

TEMPOS DE CRISE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE CRUZETA/RN

TIMES OF CRISIS IN THE ADMINISTRATION PUBLIC: PERCEPTION OF MANAGERS OF THE MUNICIPALITY OF CRUZETA/RN

Izabelly Kariny de Araújo **1**
Max Landro de Araújo Brito **2**
Andrea Cristina Santos de Jesus **3**

Resumo: O estudo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores do município de Cruzeta/RN sobre a crise na administração pública. A pesquisa é qualitativa, realizada no mês de fevereiro de 2019 através da aplicação de entrevista semiestruturada com os (as) secretários (as) de agricultura, educação, assistência social, administração, finanças e saúde. Dentre os resultados o estudo revela que o cenário nacional tem afetado o município, principalmente em aspectos como a crise econômica, a redução dos repasses feitos aos municípios e a redução do Fundo de Participação dos Municípios. Por fim, o estudo conclui que para o oferecimento de um serviço de qualidade na gestão pública, apesar do cenário econômico e político, os municípios de pequeno porte precisam definir um planejamento estratégico, para assim tomarem decisões com mais segurança sem colocar em risco todo o orçamento existente.

Palavras-chave: Economia. Qualidade. Serviços.

Abstract: The study aims to analyze the perception of managers in the municipality of Cruzeta / RN about the crisis in public administration. The research is qualitative, carried out in February 2019 through the application of semi-structured interviews with the secretaries of agriculture, education, social assistance, administration, finance and health. Among the results, the study reveals that the national scenario has affected the municipality, mainly in aspects such as the economic crisis, the reduction of transfers made to the municipalities and the reduction of the Municipality Participation Fund. Finally, the study concludes that for the provision of a quality service in public management, despite the economic and political scenario, small municipalities need to define strategic planning, so that they can make decisions with more security without putting at risk all existing budget.

Keywords: Economy. Quality. Services.

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e atualmente é aluna de especialização pela mesma instituição. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3740993405168647>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2534-0904>. E-mail: karinyaraujo@yahoo.com.br **1**

Pós-doutorado e Doutorado pela Universidade Federal do ABC, com Graduação e Mestrado em Administração pela UFRN. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8629663810773172>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2827-9886>. E-mail: maxlabrito@gmail.com **2**

Possui graduação e mestrado em Administração, bem como Doutorado e Pós-doutorado em Políticas Públicas. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7860474832889431>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7427-1549>. E-mail: andreasjesus.ufrn@gmail.com **3**

Introdução

O referente estudo é importante, pois perpassa a evolução da gestão pública no Brasil e as crises enfrentadas no decorrer do tempo, bem como à percepção dos gestores municipais da cidade de Cruzeta/RN, de acordo com a crise financeira enfrentada na gestão pública, levando em consideração como acontece a distribuição dos recursos dentro do município, a arrecadação desses recursos, o que é prioridade dentro do orçamento e quais medidas são adotadas para tentar vencer a crise econômica e política que vem assolando o país.

O Brasil durante sua história enfrentou diversas crises e esse cenário não foi diferente no âmbito público (ARAÚJO; BRITO; WEBER, 2019). Desde os primórdios a gestão pública vem enfrentando crises econômicas e políticas. A partir disso, é importante fazer uma reflexão sobre os tempos de crise na gestão pública uma vez que, diante da escassez de recursos, precisa-se observar como é a qualidade do gasto público, a racionalidade dos processos de trabalho e a eficiência na prestação de serviços à sociedade.

Mediante essa escassez de recursos (MARIN et al, 2018), o gestor público que assumiu o compromisso com a comunidade precisa mobilizar os mais diversos esforços (PETARNELLA et al. 2018), sejam eles humanos, tecnológicos e administrativos, criando mecanismos que permitam a inovação na execução das atividades (SILVA, 2018), tornando a administração mais eficiente na prestação de serviços públicos, fazendo muito com pouco, garantindo aos cidadãos os direitos básicos como educação (SHITSUKA; SHITSUKA, 2018), saúde e segurança.

Assim, é importante que os servidores públicos estejam alinhados com a gestão (SANTOS, 2017), desempenhando suas funções, afim de proporcionar melhores condições para a população. Outro aspecto importante é a gestão participativa (JUNGER et al., 2018), onde a sociedade tem voz, ajudando de maneira construtiva, sugerindo ideias e possíveis opiniões do que é necessário rever na gestão.

