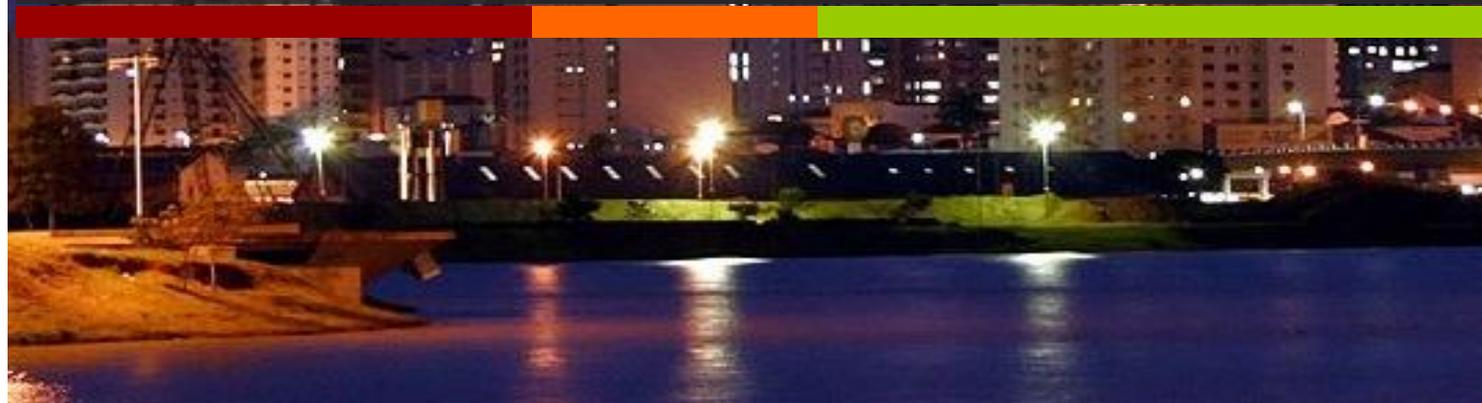


# O desafio atual da gestão pública municipal

Mauro Lúcio da Cunha Zanin\*



A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a descentralização de importantes compromissos constitucionais, como serviços públicos de saúde, ação social, educação e segurança, sendo que os municípios assumiram a maior parte dessa responsabilidade.

O pacto federativo, firmado entre a União, Estados e Municípios, estabelece as funções, os direitos e os deveres de cada um deles. Por ser o Brasil, teoricamente, uma união federativa, o governo deveria ser descentralizado, assim como a arrecadação tributária, deixando ao governo federal funções como defesa nacional, emissão da moeda e política externa.

Esse modelo prevê corresponsabilidade e cooperação entre os diferentes entes federativos, o que não ocorre na prática, uma vez que a distribuição dos recursos tributários não chega aos municípios na mesma proporção das demandas.

Os recursos financeiros oriundos da arrecadação de tributos provêm, em grande parte, da arrecadação das esferas superiores de governo, cabendo aos municípios uma fatia menor de participação.

Apesar de o poder público municipal ser o grande responsável por prover serviços básicos de educação, saúde, assistência social, transporte e segurança, e ainda investir na infraestrutura das cidades - em saneamento, equipamentos públicos e espaços de convivência - cerca de 60% do bolo tributário arrecadado pelos entes federados permanecem com o governo federal, 26% são

destinados aos Estados e apenas 14% ficam nos municípios.

A mudança no pacto federativo, apesar de urgente, requer reforma política e fiscal e deve continuar na agenda da política nacional.

Por outro lado, as dificuldades econômicas atuais já estão impactando os municípios brasileiros, notadamente aqueles que dependem mais das transferências governamentais.

Com o baixo crescimento da economia e, ao mesmo tempo, pressão inflacionária nas despesas da administração pública municipal, que já não são pequenas, é grande a dificuldade para manter o equilíbrio fiscal nas prefeituras.

A reflexão do momento é para sensibilizar sobre a necessidade de ajuste no tamanho das administrações municipais e seus compromissos de governo. Ou seja, um realinhamento das administrações públicas municipais a essa nova realidade.

