

A adesão ao Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal nos Municípios Brasileiros e as inovações gerenciais nos municípios do estado do Rio Grande do Sul

SANDRA REGINA TOLEDO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

CAROLINE PIMENTEL

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

RESUMO

O governo tem buscado o incremento na arrecadação como suporte para atender às demandas locais. Para tanto, programas de apoio financeiro têm sido lançados para modernizar a gestão pública municipal, como é o caso do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal nos Municípios Brasileiros (PNAFM), que tem como premissa básica a modernização das estruturas administrativas e o incremento na arrecadação local. Este estudo trata das inovações gerenciais decorrentes nos municípios do estado do Rio Grande do Sul que aderiram ao PNAFM e tem como objetivo geral avaliar tais inovações e suas implicações no estímulo à eficiência governamental. A metodologia utilizada foi descritiva, com enfoque quantitativo e qualitativo, por meio da aplicação de um formulário para obter os dados orçamentários de 2007 e 2008, bem como de um questionário para a avaliação das inovações gerenciais decorrentes do programa, junto aos oito municípios componentes da amostra e que já apresentavam ações em andamento nesse período. Os principais resultados encontrados referem-se ao aumento expressivo da arrecadação, à modernização das estruturas físicas e nos processos gerenciais, ao considerar que a adesão ao PNAFM contribui efetivamente para as inovações e promove maior eficiência municipal.

Palavras-chave: Programa. Inovações gerenciais. Eficiência. Arrecadação.

ABSTRACT

The government has sought the increase in revenue as a support to meet local demands. Therefore, financial aid programs have been launched to modernize the municipal public management, such as the National Program Support for Administrative and Fiscal Management in Brazilian Municipalities (PNAFM) whose basic premise of the modernization of administrative structures and increase in collection site. This study deals with the management innovations from the municipalities of Rio Grande do Sul PNAFM committed to the aims and general assess such innovations and their implications for the stimulation of governmental efficiency. The methodology was descriptive, focusing on quantitative and qualitative, by applying a form to obtain financial and budget for 2007 and 2008, and a questionnaire for the assessment of management innovations from the program, together with eight local components of the sample and who already had actions in progress in this period. The main findings relate to the significant increase in revenues, the upgrading of physical infrastructure and management processes, to consider joining the PNAFM effectively contributes to innovations and promotes more efficient city.

Keywords: Program. Management innovations. Efficiency. Collection.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário global, em que predominam o mercado altamente competitivo e a inserção de inovações tecnológicas, torna-se imprescindível a adoção de constantes mudanças, como a modernização da estrutura organizacional e práticas gerenciais, tanto no setor privado quanto na esfera pública, que, por sua vez, administra os recursos disponíveis para a manutenção governamental, realizando investimentos para a melhoria da qualidade de vida da população.

Dentre as atribuições dos administradores do patrimônio público destaca-se que compete aos municípios o zelo pelo bem-estar coletivo da população por meio do desenvolvimento local, buscando excelência na prestação dos serviços à população.

Nessa perspectiva, Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004) destacam que na década de 1990, a partir do processo do neoliberalismo e da reforma administrativa, as organizações públicas passaram a entender a extrema necessidade da substituição de um modelo de gestão burocrático ultrapassado, o qual já não atendia às expectativas das atuais demandas oriundas dos cidadãos em geral, por um modelo de gestão baseado na racionalização, flexibilidade e autonomia, buscando atender de maneira ágil e eficiente às demandas sociais por serviços públicos de qualidade.

Tais inovações gerenciais no setor público refletiriam em mudanças na qualidade dos serviços prestados, advindas basicamente das reformulações estratégicas, políticas públicas, controle de processos e acompanhamento de resultados.

Segundo o enfoque de Pereira (1996), na busca por uma administração pública gerencial devem ser considerados os “problemas não só de crescimento, da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.”

Logo, ao modificar a sua maneira de governar, pela adoção de uma gestão pró-ativa e de inovações tecnológicas, o gestor deve priorizar a busca pela excelência organizacional visando ao alcance da eficiência na gestão e, conseqüentemente, a uma utilização racional dos recursos para a promoção dos serviços sociais, de modo a proporcionar benefícios para a sociedade. A partir do novo formato delineado para esse gerenciamento, passaram a surgir alternativas de financiamento a fim de dotarem as instituições de condições financeiras para adequarem suas estruturas ao novo modelo.

Dentre as linhas de financiamento ofertadas por meio do governo federal aos Municípios brasileiros, a fim de modernizar suas estruturas administrativas, destacam-se o Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos (PMAT), criado em 1997, que se destina basicamente a dotar os Municípios de recursos que proporcionem maior eficiência e controle sobre a arrecadação dos tributos locais, e o Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM), criado somente em 2001, que visa modernizar a gestão administrativa e fiscal, contribuindo para o processo arrecadatório (BRASIL, 2009).

Desde então, os Municípios iniciaram um movimento de adaptação aos conceitos a serem desenvolvidos, pressionados pela ineficiência administrativa e pela falta de atualização de seus servidores, fatores que se vinculavam às dificuldades enfrentadas pelo serviço público em geral. Para suprir tais dificuldades, o PNAFM tem como foco a importância da melhoria da eficácia administrativa, gestão racional e transparência com o orçamento público

municipal, por meio da modernização e fortalecimento das administrações municipais, o que proporcionará um equilíbrio fiscal autossustentável no âmbito público.

Nesse contexto, este trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: Os Municípios gaúchos que aderiram ao PNAFM implementaram inovações gerenciais capazes de estimular a eficiência governamental? Nesse sentido, o objetivo principal consiste em avaliar as inovações gerenciais decorrentes da implantação do PNAFM nos Municípios do estado do Rio Grande do Sul e suas implicações no estímulo à eficiência governamental.

Os resultados obtidos permitirão o despertar do senso crítico e participativo dos cidadãos (contribuintes), amparados pelo direito de acompanhamento e prestação de contas da gestão dos agentes públicos a partir da transparência das informações relacionadas à adesão ao programa, bem como dotar os gestores de informações relevantes que estimulem a eficiência nos governos locais. Ressalta-se a escolha do tema em virtude de o PNAFM não buscar somente melhorias no processo de arrecadação, mas, sim, conduzir novas metodologias de gestão no serviço municipal.