Dentro desse contexto vale dizer que o momento atual é de empregar e estabelecer meios de atingir os objetivos públicos, visando o bem-estar da população. Tendo em vista essas premissas, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos gestores do município de Cruzeta/RN sobre a crise na administração pública. A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2019 com os (as) secretários (as) de agricultura, educação, assistência social, administração, finanças e saúde.

A gestão pública brasileira e fatores que induzem à crise

A administração pública passou por um processo de aperfeiçoamento durante sua evolução, visando melhorar sempre os serviços prestados pelo Estado à sociedade (SANTOS, 2014). Neste sentido qualquer que seja a ação desenvolvida pelo gestor público e seus gestores de pastas, como por exemplo de saúde, educação e política de assistência social, devem ser orientados para atingir o objetivo da coletividade, caso contrário trai o mandato no qual lhes foi confiado por meio da democracia (SANTOS, 2006).

Para tanto, observemos as fases que compõe a administração pública e essa evolução no Brasil, antes de definir tais modelos, conceituemos gestão pública como o conjunto de métodos administrativos executados pelo governo, afim de atingir os objetivos e metas planejados. Como destaca Santos (2014), gestão pública é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens de interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo no espaço.

É possível observar a evolução da administração pública, a partir dos modelos de gestão pública, que se classificam como: Administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial, podendo classificar este último ainda como nova administração pública. Devemos entender que os modelos apresentados buscaram se aperfeiçoar de acordo com os novos contextos e também pela não eficiência dos modelos anteriores.

A administração pública patrimonialista é típica dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, onde o Estado é a extensão do poder do administrador público e os seus servidores eram vistos como nobres que recebiam este título por indicações do governante. Na visão patrimonialista a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre o que é público e o que é privado.

Como consequência desse pensamento, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. Com o advento da Revolução Francesa, os ideais democráticos passaram a pressionar para que haja uma administração pública profissionalizada, atendendo os princípios constitucionais como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros. Junto com o esse movimento e com o crescimento do pensamento capitalista a sociedade e o mercado se distinguiram do Estado. É a partir dessa junção que a administração patrimonialista se torna um modelo ineficiente e inaceitável (SILVA, 2013).

Assim surgiu a administração Burocrática, com a então necessidade de desenvolver um tipo de administração que separasse o público do privado. Dessa forma, a administração pública burocrática foi adotada para suprir a administração patrimonialista, onde o patrimônio público e o privado tinham sua utilização distorcida e embaraçada. Ela surge também para repreender a corrupção e o nepotismo, características do modelo anterior. A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. Pelo histórico nepotista e corrupto do outro modelo, os controles são rígidos e prévios em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento da população. Entre as principais críticas à administração pública burocrática pode-se citar a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do Estado. Um dos motivos da adoção desse modelo seria porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto a hipótese de eficiência em que se baseava não se revelou autêntico, pois se constatou que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público (SILVA, 2013).

Neste contexto nasce a administração gerencial, após as duas guerras mundiais do Século XX, o Estado se viu na obrigação de se reerguer política, econômica e socialmente. Nessa mesma época pensamentos neoliberalistas propuseram que a economia e o mercado tinham suas próprias regras. Com o passar do tempo esses pensamentos ganharam força, principalmente após a queda do muro de Berlim e o Consenso de Washington, no ano de 1991. A partir de então o conceito de aparelho de estado foi sendo evoluída para o modelo gerencial. Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população como também as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania. O foco da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Propõe também o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, orientada para resultados e o aumento da governança do Estado. O cidadão passa de plateia/executores para atora/parte do Estado. No entanto, o gerencialismo não é o antônimo da burocracia, pois a primeira apoia-se na segunda conservando os seus princípios básicos (admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública). Além dos acontecimentos políticos internacionais e nacionais ocorridos deve se dedicar essas transformações da mudança de consciência dos cidadãos, onde a sociedade já não reconhecia a administração burocrática como autossuficiente para atender às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos, bem como de que suas exigências, ao Estado, eram muito superiores ao ofertado (SILVA, 2013).

