COM A	
PROFISSIONALIZAÇÃO	28
REFERÊNCIAS	30

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Imagem do Google Maps Município de Funilândia – MG.....	14
Figura 2 – Imagem do Google Maps Município de Prudente de Moraes - MG	17
Figura 3 – Imagem do Google Maps do Município de Igaratinga - MG	20
Figura 4 - Imagem do Google Maps Município de Inhaúma – MG	23

RESUMO

Neste estudo foi realizada a análise da gestão pública com vistas a entender o porquê da incidência de tantos problemas de desempenho dos governos de pequenos municípios. É de largo conhecimento de todos que o Brasil é um país de enormes diferenças, variedades e condicionalidades definidas por aspectos específicos de cada região. Devido a esta diversidade tornou-se necessário analisar o papel dos recursos humanos e sua atuação nas prefeituras. Neste trabalho, foram relatadas experiências vividas a partir de atividades profissionais nos municípios mineiros, a saber, Funilândia, Prudente de Moraes, Igaratinga e Inhaúma. Neste estudo foram realizados relatos de casos e, conseqüentemente, foram feitas análises sobre o comportamento destas instituições em face à gestão das políticas públicas inerentes aos municípios supramencionados.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram de intensas transformações para o povo brasileiro. Considerando do processo de redemocratização ao Governo Lula, ocorreram mudanças de várias nuances no estado. Nestas mudanças uma máxima perseguida foi o de construir a gestão pública com paradigmas que tornassem esta aberta as necessidades dos cidadãos, que primassem pela eficiência e pela eficácia. Ao observar o contexto da construção da gestão pública nos últimos anos, testemunhamos dois modelos, duas tentativas de se fazer diferente.

A primeira experiência que podemos mencionar pertenceu ao governo de Fernando Henrique Cardoso (década 1990), a qual tinha uma vertente gerencial, focada em resultados em uma situação que, ouvir a população era pouco cogitada.

A segunda veio junto com o Governo Lula (anos 2000), a qual tinha uma referência mais popular. Verifica-se que o novo modelo buscou experimentar alternativas variáveis ao modelo gerencial, o qual almejava o fortalecimento da sociedade civil organizada e estimulava a criação de diversas instâncias de consulta e debate.

Os dois momentos profetizaram um novo modelo para a gestão com a potencialização da democracia e da participação cidadã pelo Brasil. Todavia, dentre os dois modelos, observa-se diferenças abissais no que toca sua aplicação e seus efeitos.

No modelo gerencial obtivemos como frutos um colapso dos indicadores de desenvolvimento econômico do país, sendo que este propiciou a redução da qualidade vida das pessoas. A busca incessante para enxugar o estado conciliada com a canalização dos esforços governamentais para a diminuição do déficit, melhoraria do superávit primário e pagamento de juros da dívida externa, ocasionou na falta de investimentos em políticas sociais, uma vez que o foco da gestão pública a essa época não estava voltado para a sociedade.

Quando os rumos da política mudaram no governo Lula, houve também uma mudança de paradigmas com sua história ligada ao debate e às consultas. Foi criada então uma grande expectativa que, com esse novo modo de ser, fosse constituída a marca do governo do PT.

No entanto o que houve foi a fusão destes dois modelos na busca de uma gestão otimizada, que vislumbrasse as necessidades e a participação cidadã e o controle dos índices econômicos e pelo que podemos perceber atualmente, é um caminho que tem dado certo.

Contudo o que ficou demonstrado com a adesão do modelo gerencial, pelo menos em parte, é que faltam técnicos suficientemente capazes a realizar a gestão pública de maneira exitosa.

Os grandes centros que têm condições de pagar melhores salários e oferecerem carreiras mais atrativas conseguem ter sucesso em suas administrações.

As pequenas cidades têm enfrentado inúmeras dificuldades em conseguir arcar com todas as responsabilidades, ainda mais quando pensamos neste modelo híbrido de gestão pública. Os recursos humanos são a principal carência neste meio.

Não se pode afirmar que o problema de recursos humanos que assolam as administrações dos pequenos municípios é fruto desse viés sob o qual foi modelada a administração pública dos últimos anos entre o gerencial e o societal. Fato é que existe certo descaso por parte dos governos e dos partidos políticos com a formação das suas bases, o que relega essas gestões ao insucesso.

CAPÍTULO I

APROFUNDANDO A DISCUSSÃO

A análise desenvolvida neste trabalho, a cerca da Gestão Pública, surgiu meio a uma gama de incertezas acerca dos fatores que podem explicar o bom desempenho, ou, a falta do mesmo nas administrações municipais, principalmente nos municípios com menos de 20 mil habitantes que são os que encontram mais desafios no seu dia a dia.

As diferenças de eficiência sugerem uma apreciação mais profunda, uma vez que, devido sua complexidade, o assunto não foi esgotado nesta pesquisa. Vale ressaltar que as diferenças de desempenho têm apresentado um padrão em suas falhas principalmente após o início dos governos petistas a nível federal, momento no qual os programas e financiamentos voltados para as políticas públicas têm sido a grande marca, (Bolsa Família, Minha Casa Minha Vida, PAC I, PAC 2, CEU's, entre outros).

Este estudo teve por hipótese a proposta de que as dificuldades para uma boa gestão encontradas no meio estudado advêm da falta de preparação dos profissionais envolvidos nos processos. Não se pode debitar exclusivamente a isto, mas indubitavelmente é o fator preponderante.