Este trabalho está estruturado em cinco seções: a primeira inicia por esta introdução; a segunda apresenta o referencial teórico; a terceira trata da metodologia empregada no estudo; na quarta seção consta a análise sobre o PNAFM e, na quinta, as considerações finais, seguida das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a transposição da administração burocrática à gerencial no setor público, a gestão da qualidade no serviço público, instrumentos gerenciais de controle na esfera pública e a busca pela eficiência e, por fim, o PNAFM como programa modernizador dos Municípios brasileiros.

2.1 A transposição da administração burocrática à gerencial no setor público

A literatura destaca que as primeiras manifestações do gerencialismo público aconteceram em 1979, na Grã-Bretanha, no governo da primeira-ministra Margaret Thatcher e em 1980, nos Estados Unidos, no mandato de Ronald Reagan. A necessidade por mudanças estruturais foi impulsionada pela busca por soluções nas crises fiscais dos Estados e tinha como objetivo tornar a administração pública mais eficiente, priorizando a otimização de resultados pela redução de gastos e, conseqüentemente, protegendo o patrimônio público (PEREIRA, 1996; SANTOS, 2003).

De acordo com Pereira (1996), no Brasil a primeira reforma da administração pública foi a burocrática de 1936. Em 1967, no governo de Castelo Branco, aconteceu outra tentativa de promoção da descentralização por meio do Decreto-Lei nº 200, que visava transferir a responsabilidade pelas atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Desse modo, almejava-se a obtenção de racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, bem como a descentralização e controle de resultado. Todavia, somente em meados da década de 1990 efetivamente começou a ser amadurecida a proposta de implantação de inovações gerenciais a fim de superar a crise do Estado na década de 1980 e enfrentar a economia globalizada.

A partir da formulação da Constituição de 1988 emergiu fortemente a crise da administração pública burocrática, mas o seu real início deu-se ainda durante o regime militar, em razão da adoção de procedimentos facilitados para o recrutamento de administradores de

alto escalão nas empresas estatais, o que inviabilizou a consolidação de uma burocracia profissional no país, pelo desenvolvimento de um sistema de concursos e redefinição de carreiras (PEREIRA, 1996).

Assim, mudanças nos processos gerenciais do governo tornaram-se indispensáveis à modernização administrativa, culminando numa reforma que restringiu a burocracia e ampliou o enfoque gerencial para combater as crises que impediam a obtenção de resultados positivos, a credibilidade e o crescimento da economia brasileira.

Dentre as principais diferenças encontradas entre a administração burocrática e a administração gerencial, o Quadro 1 apresenta as seguintes:

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
Concentra-se no processo	Orienta-se para resultados
É autorreferente	Orientada para o cidadão
Definição de procedimentos para a contratação de pessoal, a compra de bens e serviços	Combate o nepotismo e a corrupção
	Não adota procedimentos rígidos
	Definição de indicadores de desempenho
Satisfaz às demandas dos cidadãos	Utilização de contratos de gestão

Quadro 1: Principais diferenças entre a administração pública burocrática e a gerencial

Fonte: Santos (2003, p. 5)

Percebe-se, pelo comparativo apontado no Quadro 1, que o modelo burocrático vincula-se a uma estrutura tradicional, rígida, centralizada e inflexível no que se refere ao cumprimento de regulamentos e procedimentos. No tocante à visão gerencial, aflora a consciência de racionalização orçamentária com técnicas de controle e a avaliação de desempenho ao desenvolver uma administração por objetivos, fazendo um paralelo entre o planejamento e os resultados alcançados.

Por sua vez, Santos (2003) relata que o governo de Fernando Henrique Cardoso foi o precursor desta reforma, transformando a antiga Secretaria da Presidência no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), encarregado da reconstrução do Estado brasileiro. Na ocasião, o ministro Bresser Pereira definiu como prioritárias as reformas fiscal e previdenciária, eliminando parte dos monopólios estatais.

Assim, o Estado, que inicialmente tinha como principal objetivo proteger as respectivas economias da competição internacional, passa a ter um novo papel, o de facilitador da economia nacional, proporcionando competitividade internacional ao delinear os processos gerenciais nos moldes da nova administração pública, adotando mudanças significativas.

2.2 A gestão da qualidade no serviço público

A partir da transição do modelo estrutural da administração pública, o setor governamental passou a preconizar, embora gradativamente, a busca pela qualidade no atendimento à população. Entretanto, o desenvolvimento de novas técnicas de gerenciamento dependia também de mudanças na consciência cultural dos dirigentes. Logo, reações negativas e resistências por parte de servidores e níveis de gerência foram previsíveis em razão da ruptura de estruturas ou da necessidade de mudanças bruscas de postura.

Segundo Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004), a colaboração e o comprometimento dos envolvidos nos processos são fundamentais para o alcance de sucesso

em qualquer inovação. Porém, como observam os autores, ao instituir novos métodos gerenciais no âmbito público, fatores como resistência na forma de descrença dos funcionários com as inovações e o medo de compartilhamento do conhecimento num novo modelo de gestão representaram obstáculos nessa fase de transição.

Ao ser deflagrado esse processo de reforma na década de 1990, inicialmente foi desencadeada desconfiança nos diversos níveis hierárquicos do funcionalismo público. Contudo, após serem apresentadas as propostas de reforma que contemplavam questões como estabilidade dos servidores, regime de trabalho, sistema previdenciário e os tetos de remuneração começaram as manifestações de apoio dos escalões mais altos do governo e da opinião pública (PEREIRA, 1996). Mais tarde, tornou-se generalizada a convicção de que a transição da estrutura burocrática para a gerencial era necessária, a fim de ajustar fiscalmente os Estados e Municípios, proporcionando agilidade e qualificação para o setor público no atendimento aos anseios dos cidadãos.

O processo evolutivo pode ser considerado como um “elemento primordial dentro da renovação inspirada por um paradigma de uma administração gerencial, orientada para atender um cidadão-cliente e mobilizar seus recursos humanos em função das exigências de qualidade, flexibilidade e criatividade” (INAP, 1997, p. 2). Percebe-se que as mudanças necessárias na forma de conduzir o serviço público tornavam-se inevitáveis e que as estruturas administrativas deveriam absorver esse novo conceito.