Encontra partida, após a administração gerencial, devido o desapontamento em relação aos indicadores referentes ao crescimento econômico e progresso social obtidos. Esse fato gerou um aprofundamento da discussão acerca da necessidade da implementação de práticas e da construção de instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas aos interesses dos cidadãos, a exemplo da chamada Administração Pública Societal (FIGUEIREDO, 2016).

As entidades públicas estão diretamente influenciadas por fatores políticos e econômicos, para isso é importante situar essas organizações públicas em um contexto político e econômico adequado, porque só assim é possível desenvolver políticas estruturadas.

O autor Denhardt (2012), define que os fatores políticos são, em geral, aqueles que a tradição pluralista reconhece como os valores acordados e estabelecidos pela interação entre poder e interesse; os fatores econômicos são os que enfocam o mercado e sua troca de bens e serviços.

A análise desses fatores é necessária, pois estes conseguem afetar em outros fatores como o

ambiente interno e externo (SHITSUKA et al 2019). Tendo em vista as crises que ocorreram durante esses anos tanto economicamente com politicamente, encadeou-se no não cumprimento do que correspondia ao que se prometia na gestão pública, a garantia de qualidade na educação, saúde, trabalho, lazer e segurança.

De acordo com o Farah (2000) a crise que atingiu o estado brasileiro e seu padrão de intervenção nas áreas sociais a partir do início da década de 80, que se insere num movimento mais geral de redefinição da ordem econômica mundial. Basicamente as relações estados/sociedades sofreram alterações devido à crise do capitalismo e a crise fiscal, esse momento ficou caracterizado por uma forte intervenção estatal e sendo presença decisiva do estado à provisão de serviços públicos.

De tão complexa que se tornou a Administração Pública, a adoção da burocracia por ela foi desenvolvida como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, e buscou maximizar a priori os controles administrativos (CORDEIRO, 2017). De acordo Brasil (1988), em seu art. 37 afirma que a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da união, dos estados, do distrito federal e dos municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e é através da publicidade que o povo poderá ter acesso às informações referentes aos atos praticados por seus representantes.

Considerando ainda a existência alguns desafios nos quais enfrenta o serviço público o autor Trosa (2001) traz como sendo os desafios do serviço público: A mundialização e a globalização apoiadas na tecnologia, o papel diferente do usuário e sua implicação sobre interesse geral, a concorrência dos grupos de pressão e da sociedade civil, a necessidade crescente de transparência e de prestação de contas, a vontade dos funcionários de dispor de meios para realizar suas novas missões e a diversidade inevitável dos modos de fazer numa sociedade descentralizada.

Metodologia

O presente estudo é qualitativo tratando-se da análise de opiniões de gestores. De acordo com Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa pode ser vista como uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2007) trata-se de uma pesquisa exploratória, que é realizada onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema (não se verificou estudo sistematizado sobre o tema tempos de crise na gestão pública do município de Cruzeta/RN); e descritiva, que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (é com base nas características dos secretários visando descrever suas percepções e experiências, acerca da crise na administração pública no município de Cruzeta/RN).

A amostragem realizada foi por tipicidade a qual é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo” (VERGARA, p. 51, 2007), essa seleção ocorreu tendo em vista que os entrevistados estão diretamente ligados à gestão pública do município de Cruzeta/RN com o conhecimento específico do orçamento municipal, a saber, os (as) secretários (as) de: agricultura (Sujeito A), educação (Sujeito B), assistência social (Sujeito C), administração (Sujeito D), finanças (Sujeito E) e saúde (Sujeito F).

A coleta de dados ocorreu por meio de aplicação de entrevista semiestruturada, contendo cinco perguntas abertas, junto aos sujeitos mencionados acima. As respostas são de acordo com as percepções de cada um, assim no decorrer da entrevista pode-se surgir outras dúvidas fora as cinco perguntas pré-elaboradas. De acordo com Flick (2009), na entrevista semiestruturada, o guia da entrevista menciona áreas de tópicos sobre o tema, sendo cada uma delas introduzida por questão aberta e concluída por uma questão confrontativa, permitindo que o entrevistado responda com o conhecimento imediato. A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2019.