Ao longo dos últimos anos, principalmente depois da Constituição de 1988, os municípios vêm assumindo maior autonomia e maiores responsabilidades no provimento de bens e serviços à comunidade. Mesmo que esse modelo de operação venha sendo praticado de maneira seletiva pela União e pelos Estados, esse repasse de responsabilidades, que quase nunca vem acompanhado de recursos suficientes para sua manutenção, agrava ainda mais a situação das administrações locais e emperram a gestão empreendedora das políticas públicas. Tal situação ocorre, provavelmente, devido ao fato de que os esforços da administração local têm sido concentrados em questões diuturnas e, apesar de serem serviços prestados à população, absorvem de maneira ímpar os poucos recursos que estas cidades possuem.

O empoderamento dos governos locais é um fato contra o qual não adianta lutar, é inexorável. Contudo, novas responsabilidades agregam outras e assim vão se construindo administrações que muitas vezes se veem fadadas a extremas dificuldades por falta de preparo das pessoas que estão enquadradas dentro das mesmas.

Dentro do contexto de administração apresentado anteriormente algumas administrações conseguem ter êxito enquanto que outras fracassam. Tal constatação não é difícil de notar, basta que sejam acompanhados os fatos que são divulgados pela imprensa Brasil a fora, de

modo que constantemente são apontadas obras inacabadas que não só deixam de servir a população como se transformam em nichos abandonados que servem de risco a população e refúgio da criminalidade, licitações que nunca saem do papel, projetos que se revelam ao longo do tempo com dimensionamento imperfeito, entre tantas outras.

O maior problema em medir o quão grande é a falta de preparação dos gestores é que não existe um critério claro para tal. Observamos a falta de perícia desses gestores quando as falhas e os fracassos surgem ao longo do caminho. Atualmente essa observação é empírica a qual é embasada em estudos de casos dos contextos locais, isso no que se refere aos municípios em estudo (Funilândia, Prudente de Moraes, Igaratinga e Inhaúma). Apesar de esse estudo ter tomado lugar na cabeça dos pesquisadores da área (vários deles citados nas referências bibliográficas deste estudo), ainda inexistem referencial teórico substancial a ponto de fomentar a indicação de soluções.

É uma ideologia simplória pensar que uma gestão de sucesso está ligada apenas ao seu fator fiscal. Seria descaso minorar os anseios da população que ultrapassam as medidas da arrecadação, obviamente arrecadar com maior eficiência é necessário, mas existem outros fatores também ligados a boa gestão.

Acredito que este curso da Fundação Perseu Abramo (FPA), juntamente com a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), possa servir para formar um compêndio de dados para alimentar uma pesquisa neste sentido.

CAPITULO II

A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E SEU DESEMPENHO

O debate a respeito de como se estrutura uma administração municipal e seu desempenho pode seguir uma gama variada de opções colocadas ora na literatura existente sobre o tema, ora sobre observações empíricas sobre o assunto. O que ganha vigor é a ideia de que o sucesso ou fracasso de uma gestão estão ligados a sua estruturação e alocação de recursos humanos.

Concentrando a reflexão nos fatores de organização desses núcleos administrativos pode-se listar uma série de fatores estruturais relacionados a estas unidades, dentre eles, os de ordem fiscal e econômica, a condição dos municípios de assumir os custos e as funções sob sua responsabilidade, as características do território e da população, os fatores orgânicos relativos a capacidade técnica dos profissionais envolvidos que é decisivo para o desempenho e a qualidade da gestão.

Na hipótese aqui desenvolvida, a capacidade técnico-administrativa é considerada como fator determinante para que todos os outros atributos funcionem bem, corroborando dessa forma para o sucesso e bom desempenho da administração. As competências formadas têm que contribuir para que o fiscal, o econômico e a capacidade financeira do município atendam as demandas da população.

No Brasil, devido ao conceito viabilizado pelo legalismo o qual é corroborado pelas ações adotadas pelos Tribunais de Contas e outras instituições - que avaliam o desempenho e a capacidade dos governos locais -, a análise de receitas e despesas e endividamento na sua respectiva esfera restringe-se a avaliação de relatórios, não sendo vinculadas quaisquer provas físicas documentais. A importância dada ao tema “capacidade de gastos do governo” é quase soberana. Os bancos de dados disponíveis estão quase todos ligados a questões fiscais e suas metas, fazendo os governos parecerem meros controladores de livros fiscais e de certa forma os desobrigando de serem empreendedores e criativos na gestão das políticas públicas. Muito mais que apenas indicar e controlar gastos, os governos municipais, principalmente, deveriam estar ligados a variável da qualidade destes mesmos gastos, ou seja, se estes estão indo de encontro aos anseios e sonhos de sua comunidade.

O que caracteriza as administrações públicas hoje nos pequenos municípios é o imprevisto e a falta de planejamento. Essas administrações normalmente agem sem um plano e seguem de

acordo com as circunstâncias e o que vai acontecendo no seu dia a dia, ou seja, refletem o espelho da anarquia e da improvisação.

Levando-se estas afirmações em consideração nota-se que preparar os profissionais das administrações é o pilar fundamental para seu sucesso. Gestores bem preparados irão planejar estrategicamente a administração. Apesar de ser uma inovação é de conhecimento comum que o uso do profissionalismo e de ferramentas de gestão nas administrações públicas pode trazer bons resultados.

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASOS

A opção em fazer relatos sobre estudos de casos pode fugir das características intrínsecas de um trabalho com ímpeto genuinamente científico, porém, certamente, com mais substância nas experiências vividas que se tornaram a base das minhas críticas. Nos relatos são identificadas prefeituras, petistas e não petistas, as quais foram observadas com o mesmo rigor, avaliando o que foi encontrado e identificado como fragilidade.