Consoante Osborne e Gaebler (1997, p. 371, apud Bezerra Filho, 2002, p.2):

Os governos empreendedores podem escolher não só a melhor alternativa para a prestação dos serviços, como também entre inúmeras variações e combinações. Com tantas possibilidades, precisam desenvolver uma metodologia para encontrar o melhor instrumento para alcançar o objetivo almejado.

Para a obtenção dessas premissas deveria ser instituída uma sistemática de alternativas viáveis e que viesse ao encontro do proposto pelo governo. Na ótica de Cavalheiro e Flores (2001, p.12), essa nova sistemática se relaciona ao planejamento estratégico e que requer profissionalismo, visto que deve ser contemplada “a situação atual, a necessidade de serviços e obras à população, o que e quanto se poderá atender, e, como se fará para chegar ao planejado.” Alimenta-se, então, a característica do planejamento como um instrumento capaz de equilibrar as contas públicas.

Conseqüentemente, um planejamento que contemple a missão da organização e sua visão de futuro acarretaria a otimização dos resultados e benefícios aos usuários do sistema. Assim, os resultados da gestão referente às metas políticas devem transparecer para a sociedade.

De acordo com Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004, p. 6), “as inovações gerenciais equivalem-se às mudanças organizacionais de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Os autores enfatizam a importância de uma liderança forte e imperativa na gerência como fator fundamental. Outra questão relevante destacada é a função da comunicação, reduzindo resistências e aumentando o grau de comprometimento dos envolvidos na organização.

Para Abrahamson (1991, apud Guimarães, Cavalcanti e Affonseca, 2004) há dois motivos que levam as organizações a adotarem inovações gerenciais: a influência externa (influência de organizações de fora do grupo pelas escolhas da organização dentro do grupo) e a incerteza (pela pouca clareza aos seus objetivos). A partir dessa afirmativa, os autores pesquisaram cinco organizações públicas a fim de levantar as principais razões para a

implementação de inovações, destacando-se os estímulos gerados pelo Plano Plurianual quanto à definição de programas públicos, ao Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), instituído no governo federal em 1991, e à escassez de recursos financeiros.

Segundo Angelim (2003, apud Bezerra Filho, 2009), o PQSP tinha como pressuposto um modelo de gestão composto por fatores determinados para o alcance de níveis de excelência, como a liderança, estratégia e planos, o cidadão como cliente, informações mais precisas para a tomada de decisão, a gestão de pessoas no setor público, redefinição de processos e a busca por resultados.

As técnicas mais empreendidas relacionavam-se aos programas baseados nas técnicas de qualidade, incluindo mecanismos de planejamento e avaliação do trabalho. A administração de resultados necessita de uma mensuração ou medida, de acordo com parâmetros internos e/ou externos, sob pena do não cumprimento de sua finalidade (CAVALHEIRO; FLORES, 2001).

Percebe-se que para o êxito na implantação dos novos processos gerenciais a realização de avaliações constitui-se num ponto essencial, pois compara o modelo de gestão ideal em contrapartida às atividades que foram ou estão sendo desenvolvidas. Desse modo, podem-se ajustar os programas que se encontram em fase de implantação, qualificando-os e formulando novas ações que viabilizem os resultados pretendidos pelo gestor.

A evidenciação de resultados práticos pode ser refletida pelo acompanhamento por meio de indicadores de desempenho e dos custos dos programas de governos. Isso permite demonstrar “como gastou” em substituição de “quanto gastou”, pois apenas avaliar o gasto em volume não basta. Torna-se quesito fundamental gerir com qualidade (eficiência), fazendo mais com menos (CAVALHEIRO; FLORES, 2001).

Outro parâmetro qualitativo utilizado na administração pública gerencial consiste na participação de grupos externos de consultorias na implantação de instrumentos modernos de gestão. Esse mecanismo transmite mais confiabilidade, transparência, profissionalismo e credibilidade ao órgão público (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004).

Com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em 2000, outros indicativos de qualidade nos processos públicos foram reforçados, como os controles internos, a ampla e objetiva divulgação dos atos administrativos como forma de transparência, as prestações de contas à sociedade de modo efetivo e contínuo, implantação de custos nos setores governamentais e a divulgação de resultados.

2.3 Instrumentos gerenciais de controle na esfera pública e a busca pela eficiência

O uso de técnicas administrativas mais modernas deve contemplar uma Contabilidade governamental eficiente e direcionada às informações precisas, controles internos utilizados para proporcionar mais economia de recursos e eficácia nos processos da gestão, bem como controles externos efetivos realizados pelos Tribunais de Contas.

Para Reis et al. (2007) a partir da edição da Lei 4320, em 1964, deu-se ênfase à Contabilidade do setor público, pela busca na elaboração e padronização das demonstrações contábeis do governo, além de normas gerais de direito financeiro e controle dos orçamentos.

Entretanto, somente com a LRF efetivou-se a valorização do controle externo, reforçando as funções dos Tribunais de Contas nas auditorias governamentais. Cavalheiro e Flores (2001, p. 18) discorrem sobre a responsabilidade das auditorias na avaliação de programas do governo, por meio das auditorias operacionais, que examinam a ação

governamental sob os aspectos da economicidade, eficiência e eficácia, bem como das auditorias de programas, que examinam o impacto da ação governamental e o resultado produzido por um programa.

A interação entre o controle interno, o controle externo e a administração permite o alcance de resultados com o mínimo de recursos, evitando desperdícios e desvios (REMYRECH, 2005). Entende-se que um sistema de controle interno contempla os planos organizacionais, de acordo com a sua razão de existência, bem como a definição de mecanismos e procedimentos que assegurem confiabilidade nas informações, minimização de perdas e possibilidade de execução das operações de maneira eficaz.

Além dos controles necessários, infere-se que o monitoramento de desempenho, a fixação de metas e a qualificação dos serviços públicos são instrumentos que melhoram a gestão financeira e aumentam a responsabilidade dos servidores (CARDOSO; SANTOS, 2001).

A importância da utilização das variáveis de desempenho nos programas governamentais é fundamental, pois a Portaria nº 42/99 do Ministério do Orçamento e Gestão definiu a avaliação do Plano Plurianual (PPA) mediante indicadores capazes de evidenciar possíveis alterações (CAVALHEIRO; FLORES, 2001).