A codificação das repostas foi por meio de análise de conteúdo, a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas (FLICK, 2009). Sobre a análise de conteúdo Silva e Silveira (2011) dizem que se aplica a analisar textos escritos ou de qualquer comunicação oral. A análise foi realizada de forma minuciosa, as respostas dadas pelos entrevistados foram categorizadas e alocadas perante

semelhança entre o conteúdo informado.

Resultados

Através da entrevista é possível observar as percepções dos gestores que compõem a administração pública do município de Cruzeta/RN, e analisar seus diversos posicionamentos em relação a gestão pública. Abordando as dificuldades para se administrar no ambiente público, como o cenário nacional tem afetado o município, as ações realizadas para desenvolver uma boa gestão com poucos recursos orçamentários, como é definida a prioridade na distribuição dos recursos do município e por último quais os caminhos para melhorar as receitas.

De acordo com os entrevistados os desafios enfrentados no serviço público, como a satisfação dos munícipes com o serviço prestado, a influência das mídias sociais como um aspecto negativo dentro da administração pública, e a complexidade na qual é lidar com os servidores públicos efetivos, a burocratização dos processos durante a evolução da gestão pública, desenvolver uma gestão participativa e o principal fator atualmente dentro dos pequenos municípios a escassez de recursos, sendo esses pontos destacados pelo o autor Trosa (2001), quando aborda os desafios do serviço público.

No que tange as dificuldades com a Máquina Pública, foram destacados principalmente a complexidade da gestão de pessoas, devido inconformidade e não aceitação de regras e dos métodos utilizados pelas instituições públicas para sua administração, falta de autonomia o que torna uma administração centralizada e a burocratização dos processos.

Quanto à complexidade na gestão de pessoas, todos os municípios possuem o Regime Jurídico dos servidores municipais, e no caso do município de Cruzeta/RN é a Cruzeta (1992). É evidente que um dos principais motivos das pessoas prestarem concurso público é a famosa estabilidade financeira, que trata em Brasil (1990). Por tanto, em muitas situações com o decorrer dos anos acabam esquecendo das atribuições as que existem ao cargo em provimento efetivo, deixando de lado os deveres e visando apenas os direitos, gerando comodidade e desgaste na prestação do serviço, esse ponto de acordo com os discursos em análise. Todavia é necessário também analisar se esses servidores conhecem de fato suas atribuições de acordo com os estatutos, se lhes foi passado quando tomaram posse de seus cargos e se receberam as condições necessárias para executá-las.

Com relação a burocratização desses serviços, foi consolidada na Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, é a busca pela transparência e controle dos serviços públicos, como é realizada a distribuição dos recursos e como esse orçamento está sendo empregado, se está promovendo realmente o bem comum.

A falta de autonomia, é caracteriza principalmente nos municípios de pequeno porte, onde prevalece as hierarquias, não existe uma autonomia máxima dos gestores, levando em consideração que a população não chega a 10.000 habitantes no caso do município em estudo, e o administrador do executivo conseguiu ter o domínio das informações, o que acaba centralizando administração, pois mesmo com autonomia seus gestores passam as demandas e são definidas as prioridades. Em alguns é visto como falta de autonomia, mas perante a constituição o prefeito é autoridade máxima na estrutura administrativa do Poder Executivo do município, e de acordo com a Brasil (1977), estão dispostas as atribuições previstas para o prefeito, tendo como principal atribuição a definição de onde serão aplicados os recursos, por isso ele é quem tem maior autonomia. A questão é que os gestores até tem autonomia para tomar decisões, mas praticamente todas dependem de recursos financeiros e diante da escassez a análise final das ações acaba se concretizando apenas com o aval do prefeito.

Outro aspecto é quanto a aceitação da população, neste caso existe um parâmetro entre a qualidade do serviço público ofertado, que basicamente é a expectativa do usuário, sua realidade e a percepção. Ocorre que as políticas públicas adotadas, não conseguem atender de uma maneira geral as necessidades de todos os usuários, levando em consideração que todos não pertencem a mesma classe social, gerando críticas positivas e negativas, ou o menosprezo até mesmo quando se consegue uma porcentagem alta de eficácia a execução dos serviços.