O eixo central deste estudo é contextualizar as experiências pessoais adquiridas em diversas administrações e fazer uma crítica à falta de preparo das mesmas em se relacionar com suas comunidades, em especial, com referência às instituições das políticas públicas.

Não é o objetivo aqui fazer considerações infundadas, muito além, há que se considerar que os apontamentos inseridos nesse trabalho podem ser de grande valia no compendio que a Fundação Perseu Abramo fará com os materiais e informações colhidos ao longo deste curso de pós-graduação, no qual participam petistas de todo país, com as mais diferentes realidades.

Observando a realidade política, econômica e social do nosso país, principalmente a partir do governo Lula e das diretrizes empregadas nos programas governamentais de políticas públicas, podemos notar que as exigências pelo bom desempenho dos governos municipais foram aumentadas, impelindo estes a aperfeiçoarem a capacidade institucional.

Entende-se por capacidade institucional a construção de um governo que seja eficiente, eficaz e efetivo diante de sua comunidade e dos desejos da mesma considerando a existência de um ambiente legal no qual as regras são previamente definidas e que deve ter a participação da comunidade na formulação, na construção e na aplicação das políticas. É o apelo ao controle e a participação social.

Nota-se que no presente contexto não se pode restringir a definição de controle social como apenas uma mera ação fiscalizadora do governo, há que se ir mais longe nessa definição pensando que o controle social é o empoderamento da sociedade diante do governo. Infere-se dizer que controle social implica em participação ativa em todas as fases dos empreendimentos governamentais, políticas públicas e programas sociais. É justamente nesse quesito que as administrações demonstram claramente sua incompetência.

A maioria dos gestores leva em conta a dimensão legal como se fosse, senão a única, a mais importante face de seus governos. O cumprimento dos estabelecidos nos códigos como a LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal), principalmente, se torna a pedra angular dos governos, de modo que os anseios da comunidade acabam sendo estrangulados. Isso não quer dizer que os prefeitos tenham que abandonar os preceitos legais e aderir à anarquia. Contudo, existe a necessidade de se transformar a estrutura estatal em algo que se afine com a comunidade, passando este a ser um objetivo a ser perseguido.

Ações planejadas em conjunto com a comunidade, com transparência e respeito às normas e leis que regem o município se constituem nos principais desafios dos governantes.

A seguir são relatadas as experiências nos municípios que trabalhei ou trabalho e as minhas observações sobre os mesmos. Indicarei no escopo de cada subtítulo os detalhes políticos para facilitar a localização dos mesmos, o entendimento e a leitura.

MUNICÍPIO DE FUNILÂNDIA/MG

Figura 1 – Imagem do Google Maps Município de Funilândia – MG.



Emancipação Política – 30 de Dezembro de 1968

População – 3.864 habitantes (Senso IBGE 2010)

Localização – 80 km de Belo Horizonte

Mandato – 2011/2012

Prefeito - Leonardo França Azeredo (PSC)

Assessoria em Gestão de Convênios 2012

É interessante ressaltar que este município, no final de 2011, passou por uma reviravolta política na qual o prefeito eleito foi cassado pela Câmara Municipal por crime de improbidade administrativa e o vice em questão não possuía conhecimento algum sobre administração pública.

O município passava à época por diversos problemas no que toca a questão de gestão dos convênios, com inscrições em diversas restrições no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF) por problemas de prestação de contas, tomada de contas especial junto ao Ministério da Saúde/FUNASA (Fundação Nacional de Saúde) e sem nenhuma possibilidade de receber repasses do governo federal que fossem transferências voluntárias.

Esse fato já se arrastava a mais de um ano sem que nenhum funcionário da administração local conseguisse sair desse imbróglio. O que por si só demonstrou falta de experiência e preparo profissional para a administração pública.

Contudo, o que chamou mais a atenção no período em que estive nesta administração foi a falta de capacidade da mesma em mobilizar a população, isso no que se refere às discussões necessárias e pertinentes aos problemas locais.

A comunidade de Funilândia permaneceu paralisada em torno de uma herança coronelista, na qual os governantes se estabeleceram por força do dinheiro ou do medo. Fato este é comprovado uma vez que estes não participam das tomadas de decisão remetendo sua imagem à semelhança dos feudos medievais.

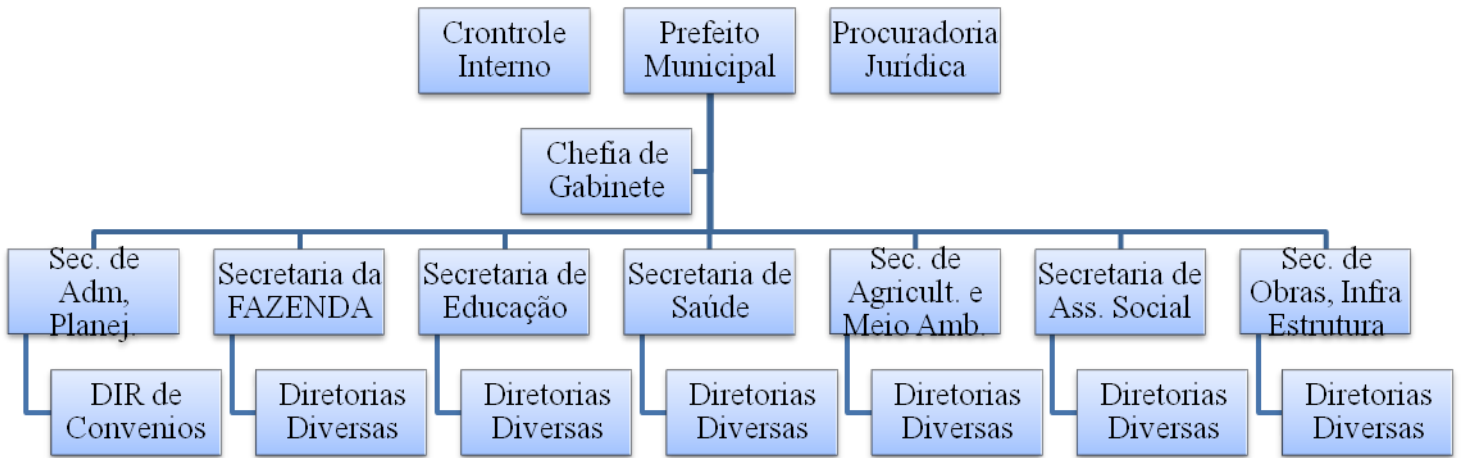
Fica afirmado que essa não é uma realidade sem precedentes mesmo para um município que fica tão próximo à capital de um dos estados centrais do Brasil. Esse retrato é partilhado por várias cidades desta região.