O PPA foi instituído na intenção de integrar planejamento, gestão e recursos humanos no órgão público. Assim, o PPA aloca um gerente em cada programa para direcioná-lo de acordo com as orientações estratégicas do governo (SANTOS, 2003). Porém, na prática isso ainda não ocorre de maneira plena, em razão de situações imprevistas, aliadas à falta de flexibilidade imposta pela estruturação desse instrumento de controle (DAVIS; BLASCHEK, 2006).

Com a LRF o desenvolvimento de mecanismos gerenciais mais apurados passou a ser exigido das entidades públicas, dentre os quais se destaca a implantação de um sistema de custos para a contabilidade pública, com a identificação e classificação correta dos eventos, proporcionando uma mensuração contábil mais eficiente, transparecendo o princípio constitucional da economicidade (SANTOS et al., 2008).

Nessa ótica, “a falta de um sistema de contabilidade de custos impede a fixação de medidas de desempenho, em prejuízo do processo de planejamento como um todo” (PISCITELLI, 1988, p. 33). Observa-se, então, a importância desse instrumento para dotar os gestores públicos de informações relevantes ao controle dos recursos que são movimentados para atender aos serviços que são prestados pelo governo aos cidadãos, intensificando a importância das auditorias governamentais na avaliação de desempenho, analisando a economicidade, produção, produtividade e transparência da gestão.

Percebe-se que as inovações tecnológicas também tiveram um papel essencial, tanto na formulação de instrumentos de controle na gestão dos projetos e processos administrativos, quanto no intuito de preservar os princípios do novo sistema de planejamento público racional, especificamente no cumprimento das exigências estabelecidas pela LRF, buscando atualização, desenvolvimento dos servidores públicos, usuários e responsáveis pela alimentação dos sistemas informatizados.

Tais inovações aperfeiçoam os procedimentos internos do governo de modo que a eficiência possa ser internalizada nos diversos níveis de gestão. De acordo com Bezerra Filho (2002), a eficiência visa ao alcance do melhor desempenho na operacionalidade das ações de competência da organização, relacionando, assim, o resultado obtido entre volume de bens ou serviços produzidos e o volume de recursos consumidos. Já a eficácia ocorre no alcance dos objetivos preestabelecidos.

Ao tratar de um Estado mais produtivo, o INAP (1997) destaca que para medir os níveis de produtividade governamental existem dois grandes problemas: os determinantes envolvidos não são bem definidos e os altos graus de abstração implicam resultados distantes daqueles desejados pela eficiência gerencial. Percebe-se que as informações assimétricas colaboram para ampliar as diferenças existentes entre os órgãos do próprio governo; desse modo, em muitos casos os resultados gerados para a avaliação interna não refletem a realidade local.

Para Rezende, Slomski e Corrar (2005, p. 26), “cada vez mais os gestores públicos buscam instrumentos que propiciem avaliar o desempenho social das instituições públicas, a fim de diminuir a assimetria informacional entre sociedade e atividades do Estado”.

As mudanças abordadas relacionam-se aos esforços orientados para a transparência da gestão das finanças públicas e que se destinam também a “atender interesses gerais dos demais agentes econômicos, notadamente no que tange à minimização dos efeitos não desejados da assimetria de informações” (BERGUE, 2001, p. 15). A transparência nos atos do governo conduz ao efeito esperado quanto à minimização de possíveis distorções informacionais que comprometam a acurácia entre o que foi obtido e o que consta nos registros.

Nesse sentido, “a esfera pública deve estar apta a promover o equilíbrio entre os interesses que informam a vida e a organização dos diversos grupos sociais, que, embora possuam diferentes níveis de recursos e motivações, devem ser atendidos equitativamente” (ARAGÃO, 1997, p. 126).

Na concepção de Weber (1994, apud Aragão, 1997), toda gestão econômica é empreendida e levada a cabo pelos indivíduos economicamente ativos a fim de satisfazer a interesses próprios, ideais ou materiais. Isso se aplica também, naturalmente, quando ela se orienta pelas ordens de associações econômicas ou reguladoras da economia.

Em suma, desenvolver uma gestão eficiente em âmbito governamental significa praticar a racionalização de gastos, aplicando adequadamente os recursos disponíveis ao seu real objetivo, contemplando os diversos atores nesse cenário. Isso resultará na redução dos custos do governo e na divulgação dessas informações à sociedade, demonstrando a transparência e responsabilidade dos gestores para com o bem público, aumentando a confiança do cidadão em relação aos serviços prestados.

2.4 O PNAFM como programa modernizador dos Municípios brasileiros

Conforme Santos et al. (2008), a Constituição Federal determinou o aumento da destinação de recursos aos Municípios, com a finalidade de prover os serviços locais.

A partir de então, a implantação de práticas modernas na gestão pública proporcionou ao governo uma melhor arrecadação, aliada à otimização dos gastos públicos, caracterizando uma gestão fiscalmente equilibrada, a fim de atender às demandas sociais, competir igualmente com economias de outros países e achatar as desigualdades de diversas naturezas, oportunizando o acesso aos bens e serviços produzidos pelo Estado e de acesso à cidadania (BRASIL, 2009).

Desse modo, a tecnologia da informação viabilizou novas técnicas de comunicação e processamento de dados, influenciando estrategicamente as instituições públicas, que passaram a desenvolver suas atividades de acordo com sua missão institucional.

Nesse cenário, em 2001, ocorreu a concepção do PNAFM, com o qual o intuito do governo brasileiro foi buscar a estabilidade macroeconômica por meio do equilíbrio fiscal e sustentabilidade financeira. Este programa foi considerado como alternativa viável e fundamentada na política transparente, na gestão da receita eficiente e na racionalização dos gastos dos municípios brasileiros (CEF, 2009).

O Contrato de empréstimo BID 1194/OC-BR e o Regulamento Operativo do Programa PNAFM classificam os investimentos a serem efetuados nas seguintes categorias: na capacitação de servidores, na contratação de consultorias, na modernização da área de tecnologia da informação, na aquisição de equipamentos de apoio e comunicação, na expansão e modernização de infraestrutura e ajustes dos quadros efetivos de pessoal (BRASIL, 2009).

Assim, o PNAFM procura capacitar o sistema público visando mitigar custos e potencializar receitas, atingindo, dessa forma, o grau de eficiência necessária a sua manutenção. O programa preconiza diversos objetivos, como, por exemplo, a utilização de modernos recursos de conhecimento e instrumentos de gestão, a eficiência financeira (despesa x receita), a avaliação e revisão de ações mediante participação popular, bem como a justiça fiscal mediante efetiva arrecadação dos tributos municipais.