Todos esses aspectos tornam-se dificuldades pela falta de recursos financeiros, sem contar que existem demandas que não estão previstas, como é o caso da área da saúde, geralmente os usuários procuram o serviço do Sistema Único de Saúde (SUS) não por prevenção e sim quando

tem algum diagnóstico praticamente fechado, ou seja, de caráter de urgência. Contudo a falta de recursos ocasiona demandas reprimidas de exames, que não consegue ser realizados em tempo mínimo, alguns casos demorando até meses para só então serem autorizados no sistema.

As cobranças da população, difere ao papel do usuário e sua implicação geral. Nesse sentido os usuários do serviço público devem expor seus anseios, mas não de forma a denegrir as pessoas que os representam no poder executivo, e sim de cobrar pelo bem comum da sociedade. Entretanto, um ponto em destaque é com relação as redes sociais que podem ser uma aliada desses usuários em reivindicar pelos seus direitos e fiscalizar o que vem sendo desenvolvido, porém, em alguns casos se tornam apenas uma maneira de fazer politicagem. Cabe lembrar que nessa era da tecnologia as redes sociais torna-se também um meio dos governantes tornarem suas ações divulgadas, transparentes perante a sociedade.

Vale ressaltar que esse direito a participação popular em diferentes níveis de governo, se deu a partir da Constituição Federal de 1988 que consagrou o novo princípio, que compreende à Administração Pública Societal, abordada anteriormente.

De acordo com os “Sujeitos A, B e C” o cenário nacional tem afetado o município, tratando de aspectos como a crise econômica, redução dos repasses feitos aos municípios e a peça fundamental dos orçamentos municipais o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

Segundo Barbosa (2017), o Brasil tem enfrentado uma crise política e econômica, onde o primeiro fator tem tido grande impacto sobre o segundo. A atual crise econômica se instaurou no país em 2014, ocasionando uma forte recessão e gerando a queda do Produto Interno Bruto (PIB). Essa crise teve ainda maior proporção com a crise política instaurada no ano de 2015, com os escândalos de corrupção e sequencialmente com o *impeachment* da presidenta do país.

Esses fatores afetaram todo o mercado, pois a incerteza econômica acaba contraindo os investimentos, acarretando a diminuição da arrecadação de tributos, fazendo com que as receitas federais e estaduais sofram quedas e afetem diretamente nos repasses realizados aos municípios, em alguns programas existe a extinção completa dos repasses, impossibilitando o desenvolvimento de ações que dependem desses recursos.

De acordo com o “Sujeito E” o principal repasse do governo federal para os municípios é o FPM, instrumento de reequilíbrio socioeconômico entre os entes da Federação, formado por 21,5% da arrecadação líquida do Imposto de Renda (IR) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Por esse motivo a crise na economia, gera queda nas receitas e afetam os municípios. Ressaltando que basicamente todos os municípios de pequeno porte dependem quase que exclusivamente dessa transferência, levando em consideração que não existe muitos meios de arrecadação, sendo mínimos os recursos próprios. Esse é o caso do município de Cruzeta/RN, que recebe o coeficiente de 0.6, e sua receita é dependente dos repasses feitos por outras federações, sendo investido em atividades básicas, principalmente na folha de pagamento de seus servidores e fornecedores, inviabilizando a oferta de outros serviços. Ao observar o FPM de dois meses do 01/02 a 01/04, dos anos de 2012 a 2019, nota-se que os créditos não aumentaram proporcionalmente em todos os anos e nem em relação aos débitos, com o destaque no ano de 2013 e 2019 em que o total recebido após os descontos sofreram quedas. Na realidade o FPM apresenta uma participação mais elevada para os municípios de menor porte demográfico e esta participação declina à medida que aumenta seu porte.

Em relação às ações realizadas para desenvolver uma boa gestão com poucos recursos orçamentários, os entrevistados destacaram o planejamento, organização, direção e controle dos bens de interesses públicos, investimento em parcerias e colaboradores e métodos de prevenção, como as variáveis responsáveis por uma boa gestão.

Devido à crise econômica e política é necessário definir as prioridades, conseguir planejar e executar mais ações com menos recursos, atendendo aos anseios da população e garantindo seus direitos básicos por meio de políticas públicas. Para que se desenvolva tais ações sem um maior comprometimento de recursos, até então já escassos, é importante que o órgão responsável neste caso municipal encontre parceiros que deem um suporte, os “amigos” da gestão sejam empresas que façam doações de equipamentos ou até mesmo voluntários que ajudem na implantação das ações.