A falta de qualificação não é uma exceção em um município como Funilândia mesmo esta cidade pertencendo ao Colar Metropolitano de Belo Horizonte que é uma grande capital. Em diversas situações os prefeitos eleitos se servem em suas contratações e nomeações de pessoas sem carreira no serviço público, sem experiências nas áreas que assumem e em alguns casos até sem graduação.

A máxima na Prefeitura de Funilândia, para a gestão de políticas públicas, era: ser sujeitos passivos, meros digitadores de formulários, aguardar alguma emenda de deputados, preencher os formulários e ficar como expectadores a espera dos recursos a serem enviados ao município para as obras ou programas. Notou-se, dessa forma, a falta de articulação e participação ativa tanto da comunidade quanto dos gestores municipais na construção de políticas necessárias a cidade.

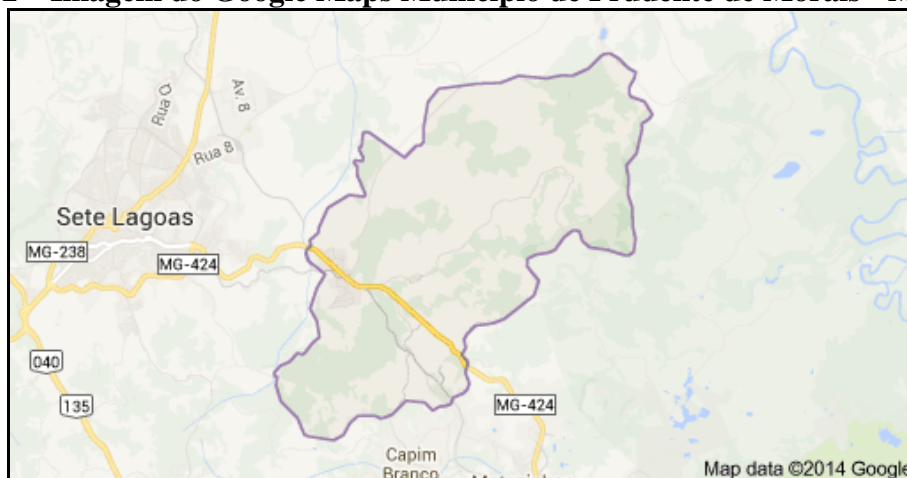
Válido ressaltar que existe a condição prévia que os governos, estadual e federal, trabalham com programas específicos que coletivizam ações. Contudo, dentre a malha de recursos existentes para os mais diversos programas, o gestor municipal deve encontrar um meio de atender as necessidades de sua cidade com a participação das pessoas.

Organograma – Prefeitura Municipal de Funilândia



MUNICÍPIO DE PRUDENTE DE MORAIS/MG

Figura 2 – Imagem do Google Maps Município de Prudente de Moraes - MG



Emancipação Política – 1º de Março de 1969

População – 9.576 habitantes (Senso IBGE 2010)

Localização – 65 km de Belo Horizonte – Região Colar Metropolitano

Prefeito – José Roberto Filho (PT)

Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano

Ao assumir a prefeitura em janeiro de 2013, o atual prefeito sentiu premente necessidade em instituir o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano no município. Tal anseio foi fundamentado na percepção inerente ao processo descontrolado do uso e ocupação do território municipal.

A criação do Vetor Norte, figura geográfica implantada pelo Governo do Estado de Minas Gerais em conjunto com a Agência Metropolitana RMBH, afetou em demasia todos os municípios localizados a nordeste e sudeste da capital mineira. As cidades, como Prudente de Moraes, estavam se tornando “terra de ninguém”, pois não havia legislação municipal para conter o avanço dos empreendimentos imobiliários tanto residenciais, comerciais e industriais.

Através da criação de um consórcio de entes da iniciativa privada foi viabilizada a instituição do plano diretor sem que houvesse qualquer desembolso por parte do poder público municipal. De modo que ficou definido que a prefeitura participaria apenas com informações, mobilização popular, análise dos estudos produzidos e, caso houvesse

necessidade, proposição de alterações pertinentes aos códigos e legislações propostas, isso no intuito de que estas fossem levadas à Câmara Municipal sem erros e adequadas à realidade do município considerando o ponto de vista político-administrativo.

Ao longo do processo, que ainda não se findou, posso apontar uma série de obstáculos que contribuíram para um processo frágil, que mais uma vez veio a contribuir para sanar uma questão de urgência e de legalidade para o fenômeno desenvolvimentista (desregrado) pelo qual o município vem passando que são: falta de empenho da administração em participar da mobilização; morosidade no repasse de informações; falta de articulação entre as secretarias municipais; falta de conexão com a comunidade; falta de participação nos momentos de mobilização popular.

