

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE PROGRAMAS PÚBLICOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
MONTES CLAROS-MG**

Jhonatan Nunes Gonçalves

Montes Claros – MG

2017

Jhonatan Nunes Gonçalves

**GESTÃO DE PROGRAMAS PÚBLICOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
MONTES CLAROS-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Ciências Agrárias da
Universidade Federal de Minas Gerais, como
requisito parcial, para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Áureo Eduardo Magalhães
Ribeiro

Montes Claros
Instituto de Ciências Agrárias - UFMG

2017

Jhonatan Nunes Gonçalves, **GESTÃO DE PROGRAMAS PÚBLICOS NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTES CLAROS-MG.**

Aprovada pela banca examinadora constituída por:



Prof. Ana Paula Gomes de Melo - ICA/UFMG



Eliana de Araújo Vieira – Mestranda – UFMG/UNIMONTES



Prof. Aúreo Eduardo Magalhães Ribeiro - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 28 de Junho de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter abençoado todo o meu caminho. A minha família que tanto amo, sempre me encorajou, apoiou e aconselhou durante essa caminhada. Em especial a minha mãe Marina que sempre foi minha luz, aquela que com todo seu amor me ensinou o quanto eu deveria lutar pelos meus sonhos.

Ao meu orientador Professor Eduardo pela compreensão e segurança passada. Aos professores, colegas e demais funcionários com quem eu convivi durante o curso.

Aos amigos que sempre acreditaram e apoiaram esta grande realização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1- Programas municipais: objetivo.....	24
QUADRO 2- Programas: público alvo e número de atendidos	30
QUADRO 3- Composição da equipe do programa.....	36
QUADRO 4- Autonomia dos gestores e capacitação das equipes.....	38
GRÁFICO 1- A Prefeitura realiza avaliação dos seus programas.....	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Recursos.....	33
-------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NAP	Nova Administração Pública
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
UREF-MC	Unidade de Referência Fiscal de Montes Claros
SEMMA	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
ESF	Estratégia Saúde da Família
SISMIC	Sistema Municipal de Incentivo à Cultura
SME	Secretaria Municipal de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
NAPRIS	Núcleo de Atenção Primária a Saúde
RI	Revolução Industrial
CBDA	Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar os programas que a Prefeitura Municipal de Montes Claros cria e desenvolve, examinando as fontes de recursos utilizados, considerando principalmente as fontes próprias, repasses dos Governos Federal, Estadual e outras fontes. Propôs-se a identificar os programas e as áreas às quais estão vinculados, verificar o montante de recursos para cada programa, investigar o montante de recursos próprios da Prefeitura, e analisar a capacidade da Prefeitura para criar programas públicos. Os resultados obtidos mostraram que a Prefeitura cria poucos programas próprios. No entanto, a gestão desses programas utiliza bem os recursos disponíveis para desenvolver os projetos. Conclui-se com este trabalho que a Prefeitura de Montes Claros, dentro do que é possível, consegue gerir seus recursos, no entanto, ainda é necessário a implementação de estratégias que permitam obter sugestões e identificar quais são as necessidades da população para que a Prefeitura possa desenvolver projetos mais próximos de sua realidade.

Palavras-chave: Administração Pública, programas, recursos, avaliação.

ABSTRACT

This work aims to analyze the programs that the Montes Claros city creates and develops, examining the sources of resources used and mainly considering the own sources, transfers from Federal and State Government and other sources. It aimed to identify the programs and areas to which they are linked, to verify the amount of resources for each program, to investigate the amount of City's own resources, and to analyze the City's capacity to create public programs. The results showed that the City Hall creates few own programs. However, the management of these programs is efficient, using the resources available to develop the projects. It is concluded with this work that the Montes Claros City, within what is possible, it gets to manage its resources, However, it is still necessary to implement strategies to obtain suggestions and identify the needs of the population so that the City Hall can develop projects closer to its reality.