A partir da parceria entre governo federal e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi formatado o projeto que tem como órgão executor a Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, representada pela Unidade de Coordenação de Programas (UCP) e, como agente financeiro, a Caixa Econômica Federal (CEF), denominado coexecutor de programa (BRASIL, 2009).

Vislumbrando os dados disponibilizados pelo Ministério da Fazenda (2009), observa-se que o PNAFM conta com recursos de ordem de US\$ 2,2 bilhões, dos quais 50% são financiados pelo BID; o restante é provido a título de contrapartida da União (2%) e das prefeituras beneficiadas (48%). Assim, pretende-se modernizar a gestão administrativa e fiscal em 3.854 Municípios brasileiros.

Nos Municípios participantes do programa com até 50.000 habitantes são necessários projetos simplificados, ao passo que para os Municípios com acima desse limite destinam-se projetos ampliados. No entanto, como elemento flexibilizador, aos Municípios com população entre 50.000 e 150.000 habitantes é facultada a implementação do projeto simplificado, de acordo com as necessidades locais (BRASIL, 2009).

As condições de pagamento definidas pela CEF, seguindo a sua atribuição de agente financeiro, são as expostas no Quadro 2:

Especificação	Condições
Prazo de execução	Até 4 anos
Prazo de carência	Até 4 anos (incluindo prazo de execução) com incidência de juros
Forma de amortização	Até 16 anos
Forma de pagamento	Amortizações semestrais e consecutivas – SAC
Taxa de juros	Determinada pelo BID e pela UCP
Atualização do saldo devedor	Varição cambial
Comissão de crédito	até 0,75% a.a devida ao BID após 60 dias na data da contratação e calculada sobre o saldo dos recursos não desembolsados
Remuneração da caixa	0,5% a.a nos primeiros 4 anos e 0,3 % a.a nos anos seguintes, paga juntamente com os juros remuneratórios
Fundo de Inspeção e Vigilância BID	até 1% sobre cada parcela liberada
Encargos por atraso	1,0% a.m cobrados sobre os valores em atraso

Quadro 2: Condições de pagamento definidas pela CEF

Fonte: Ministério da Fazenda (2009)

O órgão gestor do recurso definiu também contratualmente uma relação de itens não passíveis de financiamento, que compreendem: refinanciamento da dívida, aquisição de bens usados, despesas ou custos administrativos, capital de giro, aquisição ou arrendamento de bens imóveis, compras de ações, pagamento de títulos, aquisições de bens ou contraprestações de serviços de países que não sejam membros do BID e projetos que não estejam de acordo com a legislação brasileira sobre proteção ao meio ambiente.

Nesse sentido, a modernização da estrutura pública torna-se fundamental, pois a gestão de resultados reverte em benefício da própria população, mediante a maximização da receita, transparência pública, planejamento e controle de desempenho orçamentário, aperfeiçoamento do sistema de arrecadação e atendimento ao cidadão com otimização de recursos, não se desviando da sua verdadeira missão institucional, que é o gerenciamento eficiente dos recursos do governo.

3 METODOLOGIA

Em 2008 o estado do Rio Grande do Sul tinha um total de 496 municípios, dos quais foram delimitados como amostra para o estudo aqueles com projetos em execução do PNAFM até o referido ano, cujos integrantes são: Alvorada, Canoas, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santa Rosa, São Gabriel e Três de Maio.

Para a realização deste estudo, segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa foi descritiva de caráter quantitativo, em virtude do formulário aplicado para subsidiar a análise dos dados relativos aos tributos arrecadados, e qualitativo, em razão do questionário aplicado sobre as inovações gerenciais nos Municípios componentes da amostra pela adesão ao programa abordado, delineado por uma *survey*. Foram elaboradas questões fechadas, distribuídas, primeiramente, com uma contextualização do local e, em seguida, aplicadas sobre o âmbito estratégico, administrativo e técnico de cada Município, com os seguintes critérios para resposta: 1 para sim, 2 para não e 3 para sem condições de responder ou não definido.

O questionário foi direcionado às unidades executoras do Projeto do PNAFM, chamadas de Unidade de Execução Municipal (UEM), que é composta pelo servidor encarregado da coordenação e seus auxiliares. Assume-se como pressuposto que as respostas foram fornecidas pelo coordenador da UEM. As questões foram moldadas a fim de apresentar um nível de informações capaz de proporcionar a relação entre as variáveis na amostra selecionada, tornando possível um estudo comparativo dos resultados (MARTINS, THEÓPHILO, 2007).

Foi aplicado um pré-teste junto a duas UEMs em prefeituras distintas, a fim de validar o instrumento proposto e detectar ajustes necessários para a coleta das informações. Foi utilizado o Excel como ferramenta de tabulação eletrônica para a montagem das tabelas e geração dos gráficos dinâmicos necessários à comparação dos resultados, em duas fases: a primeira, composta pelos resultados quantitativos dos formulários relacionados aos índices orçamentários dos anos de 2007 e 2008; na segunda, constam as questões para estabelecer parâmetro entre as variáveis internas da administração nas inovações gerenciais proporcionadas pelo programa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção visa apresentar os dados orçamentários relacionados ao PNAFM nos municípios componentes da amostra, bem como as respostas obtidas com o questionário sobre as inovações gerenciais ocorridas com a adesão ao programa.

4.1 Gestão da receita tributária com o PNAFM

Por meio de informações coletadas, identificou-se que o Município com maior volume de recursos contratados é o de Santa Maria, seguido por Passo Fundo. Infere-se que em todos os locais o item investimentos básicos, que abrange capacitação, consultoria, aquisição de equipamentos de informática e apoio, bem como infraestrutura administrativa, reflete a busca por melhores condições de gerenciamento do setor público municipal. Outro quesito importante refere-se aos outros investimentos, segundo item em recursos alocados, composto por estudos de reestruturação de pessoal, previdência dos servidores e demais custos decorrentes do processo de modernização administrativa e fiscal dos Municípios. Nos demais gastos encontram-se inspeção e vigilância do projeto por parte dos agentes financiadores em relação ao cumprimento das cláusulas estabelecidas no contrato e a comissão de crédito do responsável pela concessão do crédito, no caso a CEF.