No entanto é de suma importância que seus servidores estejam alinhados a missão da gestão

municipal que é promover o bem-estar comum, desempenhando suas tarefas de maneira íntegra, destacando a necessidade de atualização desses servidores, afim de atenderem as demandas, mostrando qualidade nos serviços prestados.

Tratado no discurso do “Sujeito F” um dos aspectos de grande relevância para a economia de recursos é primeiramente desenvolver ações de prevenção seja qual for a área, mas principalmente na saúde que é um dos serviços essenciais e também gargalo da administração pública, levando em consideração a complexidade dos casos e a quantidade mínima de recursos, evitar gastos futuros é investir antes de mais nada em ações preventivas.

Em relação à distribuição dos recursos no município de acordo com suas prioridades, foram apontadas como variáveis: folha de pagamento dos servidores, seguridade social e serviços essenciais. Para os entrevistados, a gestão municipal de Cruzeta determina como prioridade honrar com o pagamento da folha de servidores, o funcionalismo público, acredita-se que funcionários satisfeitos geram maiores rendimentos, e também movimenta a economia local, considerando que boa parte da renda no município está vinculada a gestão pública, supermercados, facções e cerâmicas.

Outro aspecto importante é compreender os anseios da população, atender às demandas que são legalmente requeridas, assegurando o que diz Brasil (1988) em seu art. 6º, que garante os direitos sociais, seguindo a divisão de recursos abordadas pelos “Sujeito D” e “Sujeito E”.

Na área da saúde que é onde se encontra o maior déficit, esses recursos não são suficientes e por isso como o “Sujeito D” abordou é importante a captação de recursos das outras esferas de governo por meio de projetos. Apesar de ter médicos 24 horas no município, distribuição gratuita de medicamentos, transporte de pacientes para realização de procedimentos, existe uma dificuldade em disponibilizar exames de média e alta complexidade, devido os recursos e liberações no sistema do SUS não serem suficientes para a demanda, ou seja, não existem um equilíbrio entre ofertas e demandas.

Como sugestão para melhorar as receitas do município e as ações para realizar o aumento das receitas, foram sugeridos a negociação das dívidas ativas, novas estratégias de recolhimento de impostos no município e a busca por incentivos de outras esferas. Considerando a falta de recursos, discutida anteriormente, é necessário novos métodos de arrecadação, afim de melhorar as receitas. Primeiramente é importante identificar se o município tem um código tributário adequado a sua realidade, possibilitando a cobrança dos tributos de maneira correta e justa, e caso necessária seja realidade alterações por meios de decretos e leis, o autor Korff (1977) diz que o sistema tributário é o conjunto que reúne todos os tributos existentes.

Para isso é importante negociar as dívidas ativas com os municípios, fazendo por exemplo o seu parcelamento. Montar um sistema de fiscalização mais eficiente, que crie estratégias de recolhimento dos impostos municipais, como acontece anualmente com o principal tributo arrecado no município o IPTU, onde existe um desconto para aqueles que pagam até o prazo estabelecido, determinado em Cruzeta (2019).

É possível que ainda sejam desenvolvidos projetos, para que sejam encaminhados recursos de outras esferas, ou ainda, buscar emendas parlamentares para execução dos serviços. Outro aspecto é quanto a incentivar as equipes, fazendo com que atinjam metas e consigam garantir novos recursos por meios de programas, sugestão do “Sujeito F”, quando trata do Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ).

Conclusão

Mediante a realização da análise das percepções dos gestores do município de Cruzeta/RN, o estudo conclui que para o oferecimento de um serviço de qualidade na gestão pública, apesar do cenário econômico e político, os municípios de pequeno porte precisam definir um planejamento estratégico, para assim tomar decisões com mais segurança sem colocar em risco todo orçamento existente.

Esse planejamento estratégico, é importante e fundamental seja na organização pública ou privada, pois é somente a partir desse planejamento adequado que obtemos resultados satisfatórios, vale ressaltar que na gestão pública deve-se englobar toda a sua estrutura, desde os servidores, usuários, infraestrutura e fornecedores. É preciso encontrar um equilíbrio dos gastos

públicos, para que todos os serviços oferecidos mantenham a qualidade e atinjam seu objetivo maior, o bem-estar comum da sociedade. Definir objetivos, que são basicamente o plano de governo, destacar as prioridades, e elaborar estratégias é atingir esse planejamento.