Keywords: Public Administration, programs, resources, evaluation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO	9
2.2 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS	10
2.3 DA ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA À GERENCIAL	12
2.4 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.5 GESTÃO MUNICIPAL	15
2.5.1 Os municípios e as fontes de recursos	16
2.5.2 Áreas de enfoque nos municípios	18
2.6 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS PÚBLICOS	19
3 METODOLOGIA.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
4.1 IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DOS PROGRAMAS	24
4.2 FONTE E MONTANTE DOS RECURSOS	32
4.3 AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS	34
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PROGRAMAS	35
5 CONCLUSÃO.....	40
6 REFERÊNCIAS	42
7 APÊNDICES.....	45

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira passou por grandes reformas no último século que objetivavam mudar o modelo, então burocrático, de administração tradicional, devido à rigidez e lentidão nos processos. Várias escolas foram criadas com o intuito de qualificar profissionais para melhorar a administração pública, como por exemplo, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

A Constituição Federal de 1988 foi um marco para a gestão pública, por dedicar um capítulo inteiro à Administração Pública, dispondo que esta deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Já na década de 1990 foi percebido que os modelos então empregados necessitavam ser reconstruídos, que a administração pública brasileira precisava de mudanças. E propostas voltadas para utilização de modelos da gestão privada foram surgindo. No governo de Fernando Henrique Cardoso isso foi melhor compreendido com a criação do Plano Diretor de Reforma do Estado pelo MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado, que tinha como ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, um dos primeiros autores a implementar mudanças na administração. Surgiram então as primeiras discussões sobre uma Nova Administração Pública (NAP), baseadas em modelos gerenciais inspirados na gestão privada.

Pela proximidade com a população, a gestão dos governos locais é fundamental para interlocução entre as ações do governo e os cidadãos, principalmente na área das políticas sociais. A participação social é de suma importância para a construção de novo desenho político na gestão pública.

Para a gestão, as administrações municipais necessitam de recursos e as fontes desses recursos podem ser próprias, como as arrecadações tributárias, ou repasses dos governos estadual e federal. Os municípios têm enfrentado grandes desafios com aumento das populações e nos encargos dispostos pela legislação. Cabe aos municípios executar muitos dos serviços demandados pela população.

Diante da disponibilidade de recursos, que nem sempre são suficientes, e a demanda por atendimentos específicos, muitas Prefeituras Municipais criam ou adaptam programas públicos, de forma a buscar interação mais adequada entre suas ações e a população. Algumas Prefeituras criam programas de muita qualidade, que se tornam exemplos nacionais, outras Prefeituras não os criam, mas sempre existem demandas sociais postas para o município.

É neste cenário que surge a necessidade de identificar os programas que desenvolve a Prefeitura Municipal de Montes Claros e quais as fontes dos recursos que os financiam. Este tema se justifica pela importância de entender os processos referentes à gestão dos programas, bem como à participação da Prefeitura em conjunto com as duas outras esferas do governo na elaboração das políticas públicas que afetam diretamente a cidadãos e cidadãs. O modo como um programa público é gerenciado influencia diretamente no acesso a benefícios pela população.

Partindo desse pressuposto esta monografia tem o objetivo de analisar os programas que a Prefeitura Municipal de Montes Claros cria e desenvolve, examinando as fontes de recursos utilizados, considerando fontes próprias, repasses dos Governos Federal, Estadual e outras fontes. O estudo se propõe a identificar quais são os programas e áreas às quais estão vinculados, verificar qual o montante de recursos para cada programa, investigar o montante de recursos próprios da Prefeitura, e analisar a capacidade da Prefeitura para a criação de programas públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração pública: conceito

A administração pública pode ser definida como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado” (MORAES, 2009, p. 323). Meirelles (2010) utiliza uma definição parecida de administração pública quanto aos órgãos e conjunto de funções, mas a define como algo mais amplo, sendo “todo o aparelhamento do Estado preordenado a realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2010, p.66).

Segundo Matias-Pereira (2010) num sentido abrangente a administração pública diz respeito aos serviços e entidades responsáveis por realizar as operações administrativas, é todo o aparelhamento do Estado, permeado pelos poderes legislativo, executivo e judiciário e os três níveis da esfera de governo. Seu objetivo é o gerenciamento dos bens e conveniências a níveis federal, estadual ou municipal, visando o bem comum.

Os Estado é dividido em 3 esferas de governo, sendo elas a federal que responde por todo o país e tem como líder de governo o presidente, a estadual o governador e a municipal o prefeito.

A administração pública direta corresponde ao corpo administrativo da Presidência da República e Ministérios, são entidades pertencentes à estrutura disposta nos poderes da União, Estados e Municípios, principalmente. A administração indireta são as entidades públicas que possuem figura jurídica própria, como por exemplo, fundações e autarquias. Tanto à administração direta quanto a indireta devem seguir os princípios dispostos no capítulo VII referente à administração pública na Constituição Federal de 1988 (Matias-Pereira, 2010). A administração pública possui um capítulo inteiro na Constituição Federal de 1988, o capítulo VII no Título III. Neste é disposto no art. 37 que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Desta forma a administração pública é colocada como estrutura governamental e como função.