Por meio do formulário encaminhado aos Municípios para a obtenção dos dados orçamentários originados com a adesão ao PNAFM, os resultados evidenciados pelo orçamento, ao se comparar a receita tributária dos anos de 2007 e 2008, apresentam as oscilações demonstradas na Tabela 1:

Tabela 1: Resultados orçamentários dos tributos da amostra selecionada

Municípios	Receita com tributos			
	2007		2008	
	Receita prevista	Receita arrecadada	Receita prevista	Receita arrecadada
Alvorada	14.029.390,00	10.124.992,52	10.972.053,28	11.040.965,40
Canoas	88.485.435,00	77.422.641,89	86.416.332,00	87.009.589,18
Passo Fundo	33.125.500,00	32.561.087,55	33.906.800,00	39.071.866,76
Santa Cruz do Sul	23.013.407,08	23.326.828,52	23.665.933,71	29.007.729,99
Santa Maria	41.187.433,10	43.769.000,67	48.955.724,14	55.769.138,24
Santa Rosa	11.598.940,00	10.956.173,35	12.847.500,00	13.745.731,25
São Gabriel	4.777.666,00	5.923.703,60	5.957.226,00	8.223.394,03
Três de Maio	2.426.040,97	2.657.438,27	3.046.483,00	3.395.739,07

Fonte: Dados fornecidos pelas UEMs

Percebe-se pela Tabela 1 que no exercício de 2007 os orçamentos dos Municípios de Santa Maria e São Gabriel obtiveram resultados mais elevados na gestão da receita tributária, sendo identificadas as médias respectivas de 6,20% e 24% a mais que o estimado inicialmente. Já no ano de 2008, na expressividade dos tributos, destacam-se os Municípios de Passo Fundo, com uma média de 15,23% de incremento na arrecadação; Santa Cruz do Sul, com 22,50% arrecadado a mais do que o estimado; Santa Maria, com 13,9%; São Gabriel, com 38,7%, e Três de Maio, com índice médio de 11,4% de aumento no potencial tributário local.

Infere-se que os Municípios de Santa Maria e São Gabriel foram os primeiros a implantar ações que visassem a uma maior arrecadação dos tributos sob sua responsabilidade. As ações para que fosse elevada a receita tributária deram-se no sentido das atualizações imediatas das bases tributárias, principalmente do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), seguido do Imposto sobre Serviço (ISS), os quais estavam com valores básicos de cobrança desatualizados e deficientes quanto ao real número de contribuintes em cada município.

O Gráfico 1 ilustra as variações da arrecadação encontradas na amostra estudada:

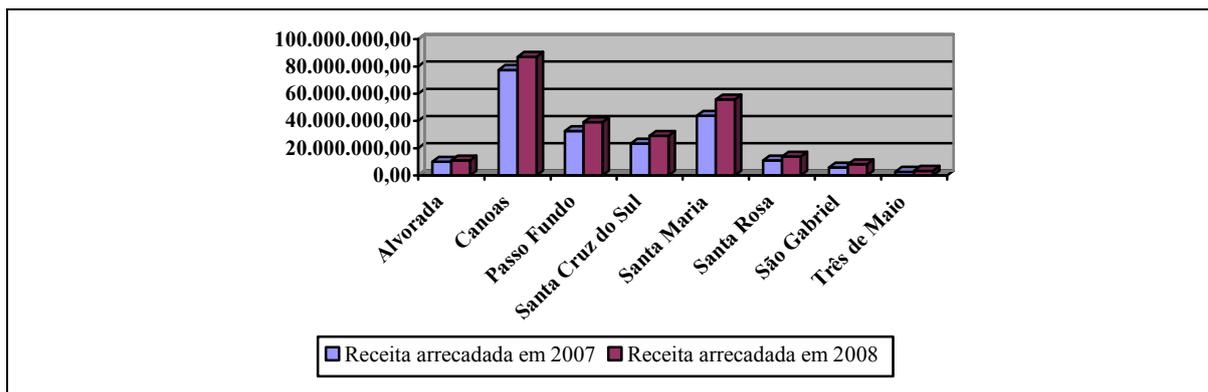


Gráfico 1: Visualização dos dados expostos na Tabela 1

Fonte: Dados fornecidos pelas UEMs

No Gráfico 1 nota-se, no geral, que a maior expressividade nas alterações orçamentárias ocorreram em Canoas, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul e Santa Maria, com ascendência na efetivação dos recursos que foram arrecadados nos dois períodos em análise.

Percebe-se que os Municípios em fase inicial do programa têm demonstrado maiores ajustes quanto à sua capacidade de tributação e às mudanças relacionadas ao processo que colaborem para tais resultados.

4.2 Resultados do questionário sobre a adesão ao PNAFM e as inovações gerenciais

Por meio do questionário encaminhado aos Municípios estudados foram obtidas as informações contidas na Tabela 2 como dados gerais do programa:

Tabela 2: Informações Gerais do PNAFM - Base final de 2008

	Alvorada	Canoas	Passo Fundo	Santa C. Sul	Santa Maria	Santa Rosa	São Gabriel	Três de Maio
Formalização do projeto (anos)	3 a 4 anos	5 a 6 anos	5 a 6 anos	5 a 6 anos	3 a 4 anos	3 a 4 anos	5 a 6 anos	3 a 4 anos
Tempo para execução (anos)	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4
Pessoas na equipe gestora	5	Acima de 5	Acima de 5	5	Acima de 5	Acima de 5	5	4
% de efetivação do projeto concluído	Acima de 50%	Acima de 50%	Abaixo de 50%	Acima de 50%	Acima de 50%	Acima de 50%	Acima de 50%	Menos de 50%

Fonte: Dados fornecidos pelas UEMs

Pela Tabela 2 fica evidenciado que o tempo médio de formalização dos projetos nos Municípios foi três a quatro anos na metade daqueles estudados, ao passo que nos demais o tempo médio foi de cinco a seis anos. Relaciona-se o longo período para esse procedimento ao alto nível de informações que devem ser prestados aos órgãos financiadores e aos estudos complexos de viabilidade econômico-financeira que compõem o projeto. Quanto ao tempo previsto para a execução do programa, em todos os locais foi estimado em três a quatro anos, considerando ainda que dentro deste prazo ocorre o período de prestação de contas parcial.