Considero que a gestão do município de Prudente de Moraes não está aproveitando adequadamente esta ótima oportunidade de articulação política, uma vez que a necessidade do Plano Diretor sensibilizou grande parte da comunidade mesmo não sendo uma iniciativa genuinamente do poder público. Vale lembrar que empresários locais fazem o financiamento do programa.

No caso do Município de Prudente de Moraes foi possível perceber que a prefeitura apresenta em seu quadro técnico alguns profissionais com notável qualificação, mas, é a minoria. Verificou-se dessa forma, no que se refere ao quadro de profissionais da citada prefeitura, uma infinidade de funcionários despreparados e desestimulados, o que cria sério conflito para uma agenda produtiva.

Além disso, em uma situação típica de muitas prefeituras, os gestores se encontram perdidos, sem planejamento e sem uma agenda reconhecível, carecendo urgentemente de uma articulação governamental e o que preocupa mais é que esta prefeitura é do PT.

As ações do Governo Municipal de Prudente de Moraes são incipientes. Não existe um horizonte a curto, médio e longo prazo. Depois de anos (2005-2012) de um governo corrupto e viciado, o prefeito atual vive na urgência do dia a dia, e não consegue fomentar ações de visibilidade e durabilidade que atenda as mais diversas demandas.

Organograma – Prefeitura Municipal de Prudente de Moraes



MUNICÍPIO DE IGARATINGA/MG

Figura 3 – Imagem do Google Maps do Município de Igaratinga - MG



Emancipação Política – 30 de Dezembro de 1962

População – 9.264 habitantes (Senso IBGE 2010)

Localização – 90 km de Belo Horizonte – Região Oeste de Minas

Prefeito – Fábio Fonseca (PDT)

Reforma e Instituição da Legislação Municipal de Gestão Urbana

A cidade de Igaratinga fica em uma localização geográfica peculiar e cortada ao meio pela BR 262, o que praticamente a transforma em duas cidades distintas.

Apesar de sua pequena população fixa, o município tem uma economia pujante baseada na extração de argila e na fabricação de tijolos e telhas. Esta cidade é considerada a capital mineira do tijolo.

A atividade econômica a qual se dedica o município traz inúmeros problemas ambientais. Ressaltam-se ainda os problemas advindos do inadequado uso e ocupação do solo e migrações temporárias em busca de trabalho, os quais subjagam a comunidade ao caos ambiental e tributário expondo as pessoas ao atendimento deficiente dos mais diversos serviços públicos.

Quando se deu a minha contratação pela Prefeitura Municipal de Igaratinga, percebi que a cidade estava preparada para ter um plano diretor ao invés de apenas reformar e instituir legislações de gestão do espaço urbano. Válido salientar que existe um banco de dados de qualidade inerentes ao meio biótico e sócio econômico, mapas de qualidade, e um compilado de pesquisas sobre o município, que muitos outros não

possuem, sendo este um fator considerado como facilitador no que se refere à instituição do plano diretor.

Contudo, a administração municipal recusou fazer o plano diretor sob a alegação que tal instrumento engessaria a administração a médio e longo prazo, isso devido a um estabelecimento de metas que não poderiam ser descumpridas.

Considero que mais uma vez falta preparação dos gestores para aproveitar as oportunidades e criar uma política de governo que exceda as pessoas, os partidos políticos e o tempo. Para tanto, se faz necessária a instituição de uma política pública que oriente o crescimento da cidade e de sua população, de maneira ecologicamente saudável e com segurança jurídica.

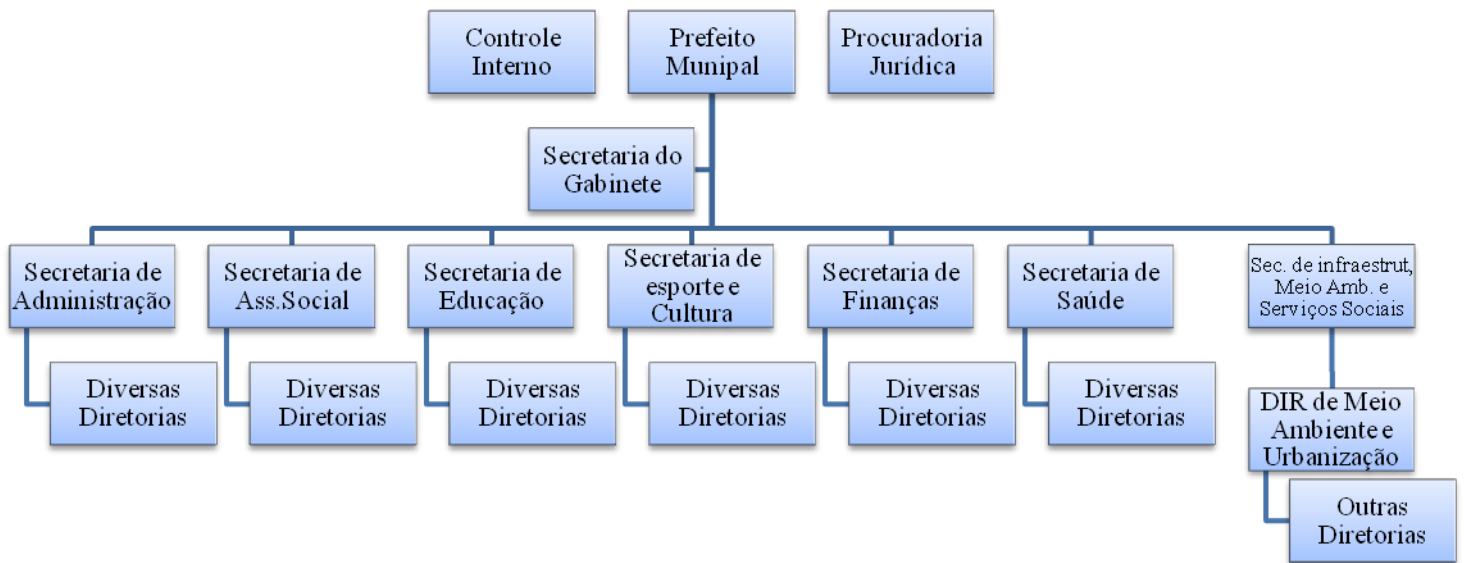
Mesmo prestando um serviço de natureza acanhada, em vista do que poderia ser se bem articulada a ação, me deparei com diversos problemas ao longo da execução do contrato.