2.2 As reformas administrativas

A administração pública ao longo dos anos vem passando por um processo de mudança. Sendo assim, temas como capacitação e reforma administrativa tornaram-se fundamentais para esse processo.

As reformas na administração pública são necessárias para sua reconstrução a fim de torná-la moderna e eficiente, uma vez que seu aprimoramento permite uma aproximação entre o público e o privado sendo que seus benefícios são inúmeros visando o melhor atendimento às demandas dos cidadãos.

Segundo Bresser (1996) a primeira reforma administrativa no Brasil aconteceu em 1936, representada pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, afirmando os princípios hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica. A segunda reforma ocorreu em 1967, através da descentralização e desburocratização, marcada pelo Decreto-Lei 200, numa tentativa de solucionar a rigidez da burocracia. Esta por sua vez foi considerada como a primeira tentativa de administração pública gerencial no Brasil.

De acordo com Souza (1996), em 1985 o governo Sarney (1985-1990) propôs uma reforma administrativa visando à reestruturação do Estado, devido ao fato da máquina burocrática estar sem articulação, estímulo e não conseguir atender às questões sociais. "Essa proposta delineou diretrizes básicas, como a racionalização e contenção de gastos públicos, a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da administração federal" (SOUZA, 2002, p. 75).

Neste período o governo federal centralizava as políticas públicas, no entanto os estados e municípios eram que as executavam, os governos locais geriam os recursos que eram dispostos pelo governo federal, e havia uma articulação entre as três esferas do governo (FARAH, 2001).

Todas as propostas de reformas na década de 1980 baseavam-se na capacitação administrativa. Souza (2002) entende a capacidade administrativa como a competência em gerir a administração pública, utilizando as organizações para atingir os resultados almejados. Para o autor:

Esse enfoque na capacitação administrativa, das propostas de reforma dos anos 1980, é parte de um processo que, no Brasil, surgiu nos anos 1940. Nesse período, foi instalada a Fundação Getúlio Vargas que, em 1952, com a então Escola Brasileira de Administração Pública, atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape), promoveu o ensino de administração pública, realizando cursos de aperfeiçoamento para o serviço público. Ainda nessa década, foi criado o Instituto Rio Branco, com o objetivo de selecionar e formar o corpo diplomático brasileiro (SOUZA, 2002, p. 76).

Segundo Souza (2002) os movimentos de reforma a partir dos anos 1980 visavam compor a máquina administrativa no gerenciamento de instituições que se tornaram mais complexas num contexto internacional, buscando ampliar a capacidade administrativa, por meio da qualificação de administradores públicos, procurando maior racionalidade, eficiência e eficácia. Diante dessas perspectivas, buscando superar os problemas que os governos anteriores e o regime militar deixaram à administração pública, Abrucio (2007) afirma que as mudanças mais profundas na administração pública ocorreram somente com a Constituição de 1988, as quais podem ser destacadas em 3 conjuntos:

- em primeiro lugar, a democratização do Estado, que foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública, com destaque, entre outras mudanças, para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP). Neste aspecto está, também, o reforço dos princípios da legalidade e da publicidade;
- a descentralização foi outra demanda construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição de 1988. Após 20 anos de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades locais. Impulsionadas por esta mudança, várias políticas públicas foram reinventadas e disseminadas pelo país;
- propôs-se, ainda, completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público. Em consonância com este movimento, o Executivo federal criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia (ABRUCIO, 2007, p. 69).

Farah (2001) também afirma que o processo de democratização do país veio se consolidar com a Constituição de 1988, tendo suas bases nos “processos decisórios e equidade dos resultados das políticas públicas” (FARAH, 2001, p. 125). Do mesmo modo, Abrucio (2007) afirma que os ganhos com a Constituição foram muitos, no entanto as mudanças não se concretizaram completamente conforme foi proposto.

Contrapondo, Bresser (1996) acredita que o maior mérito da Constituição de 1988 foi a admissão de funcionários através de concurso público. A Constituição não seguiu as regras para uma nova administração pública e possibilitou a consolidação e criação de privilégios, frente ao patrimonialismo que ainda era evidente na sociedade e um resultado do corporativismo, ocasionando na abertura democrática, na qual qualquer um podia tratar interesses individuais como coletivos. A crise fiscal e a do aparelho do Estado se mostraram somente em 1987 e os constituintes não perceberam que era necessário reconstruir o Estado, a poupança pública e formas de intervenção menos rígidas. O retrocesso da Constituição de 1988 em não seguir as novas orientações da administração pública “foi uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios

corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático” (BRESSER, 1996, p. 10).