Com relação ao número de pessoas que compõem a equipe gestora, destaca-se que em 50% dos Municípios foram estruturados os setores com mais de cinco pessoas; o índice de 37,5% indica os Municípios com equipes contendo apenas cinco pessoas; apenas o Município de Três de Maio estruturou o setor com quatro pessoas. No que se refere ao percentual do projeto já concluído, cerca de 25% dos Municípios encontravam-se, no final de 2008, com um índice abaixo da metade do total previsto; os demais apresentavam um patamar oposto.

Com o questionário buscou-se a obtenção de informações acerca das inovações gerenciais a partir da implantação do PNAFM em cada local. Primeiramente, quando questionados sobre se o processo de mudança na gestão encontrou restrições (resistências) internas quanto à efetivação das propostas, observou-se que na totalidade da amostra foram encontradas dificuldades internas entre os servidores quanto às mudanças geradas pelo programa, sinalizada principalmente pela modernização dos fluxos de atividades.

Já em relação às ações propostas pelo programa, se são monitoradas constantemente pela equipe gestora, foi detectado que 62,5% dos locais efetuam este tipo de controle, visto que a monitoração é fundamental para detectar possíveis falhas ou inconsistências a serem sanadas enquanto estiver sendo implantado. Destaca-se que São Gabriel, Santa Rosa e Três de Maio não dispõem ainda desse procedimento específico.

Quanto à formulação de indicadores de desempenho, essencial para avaliar a eficiência do programa mediante as suas propostas, constatou-se que em Santa Cruz do Sul e Santa Rosa tais instrumentos de gestão já foram implantados. Planejar estrategicamente uma entidade faz parte do novo modelo de gestão adotado pelas organizações modernas. Em 100% dos Municípios estudados, o PNAFM prevê a implantação do planejamento estratégico, e em 62,5% deles já ocorreu o seu desenvolvimento. Em Municípios como Passo Fundo e São Gabriel ainda não foram desenvolvidas as diretrizes do planejamento estratégico, por estarem em fase de ajustes.

A qualificação dos servidores também foi outro tópico investigado, verificando-se em 100% dos Municípios foi afirmado que o PNAFM prevê investimentos para qualificação profissional dos servidores públicos, item essencial à motivação e ao bom desempenho das organizações. Em todos os municípios já se iniciaram as atividades de qualificação dos servidores, havendo em 75% deles previsão da instituição de escola permanente de gestão para a qualificação interna, mas somente em 37,5% já está funcionando. Aliado a isso, todos os Municípios realizaram estudos de recursos humanos e implantaram novos organogramas, planos de carreira e definição de funções gratificadas no âmbito das administrações, estabelecendo um sincronismo entre as atividades desenvolvidas e as responsabilidades inerentes a cada unidade municipal, no caso as secretarias. No entanto, no que se refere à promoção de inovações técnicas proporcionadas pelos cursos já desenvolvidos, cerca de 87,50% dos respondentes destacaram não terem condições de responder ou ainda não está definido.

As infraestruturas das instalações públicas relativas às reformas, construções e adequações de espaços físicos integram os investimentos prioritários, que compreendem o PNAFM. Em todos os locais estudados observou-se que foram previstas novas instalações físicas dos setores administrativos, garantindo aos servidores melhores condições de trabalho num ambiente organizado e estruturado. Além disso, a implantação de sistemas informatizados integrados nas diversas áreas também foi definida no programa e implantada em 62,5% da amostra estudada, com as informações agilizando os processos administrativos, proporcionando um eficiente controle financeiro, arrecadatório e fiscal.

Quanto ao aperfeiçoamento dos sistemas de informação, 100% dos Municípios responderam que a aquisição de equipamentos mais modernos foi realizada e os sistemas de arrecadação de tributos foram aperfeiçoados. Todos afirmaram que os resultados foram satisfatórios, sendo que em 75% destes a atualização da base cadastral de tributos locais já foi finalizada. Observou-se que a contabilidade, recursos humanos e licitações foram as áreas prioritárias, com novos programas integrados e equipes de assessorias permanentes.

Ao serem questionados acerca do Plano Diretor, 25% afirmaram que não o possuíam antes da implantação do programa, enquanto que outros 25% não tiveram condições de

responder ou não o tem definido; nos demais respondentes, o programa proporcionou a implantação do Plano Diretor, que se constitui num fator importante ao gerenciamento do território urbano, a fim de evitar o crescimento desordenado e ocupações indevidas.

Em relação ao portal de informações das Prefeituras Municipais pela internet, foi identificado o desenvolvimento dos portais em 62,5% dos Municípios estudados, ao passo que nos demais ainda está sendo implantado. Infere-se que esse mecanismo consiste num avanço da tecnologia para promover a transparência dos atos da gestão governamental.

Ao questionar sobre a implantação da avaliação de resultados na gestão pública, 62,50% dos Municípios afirmaram não ter certeza ou condições de responder e 37,5% disseram que o programa não prevê o desenvolvimento desse instrumento como forma de mensurar a gestão estratégica no setor público. Ao subestimar o uso dessa ferramenta como medida de desempenho, o setor público deixa de detectar problemas orçamentários e possíveis falhas na administração ou destinação dos recursos arrecadados em relação ao definido nos orçamentos, como, por exemplo, a falta de informações para o diagnóstico dos cenários que influenciam os resultados e comprometem a eficiência governamental.

Na investigação buscou-se averiguar se o programa permite a gestão participativa entre as diversas áreas da administração pública. Por unanimidade os respondentes afirmaram positivamente em relação ao item pesquisado, o que demonstrou uma maior participação, senso de comunicação e troca de ideias construtivas, buscando integrar informações e aperfeiçoar os processos.

Quando se indagou sobre a contribuição do programa para a eficiência administrativa dos Municípios e a contribuição deste para a melhoria dos processos internos da gestão pública municipal, 75% responderam que os resultados convergem para essa prática e que influenciaram na agilidade dos trâmites internos em razão da reforma administrativa realizada em virtude da adesão ao programa; outros 25% disseram não terem certeza ou condições de responder se o programa contribuiu para a melhoria esperada nessa atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização do setor público se constituiu no elemento norteador da busca por melhores resultados e na aproximação com as práticas adotadas na administração privada. As reformulações feitas pelo governo atingiram todos os entes federativos, desde as reformas implantadas até as legislações que começavam a apontar esse caminho. Um dos programas instituídos para financiar a modernização dos Municípios é o PNAFM, cujo objetivo engloba a modernização das práticas gerenciais e da estrutura administrativa para uma gestão eficiente e equilibrada fiscalmente, por meio da racionalização dos gastos e do aumento dos níveis de recursos arrecadados.