A natureza do trabalho exigiu que minha equipe completasse uma fase do serviço, enviasse para a análise dos técnicos da prefeitura e que estes dessem retorno com suas críticas solicitando alterações ou correções pertinentes. Essa deveria ter sido a dinâmica, mas quando chegava o momento do retorno dos profissionais do município a coisa sempre emperrava. Não havia tempo, ou não havia a pessoa capacitada a fazer as críticas, ou mesmo os gestores não tinham a mínima ideia de qual direcionamento a ser dado para o desenvolvimento territorial e urbano da cidade.

Questões como parcelamento, uso e ocupação do solo, zoneamento urbano, são de interesse genuíno da comunidade e jamais poderiam ser feitos sem passar pelo crivo e a manifestação destes que são os que terão que conviver com o futuro. Por mais que uma administração se julgue responsável e sabedora das necessidades, não pode a mesma programar tais mudanças sem a ampla participação popular.

O momento possibilitava a instalação de um instrumento de gestão (o Plano Diretor) que poderia mudar o futuro da cidade de Igaratinga, mas foi perdido na inércia de administradores sem a devida compreensão de gestão de políticas públicas e do poder transformador da participação popular.

Organograma – Prefeitura Municipal de Igaratinga



MUNICÍPIO DE INHAÚMA/MG

Figura 4 - Imagem do Google Maps Município de Inhaúma – MG



Emancipação Política – 27 de Dezembro de 1948

População – 5.781 habitantes (Senso IBGE 2010)

Localização – 80 km de Belo Horizonte – Colar Metropolitano RMBH

Prefeito – Max Oliveira dos Santos (DEM)

Inhaúma é uma cidade do Colar Metropolitano de Belo Horizonte/MG que tem como principal atividade econômica a mineração ligada a pedras calcárias e areia, tendo em seu território até uma grande mineradora do estado (Minerações Gerais Ltda.).

Hoje trabalho nesta cidade formatando o Plano Municipal de Saneamento Básico e o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.

Apesar de podermos considerar que a cidade é bem estruturada, a mesma vem enfrentando dificuldades em manter os serviços de saneamento, isso devido a basicamente dois fatores: apresentar uma concentração urbana expressiva e estratificada em diversos povoados e, devido à topografia extremamente acidentada. As dificuldades inerentes à prestação dos serviços de saneamento advêm devido ao fato de que a prefeitura não possui uma autarquia para tal finalidade, sendo a prefeitura a própria concessionária.

Há que se considerar que, apesar da falta de financiamento suficiente para implementar estes planos, as legislações estadual e a federal que orientam as políticas públicas do saneamento e da gestão de resíduos, se apresentam como grande oportunidade para que os municípios articulem seus meios de gestão destes serviços.

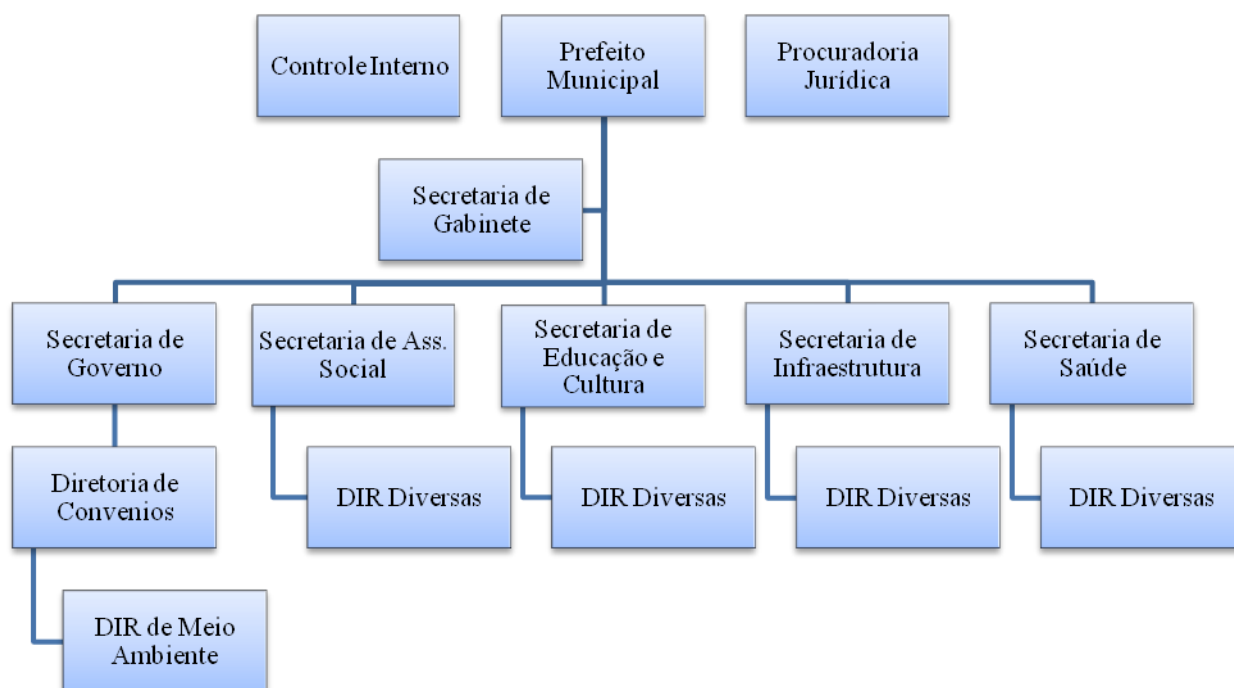
Em Inhaúma, excepcionalmente, não é o poder público que financia a instituição dos planos e sim um patrocinador da iniciativa privada. Contudo, mais uma vez, o que posso testemunhar é que os gestores locais estão preocupados unicamente em cumprir um dispositivo legal e não em liderar uma grande mudança nos parâmetros que hoje definem o saneamento na cidade.