2.3 Da administração burocrática à gerencial

Para Max Weber “burocracia é a organização eficiente por excelência” (CHIAVENATO, 2002, p. 11). É uma organização que utiliza a melhor forma para alcançar seus objetivos, permeada por normas e regras formais. O caráter formal e padronizado são características marcantes.

De acordo com Chiavenato (2002), a burocracia tem seu surgimento nas antiguidades, e com o aparecimento do capitalismo ganhou força com a Revolução Industrial - RI. Max Weber considerava burocracia como vigente em grandes organizações. O modelo de burocracia para as organizações apareceu em contraposição às práticas desumanas e cruéis do início da RI. A burocracia como é conhecida atualmente remonta às mudanças ocorridas após o Renascimento, principalmente mudanças religiosas. O sistema moderno de produção conforme observado por ele originou novas normas sociais e morais, tendo como exemplo “ética protestante”.

Weber considera como vantagens na burocracia a exatidão das informações referentes ao que deve ser feito nos cargos e operações; a rapidez nas decisões permitida pelo conhecimento das funções que cada um exerce; interpretação coerente entre todos, devido as normas; igualdade na realização dos procedimentos; nível de desempenho uniforme devido a formalização na ocupação das vagas mediante formação e competência preestabelecidos; baixo nível de conflitos entre pessoal pelo conhecimento e responsabilidade que cada funcionário tem de sua função, sendo que cada um possui de forma igualitária e formal o conhecimento do trabalho que tem que ser realizado. As desvantagens se dão principalmente no excesso de formalização, sendo: internalização das regras e o apego aos regulamentos, o funcionário preocupa mais com os meios do que com os fins, ou seja, ficam muito apegados as normas; o excesso de formalismo e de papelório, pois toda comunicação deve ser documentada; a resistência à mudança caracterizada pela ignorância de realizar alguma atividade de maneira diferente; a impessoalidade devido o funcionário ser mero executor das obrigações do cargo; a questão de hierarquia como medida de tomada de decisão e também de quem tem o poder/autoridade; a conformidade com as rotinas e procedimentos, causando limitação ao funcionários, gerada pela não percepção do novo. Outra desvantagem se dá na dificuldade no atendimento ao público, causada pela padronização das funções, fazendo que

todos os clientes sejam atendidos de forma padronizada e o funcionário fica muito preso às normas e regulamentos, não obtendo um contato mais adequado com o público (CHIAVENATO, 2002).

A Administração Pública Burocrática baseia-se nos “princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional” (BRESSER, 1997, p. 10), e também no princípio da meritocracia descrito por Max Weber. Surgiu em substituição à administração patrimonialista, em que o Estado era considerado pertencente ao rei. Porém, esse modelo não era compatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares do século XIX. Assim era necessária uma separação entre Estado e Mercado, motivo pelo qual o surgimento de um tipo de administração que distinguisse entre o público e o privado, o político e o administrador público tornou-se necessário, originando assim a administração burocrática moderna (BRESSER, 1996).

Para Bresser (1996) a administração burocrática ainda deixava a desejar, devido ao fato de ser lenta, ter alto custo, ser auto-referida e levar pouco em conta as demandas dos cidadãos, surgindo assim a premência por uma administração pública gerencial que dentre outros fatores fosse legitimada perante as demandas dos cidadãos.

Havia um personalismo político no qual os objetivos particulares se sobrepunham ao interesse social, sendo que prevalecia na administração pública um interesse de grupos específicos, fato que prejudicava as instituições públicas, deixando-as frágeis por serem dependentes apenas da figura de um líder. A globalização da economia trouxe novas perspectivas, onde os movimentos em prol de reforma visavam uma administração pública em que as organizações públicas fossem parecidas com as organizações privadas. Com a modernização, as máquinas tradicionais administrativas eram vistas como obstáculo frente ao progresso, e a administração pública tradicional passou a ser questionada, e a premissa era a eficiência e melhora da gestão pública (MOTTA, 2007).

Nesse sentido o modelo burocrático criou um ambiente de ineficiência ao tentar evitar a corrupção, com procedimentos e regras complexas que, em vez de ajudar, atrapalhavam atingir os resultados esperados (SEABRA, 2001). Surgiu em pauta, então, a administração gerencial, com o objetivo de trazer um modelo de práticas e doutrinas da área privada. Esse modelo foi resultado de uma Nova Administração Pública (NAP) que na década de 1990 começou a ser discutida internacionalmente e que em cada país teve suas peculiaridades.