Assim, este estudo centrou-se nos Municípios do estado do Rio Grande do Sul que aderiram ao PNAFM e se foram implantadas inovações gerenciais capazes de estimular a eficiência governamental, com o objetivo de avaliar como isso ocorreu e se os resultados convergem para o foco do programa.

Para tanto a metodologia empregada foi de cunho descritivo, com enfoque quantitativo e qualitativo em oito Municípios que já apresentavam ações em andamento oriundas do programa nos anos de 2007 e 2008, por meio da aplicação de um formulário para obter os dados orçamentários de 2007 e 2008, bem como de um questionário para a avaliação das inovações gerenciais a partir da respectiva adesão.

Observou-se, quanto ao incremento na arrecadação local, que as ações implantadas beneficiaram os Municípios na melhor adequação das suas bases tributárias, atualizações cadastrais, modernização de todo o processo tributário e fiscal, mesmo naqueles que tinham menos de 50% do programa já implementado até o ano base de 2008, como os casos de Passo Fundo e Três de Maio, promovendo a eficiência fiscal. Uma peculiaridade observada foi que os Municípios maiores geraram resultados mais expressivos, muito provavelmente por já apresentarem estruturas arrecadatórias mais bem aparelhadas que os demais locais.

Em linhas gerais, evidencia-se nos Municípios gaúchos que o PNAFM vem proporcionando mudanças muito significativas a partir da adesão. O controle da execução do programa, a implantação do planejamento estratégico local como forma de projetar as ações municipais para a sustentabilidade de seus governos, a qualificação profissional dos servidores públicos como forma de estabelecer mecanismos gerenciais nas atividades executadas, a adequação dos espaços físicos, os sistemas de arrecadação, a modernização de equipamentos, a efetivação do Plano Diretor e a disponibilização dos portais de transparência formaram um percentual médio positivo de 65% dentre os pesquisados. No que se refere à gestão participativa interna das diversas unidades administrativas, foi encontrado o melhor índice, de 100% nos componentes da amostra. Para o quesito eficiência administrativa, cerca de 75% afirmaram serem visíveis as melhorias nos processos internos e a agilidade na execução das tarefas.

No entanto, preocupantes são os resultados relativos às escolas de gestão constantes no programa, efetivadas em somente 37,5% dos locais, inviabilizando o aprendizado contínuo, pois somente num Município foi possível detectar que as inovações gerenciais advindas dos cursos e treinamentos estão sendo postas em prática e que a avaliação de resultados na gestão pública municipal ainda não foi consolidada pelo programa.

Ao final, percebe-se que o programa tem promovido melhores resultados na gestão municipal e direcionado os seus usuários ao estímulo da eficiência fiscal e administrativa, otimizando, assim, o uso dos recursos públicos e inserindo inovações gerenciais necessárias à qualidade e racionalização dos gastos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público/Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, v.1, set./dez. 1997.

BERGUE, Sandro Trecastró. **Sistemas de planejamento e controle e a análise de desempenho baseada em indicadores de eficácia**: a proposição de uma abordagem da despesa pública em educação focada no programa de ensino fundamental no Município de Cerro Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Uma metodologia para a avaliação da eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos**. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2339. Acesso em: 20 jan. 2009.

DAVIS, Marcelo David; BLASCHEK, José Roberto de Souza. Deficiências dos sistemas de controles internos governamentais atuais em função da evolução da economia. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6. 2006. Disponível em <http://www7.rio.rj.gov.br/cgm/academia/artigos/arquivos/2005/02.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2009.

CARDOSO, Luiz Alberto dos Santos; SANTOS, Regina Luna dos. **Avaliação de Desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. 2001. Acesso em: 20 maio 2009. Disponível em:

http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/txt_apoio_avaliacao_desempenho_acao.pdf.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES Paulo César. **O planejamento governamental na LRF como forma de aplicação do gerenciamento por resultados e o equilíbrio das contas públicas**. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/clientes/federativo/bf_bancos/e0001749.pdf. Acesso em: 20 jan. 2009.

CEF, Caixa Econômica Federal. Acesso em: 15/03/2009. Disponível em:

<http://www1.caixa.gov.br> DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

INAP, Instituto Nacional de La Administración Pública. **Evaluación em la gestión pública: conceptualización, modalidades y nuevas perspectivas**. Buenos Aires, 1997.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; CAVALCANTI Henrique de V; AFFONSECA Maria Dulce Valença de. **Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas**. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1295. Acesso em: 20 jan. 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Fazenda.. Unidade de Coordenação de Programas. 2009. Disponível em: <http://www.ucp.fazenda.gov.br>. Acesso em: 21/01/2009.

PEREIRA, Luiz Carlos B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2009.

PISCITELLI, Roberto B. **O controle interno na administração pública federal**. Brasília: ESAF, 1988.

REIS, Luciano Gomes dos; SLOMSKI, Valmor; PEREIRA, Carlos Alberto; MELLO, Gilmar Ribeiro de. A pesquisa brasileira em contabilidade do setor público: uma análise após a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista da Informação Contábil (RIC/UFPE)**, v..1, n.1, p.89-101, set. 2007.

REMYRECH, Ruy. **Controle interno na administração pública**. 2005 Disponível em: <http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle-interno-administracao-publica.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2009.

REZENDE, Amaury J.; SLOMSKI, Valmor; CORRAR, Luiz João. A gestão pública municipal e a eficiência dos gastos públicos: uma investigação empírica entre as políticas públicas e o índice de desenvolvimento humano (IDH) dos municípios do Estado de São Paulo. **Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 1, p 24 – 40, jan./abr. 2005.

SANTOS, Alba Conceição Márquez dos. **A administração Pública Gerencial**. 2003. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2009.

_____, Gustavo Antônio Galvão; TAVARES, Fernando Henrique; REIFF, Luís Otávio de Abreu; CORRÊA, Leticia Vieira. Potencial de Arrecadação Municipal e o PMAT. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v.14, n. 29, p.399-434, jun. 2008.