Dentro desse parâmetro a administração pública deve estar norteada pelos princípios base a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, afim de buscar transparência em suas ações e a satisfação dos interesses públicos.

Destaca-se ainda, como sendo relevante promover a capacitação dos servidores para que desempenhem suas funções com eficácia, e consigam ajudar a gestão fazer muito com pouco, outro aspecto é desenvolver uma gestão participativa, onde a sociedade possa mostrar os seus anseios.

Por fim, diante dessa crise econômica e política instaurada é necessário identificar e criar novos mecanismos de arrecadação dos tributos municipais, fazendo com que o pequeno município aumente os recursos próprios e passe a ser menos dependente dos repasses de outras esferas, permitindo a garantia dos serviços essenciais à população.

Referências

ARAÚJO, M. I. B. G.; BRITO, M. L. A.; WEBER, T. H. G. Licitações públicas: um estudo de caso no município de Acari/RN. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 10, n. 1, p. e1014, 2019.

BARBOSA FILHO, F. H. **A crise econômica de 2014/2017**. Estud. av., São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60, Apr. 2017.

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

BRASIL. **Decreto-Lei 1.881, de 27 de agosto de 1981**. Altera a Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, cria a Reserva do Fundo de Participação dos Municípios - FPM e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, ago 1981.

BRASIL. **Lei Complementar nº 6448, de 11 de outubro de 1977**. Dispõe sobre a organização política e administrativa dos Municípios dos Territórios Federais, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, out. 1977.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, abr 1991.

CORDEIRO, M. W. A construção da administração pública do século XXI. **Burocracia na construção da administração pública do século XXI: uma reflexão teórica**. João Pessoa/PB, 2017.

CRUZETA. **Lei Complementar de Nº 02, de 23 de dezembro de 1992**. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos do município. Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte. Cruzeta, RN, jul. 2010.

CRUZETA. **Lei Complementar de Nº 52, de 27 de março de 2019**. Institui o Programa de Parcelamento Incentivado - PPI, relativo aos débitos fiscais de pessoas físicas e jurídicas com o fisco municipal e dá outras providências. Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte. Cruzeta, RN, mar. 2019.

DENHARDT, R. B. **Teoria da administração pública**; tradução e glossário Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FARAH, S. F. M. **Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil**. O&S. Salvador, v. 7, n. 17, jan/abr 2000.

FIGUEIREDO, N. S. **O papel das organizações da sociedade civil no combate e prevenção da**

corrupção nos governos locais. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de Brasília: Brasília, julho de 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa;** tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JUNGER, A. P. et al. Sustentabilidade de organizações e proposta de aborgagem: entre o viés reducionista e a ótica sistêmica. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 1, p. e913, 2018.

KORFF, E. **Finanças públicas municipais.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 17, n. 5, p. 07-41, Oct. 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MARIN, A. C. et al. Empreendedorismo cultural: benefícios da captação de recursos para o Museu Casa das Rosas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 4, p. e944, 2018.

MOZZATO, R. A.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração:** Potencial e Desafios. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

PETARNELLA, L. et al. Os impactos dos programas sociais e governamentais em comunidade afetada por expansão energética. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 4, p. e943, 2018.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, J. P. et al. Aplicação de código de conduta em fornecedores de empresas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 8, n. 3, p. e831, 2017.

SHITSUKA, R. et al. Um estudo de caso de empregabilidade de engenheiro por meio de educação a distância. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 10, n. 1, p. e1017, 2019.

SHITSUKA, R.; SHITSUKA, D. M. Estratégias para a construção coletiva ativa do saber em um fórum de educação a distancia de um curso de pós-graduação. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 3, p. e932, 2018.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Cuiabá, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, G. D. R. et al. Difusão da inovação em serviços bancários: o impacto de startups de serviços. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 4, p. e941, 2018.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E. S. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas.** 6.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

TEIXEIRA, H. J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 27-38, June 1981.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: Quando o Estado se compromete/.** Rio de Janeiro: Revan;

Brasília, DF: ENAP. 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Recebido em 10 de setembro de 2019.

Aceito em 20 de janeiro de 2020.