2.4 A Nova Administração Pública

No Brasil a Nova Administração Pública (NAP) começou a ser descrita através do Plano Diretor de Reforma do Estado, pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) que de acordo com Abrucio (2007) foi criado pelo Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), sendo um de seus pilares. Tinha como Ministro Bresser Pereira que foi o primeiro a observar que a administração pública estava em um processo mundial de mudança, que no Brasil também se fazia necessária. Bresser Pereira direcionou seus esforços para suprir a construção da NAP que a Constituição de 1988 de certa forma ignorou e também com a recente experiência internacional.

De acordo com Seabra (2001) as mudanças propostas pelo Plano Diretor de Reforma do Estado são em arranjos interorganizacionais e aspectos intraorganizacionais que no entanto, não explica o que seria necessariamente essa NAP, descrevendo apenas como "cultura gerencial" visando resultados.

A Nova Administração Pública baseava na utilização das técnicas e competências de cada servidor, por meio da delegação política, “a administração eficiente seria consequência natural de instrumentos gerenciais, como estruturas e códigos de procedimentos adequados e boas regras orçamentárias e gestão de pessoal” (MOTTA, 2007, pp. 92, 93). As mudanças previstas no Plano Diretor de Reforma do Estado colocam o Estado enquanto promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social, numa proposta de mudança estrutural, através da adoção de estratégias e tecnologias para uma gestão condizente com o contemporâneo (SOUZA, 2002).

Bresser (1996), em sua concepção de administração gerencial, afirma que:

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER, 1996, p. 6).

O Plano Diretor de Reforma do Estado apresentou melhora significativa na reconstrução do aparelhamento do Estado advinda de uma organização das informações da administração pública e fortalecimento das carreiras do Estado. E também com as reformas constitucionais por meio das emendas nº 19 e 20, implicando em tetos para os gastos com funcionalismo. A ideia do Ministro Bresser era de uma administração com ênfase nos

resultados, um modelo gerencial, que posteriormente acabou influenciando gestores públicos em inovações nos seus governos subnacionais (ABRUCIO, 2007). Souza (2002) ressalta a importância da capacitação administrativa para esse modelo gerencial, a qual é de fundamental importância, necessitando de formação e uma mudança no perfil dos gestores públicos.

2.5 Gestão municipal

A Constituição de 1988 foi um marco para iniciativas de reforma englobando os Governos Federal, Estadual e Municipal. De forma mais intensa, o campo das políticas sociais no âmbito de iniciativas dos governos municipais ampliaram de forma surpreendente, direcionando ao desenvolvimento de programas para esforços locais, pois são aqueles que possuem maior contato com o cidadão, permitindo respaldo quanto ao desenvolvimento dos programas, através de uma ação conjunta com os beneficiários (FARAH, 2001).

Conforme Funcia (2009) a década de 1980 foi preponderante para o campo das políticas sociais, que devido à intensa movimentação nesse período promoveu nos anos 1990 uma reformulação dessas políticas, em que as administrações municipais tiveram que realizar uma série de intervenções em áreas como “saúde, educação, habitação, abastecimento alimentar, meio ambiente, saneamento básico, programas especiais de combate à pobreza e ao desemprego” (FUNCIA, 2009, p.21).

Para Farah (2001) a importância da ação municipal na área social se dá pelos seguintes fatores:

- transferência de atribuições e competências do governo central e da esfera estadual de governo para o governo municipal, com ênfase nas atribuições que dizem respeito à cidadania social;
- resposta a reivindicações da sociedade civil pela descentralização das políticas sociais, desde o início da década de 1980;
- ênfase à descentralização na agenda de reforma de diferentes correntes políticas;
- aumento significativo da participação dos municípios na repartição dos recursos fiscais desenhada a partir da Constituição de 1988;
- ênfase à descentralização na agenda de organismos financiadores multilaterais, os quais exercem influência sobre o planejamento das políticas governamentais no país;
- maior proximidade do governo local com relação às demandas da população, o que assume relevância num quadro democrático;
- insuficiência das respostas do mercado como alternativa ao “desmonte” do Estado (e de suas políticas) no nível federal e “necessidade”, portanto, de formulação de respostas no nível local (FARAH, 2001, p. 130-131).