Esses planos têm orientações nas leis que são claras no que se refere à mobilização popular (Lei nº 10.257/2001 e Lei nº 11.445/2007). Isso consiste em construir as políticas e suas orientações de baixo para cima, ouvindo as populações, suas necessidades e anseios, a fim de construir um plano de metas que vá de encontro às necessidades das populações locais, que levem em consideração as questões ambientais e socioeconômicas de cada comunidade.

A proposta é que meu escritório produza os insumos esperados do plano com ampla participação popular, afinado e com ajuda dos gestores locais. No entanto, ao contrário disso, o que está surgindo no caminho são imensas dificuldades em ligar os gestores à comunidade, em executar o plano de mobilização, em obter apoio da administração local para cumprir uma agenda que já se encontra muito atrasada.

O plano de saneamento e o plano de gerenciamento de resíduos são instrumentos que podem, se alavancados corretamente, propiciar significativa melhoria na qualidade dos serviços que são prestados pelo município à população. Ressalta-se que, como o trabalho ainda está em curso, vejo que muito há que ser feito para corrigir seu rumo e não deixar que esta cidade perca a oportunidade de construir seu planejamento de maneira arrojada e afinada com a população.

Organograma – Prefeitura Municipal de Inhaúma



CAPÍTULO IV

ANÁLISES SOBRE AS INSTITUIÇÕES APRESENTADAS

De acordo com as informações e exposições apresentadas anteriormente, infere-se que um dos principais problemas inerentes à gestão pública é a falta de conhecimento dos gestores sobre as questões legais e jurídicas que envolvem a administração. Sob este aspecto, temos que considerar que nem sempre os que são eleitos são as melhores escolhas. Falta realmente preparação por parte dos gestores e de seus auxiliares no que se refere à obtenção de conhecimento para que assim possam proporcionar uma adequada gestão.

Nos últimos anos (15 a 20 anos), muito do que se conhecia sobre a gestão pública mudou, isso devido à instituição de novas legislações, principalmente no que se refere ao controle fiscal, orçamentário, de transparência e de participação popular que se tornaram os principais paradigmas.

Aliado ao exposto anteriormente veio a revolução da informação que hoje flui em segundos para todas as partes do planeta. Em contrapartida, nosso sistema político eleitoral continua quase o mesmo de décadas atrás.

Unificado a isso, cita-se o fato de que passadas as eleições, as nomeações para os cargos de primeiro escalão têm como critério o alinhamento político e a amizade que estes têm com os candidatos vitoriosos. Os quesitos como conhecimento, experiência e formação, na maioria das vezes, passam longe de ser a peneira opção no que tange a escolha de profissionais para ascensão a um cargo na gestão pública. Chamamos essa metodologia de relação patrimonialista com o poder, a qual é extremamente tóxica, contudo, muito usual.

Outro obstáculo que se cria no campo da política partidária e que tem reflexos perniciosos na administração pública é a mudança de grupos, de apoiadores e de partidos aliados que se dá ao longo da vida de um político que mantém sua viabilidade eleitoral. Esses costumam variar bastante ao longo de uma carreira, ou até de um mandato, não oportunizando a formação de profissionais experientes e às vezes nem valorizando os mesmos. Um efeito completamente contrário ao que acontece no mundo privado, no qual um profissional ao longo de sua carreira consegue formar um grupo de colaboradores em uma equipe que em muitos casos é mantida ao longo da vida profissional das pessoas envolvidas.

O que mais vejo faltar hoje nas administrações, com ênfase nos casos relatados, são as gestões focadas em resultados, com metas claras e com competência suficiente para superar as barreiras encontradas pelo caminho a fim de alcançar resultados que sejam positivos para a população.

O principal motivo para que se adote e implante este modelo de administração pública é a incapacidade que as administrações têm em mobilizar e ouvir sua comunidade e não verem o povo, os eleitores, como clientes que têm que ter as suas necessidades satisfeitas, e, principalmente, que a obrigação do gestor é ser criativo, empreendedor e achar um caminho até a solução.

O que mais testemunhamos são campanhas ou administrações fantasiosas, cheias de promessas inválidas, que trazem a comunidade apenas frustrações. É como ver Odorico Paraguaçu lutando para inaugurar um cemitério para o qual não tinha demanda. (*em o Bem Amado de Dias Gomes*)

Precisamos urgentemente criar uma cultura para a gestão pública, principalmente nas pequenas cidades do interior onde se encontram as maiores carências, que primem para uma administração voltada aos resultados, com sistemas de administração com eficácia, na qual o agente público cumpra seu papel na entrega de bens e serviços para a população.