Políticas de ajuste já estão ocorrendo em todas as esferas de governo, estabelecendo cortes no orçamento e diminuição de investimentos considerados não essenciais para o momento. Já os municípios esperam o reflexo dessas medidas com a costumeira lamentação de “primo pobre” no jogo das responsabilidades e disponibilidade de recursos.

Como a maioria dos municípios brasileiros possui em sua fonte de recursos um forte percentual das transferências constitucionais (FPM e quota-parte do ICMS) e pouco atuam na ampliação de sua arrecadação própria (IPTU e ISS), assistiremos um cenário de dependência dos acontecimentos para pagamento de servidores e fornecedores das prefeituras.

### **Esperar não resolve**

Responsabilidades e metas fiscais são instrumentos obrigatórios da administração pública desde 2000, com a sanção da Lei de Responsabilidade Fiscal. Planejar e ter contas equilibradas na administração pública é uma obrigação legal, e requerem instrumentos de gestão. Neste momento, existe uma corrente de administradores municipais que propõe o chamado choque de gestão nos governos, o equilíbrio fiscal e outros instrumentos, buscando introduzir uma política de planejamento da ação pública com foco em resultados.

Além de cumprir a obrigação legal, precisamos fazer com que a cultura do planejamento, do acompanhamento e da verificação dos resultados façam parte do dia-a-dia da organização pública, verdadeiramente vivenciada por quem administra e toma decisões dentro das prefeituras. Este sim é o movimento necessário.

No setor privado, as empresas oferecem produtos e serviços que são colocados à prova no mercado. Como resultado de uma boa atuação e do reconhecimento do consumidor, virá a remuneração do empreendedor, que chamamos de lucro.

Nas organizações públicas, o objetivo principal é a garantia dos serviços e a assistência para a população, a infraestrutura das cidades, o bem-estar social. A condição de equilíbrio e a capacidade de investimento são, quando muito, reflexos da boa e responsável administração do dinheiro público.

Mas a forma de atingir o equilíbrio fiscal não passa somente pelo aumento da eficiência do serviço público, fazer mais com menos recursos, comprar melhor, arrecadar mais o que for de responsabilidade da prefeitura. Isso é fundamental e esperado para toda organização que faz melhoria contínua de sua gestão. E essa é a função do bom gerente.



Mais do que gerência do dia a dia, é preciso **repensar estrategicamente o tamanho das prefeituras e refletir** sobre as seguintes questões:

- Quais assistências são responsabilidade constitucional no modelo do pacto federativo?
- Quais foram os acordos estabelecidos com a sociedade em relação às políticas públicas a serem implementadas?
- Quais os programas do Estado e da União cabem no planejamento do governo local?

Ao tratar o equilíbrio fiscal, deve-se também repensar o tamanho dos programas e projetos do governo municipal sem deixar de cumprir as funções públicas constitucionais.

Os prefeitos certamente terão grandes desafios para enfrentar em 2015. Por isso, é importante a revisão do planejamento e a visão estratégica dos governos municipais, afinco e aprofundamento dos secretários nos instrumentos de gestão, tomadas de decisões que sejam firmes e, se necessário, renegociar com a sociedade o compromisso político firmado. É como diz o dito popular: “É preferível amarelar agora que ficar vermelho num futuro próximo”. Mas sempre acreditando que nossas instituições vão funcionar e que as dificuldades serão ultrapassadas.

\*Mauro Zanin foi prefeito por dois mandatos do município de São Sebastião do Paraíso/MG. É graduado em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), especialista em Contabilidade e Finanças e em Recursos Humanos pela Universidade de Extremadura (Espanha), professor de Gestão Empresarial, ex-secretário de Educação de São Sebastião do Paraíso/MG, ex-secretário de Planejamento e Gestão, ex-presidente e diretor da Associação de Municípios do Médio Rio Grande, diretor da Associação Mineira de Municípios. Atualmente é diretor da empresa Interação Urbana onde coordena trabalhos de melhoria da gestão e política pública municipal.