Quando este trabalho foi iniciado, o objetivo era analisar um estudo de casos a partir das experiências por mim vividas profissionalmente, e, considero que isto foi conclusivo. No entanto gostaria de poder indicar alguns possíveis caminhos para debelar a falta de eficiência e eficácia que assola o interior do país, nos pequenos municípios que mesmo estando ladeados de metrópoles não atingem bons resultados em sua gestão.

Considero que esta análise pode levar responsabilidades aos gestores do governo em nível estadual e federal que deveriam estar voltados para a capacitação dos gestores locais de forma vigorosa e continuada, mas leva também responsabilidades maiores ainda aos partidos, e imputo isso principalmente ao PT, que é o partido que eu pertencço e que abriu este importante fórum para essa discussão.

As mudanças têm obrigatoriamente que passar pelo estado e pela união que podem se empenhar nisso e pelos partidos políticos que tem em seus programas políticas públicas que podem se tornar políticas de estado.

CAPITULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

TRANSFORMANDO A GESTÃO PÚBLICA COM A PROFISSIONALIZAÇÃO

O único caminho a ser tomado para mudar a atual estrutura é focar na profissionalização dos gestores como um caminho para melhorar de sobremaneira as administrações e a gestão das políticas públicas.

Para ilustrar quero citar um caso clássico: nos últimos anos, prefeitos do Brasil, têm protestado junto a Presidência da República por um novo pacto federativo, por outra divisão do bolo tributário, que alivie as cidades que há muito se encontram pressionadas a aumentar a oferta de serviços sem ter como arcar financeiramente com tal. Contudo antes mesmo que isso aconteça é necessário que se prepare os gestores locais para fazer a administração correta de recursos com o objetivo de alcançarem uma gestão que poderíamos denominar “inteligente” das verbas e repasses. O que falta é justamente esse *feeling* em saber gerir com a máxima eficiência tanto em momentos de fartura como nos de escassez, e estes últimos são a maioria.

Nessa concepção, que é urgente capacitar os gestores públicos, precisamos atribuir responsabilidades a quem couber para que viabilize o preparo destes profissionais. Em um primeiro momento, considero que o Estado e a União deveriam atender essas demandas por capacitação e em outra instância os partidos políticos, pois, muito de sua sobrevivência, está ligada ao sucesso de seus mandatos.

As necessidades da comunidade são claras: uma máquina pública que diminua o consumo de recursos com seu custeio e aumente os investimentos em serviços para os cidadãos; observar as legislações vigentes no âmbito fiscal de execução orçamentária de direito político. Tudo isso, não nestas palavras obviamente, foi ouvido na rua desde o início das manifestações que estão assolando o país.

Progredir em uma realidade de Estado que gaste menos com a máquina e mais com prestação de serviços em qualidade e em quantidade suficiente é a meta clara a ser definida e alcançada. É preciso gerar resultados legítimos em eficiência e eficácia que atendam as demandas da comunidade. Conclui-se dessa forma que, precisamos inovar na gestão pública das cidades com uma atuação formatizada e constante da população.

Este tema é desafiador, mas a própria Fundação Perseu Abramo e a FESPSP, demonstraram ser possível, pois o curso que neste momento se encerra, demonstra a adoção de uma nova articulação partidária que trará sem dúvida reflexos às gestões locais. O que foi criado com esta oportunidade já demonstra outra visão cultural do partido político sobre seus filiados e o sucesso dos mesmos em seus governos.

Porque então não destinar mais esforços físicos e financeiros a essa idéia? A metodologia que foi usada buscou aperfeiçoar a equação necessidade de saber, tempo disponível e distâncias que as pessoas se encontravam da instituição multiplicadora de conhecimentos.

Conseguiu-se neste curso, iniciar um novo ciclo de inovação governamental, saberes foram disseminados, experiências trocadas e tenho certeza que os resultados serão potencializados ao longo do tempo.

Penso que se alinharmos os neos formados em uma estratégia mais ampla de repasse de conhecimentos estaremos dando um grande passo em direção a uma maior preparação dos gestores públicos, e vejo isso para além das fronteiras partidárias.

Ressalta-se que não pode se limitar apenas ao acontecimento deste ou de outros cursos, é necessário desenvolver um planejamento de ações que transformem diversos fatores estruturais, em especial, aqueles que coloquem em discussão as idéias e culturas que permeiam as instituições.

A idéia que me fica depois dessas reflexões é que a tarefa de preparar os gestores e modernizar a gestão pública pelo país precisa percorrer um longo caminho, e que para obter sucesso é necessária uma participação mais ativa dos partidos políticos em suas bases. Se isso for cumprido, acredito que obteremos êxito nesta caminhada.

Sandro Nazareno Brasil Borges

RA 0019065

Primeira turma

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. Cadernos ENAP; no 10, Brasília, 1997.

BARACCHINI, S. A. A Inovação presente na Administração Pública Brasileira. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, 2002.
<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal.

BRASIL, Presidente, 1995 – (F. H. Cardoso). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 83p. (Documentos da Presidência da República).

CHIAVENATO, I. Teoria geral da Administração. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

FÉLIX, C. M. R. A prática de competências gerenciais no setor público. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, p. 255-278. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GUBERMAN, G. A dinâmica social das organizações públicas como inibidora do desenvolvimento no Brasil. Anais do III Encontro Nacional de Administração Pública e Governança. Salvador, 2007.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42, 2008.