Diegues (2012) vê o governo local como ideal para as questões na área social, devido o contato mais próximo com o público, além de favorecer o acompanhamento dos

cidadãos perante as ações governamentais de âmbito local. Acredita na participação social como fundamental para a construção de uma "nova cultura política", pela qual as peculiaridades locais sejam levadas em conta e o cidadão tenha uma participação conjunta no processo decisório. Existe ainda muita dificuldade no relacionamento entre os governos, mas alguns avanços nessas questões da participação social são notórios.

Desta forma segundo Funcia (2009) é necessário a construção de um novo desenho político-institucional, que promova uma articulação entre os Governos Federal, Estadual e Municipal, que priorize:

- a) o processo de planejamento integrado, em que o Plano Plurianual (PPA) municipal seja concebido a partir de um processo que envolveria as três esferas de governo quanto aos programas comuns;
- b) a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual municipais em obediência ao cronograma estabelecido no PPA, especialmente em relação aos programas comuns das três esferas de governo;
- c) uma agenda municipal para a reforma do Estado, com a implantação de ferramentas de gestão que propiciem a agilidade no processo de tomada de decisão, aliada à racionalidade do gasto, garantindo que a gestão fiscal responsável seja um viabilizador da eficácia das políticas públicas municipais, e não um obstáculo a estas; e
- d) uma reforma fiscal que fortaleça a competência de tributação dos Municípios e discipline as competências privativas e comuns de gastos entre as três esferas de governo (FUNCIA, 2009, p. 24).

Para Funcia (2009) a partir disso, as políticas públicas poderiam obter melhores resultados em prol da população.

2.5.1 Os municípios e as fontes de recursos

Os municípios adquiriram maior autonomia em relação ao governo federal com a Constituição Federal de 1988, que com sua promulgação acabou por fortalecer o poder local (VIGNOLI, 2009; VELOSO, et al. 2011).

Conforme Veloso et al. (2011) a Constituição de 1988 também possibilitou uma multiplicação dos municípios na década de 1990, fato que aumentou as desigualdades que já existiam, pois os municípios novos eram os que concentravam mais atividades econômicas, e desta forma a absorção de recursos era maior. Isso gerava dificuldade na gestão local dos municípios das regiões mais pobres, devido ao fato de receberem poucos recursos para realização dos anseios da população. De acordo com Vignoli (2009) houve um crescimento significativo dos municípios no oferecimento de serviços públicos no período de 1995 a 2003, fato percebido pelos seus gastos de consumo. De acordo com o autor, a constitucionalização

do sistema tributário teve por intuito a desconcentração de recursos e isso permitiu grandes benefícios para os governos locais que geraram aumento em arrecadações de tributos próprios e também de transferências como o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços - ICMS (estadual).

As receitas apresentadas pelos pequenos municípios vêm em grande parte através da distribuição de recursos tributários, principalmente federais. Os municípios maiores têm a sua receita principalmente derivada da arrecadação própria e boa parte por meio do ICMS. Os municípios intermediários não são beneficiados da mesma forma que os pequenos na distribuição dos tributos e não conseguem arrecadar recursos como os maiores. Partindo disso, a dinâmica socioeconômica apresenta distorções quanto à concentração espacial dos recursos, dos quais os municípios de menor porte possuem maior dependência das atuações dos estados e da União, sendo que os centros urbanos de maior porte são os que mais concentram demandas devido à acelerada urbanização e aumento da pobreza, juntamente com a complexidade dos problemas. Os municípios mais desenvolvidos e que necessariamente possuem maior população, possuem dificuldade na geração de recursos próprios de forma que atenda à demanda de sua população, limitação encontrada devido a sua quantidade de população. Os municípios menores e menos desenvolvidos não têm orientações para utilização adequada de suas fontes próprias e possuem certa igualdade de distribuição de recursos per capita por serem beneficiados com os critérios de rateio (VELOSO, et al. 2011).

Uma das principais formas de captação de recursos dos municípios é através do Fundo de Participação dos Municípios – FPM, pois “praticamente todos os Municípios com até 5.000 habitantes – 25,6% do total – dependem das transferências do FPM para manter em funcionamento sua estrutura política: prefeito, vice-prefeito, 9 vereadores, e, por menor que seja, sua estrutura administrativa” (VIGNOLI, 2009, p. 18).

Diante da necessidade das prefeituras em aumentar suas receitas duas soluções encontradas foram a alteração na legislação tributária e aprimoramento dos processos tributários, conforme Alves (2009). O autor também apresenta que:

Houve significativas conquistas: o aumento do percentual do Fundo de Participação dos Municípios-FPM; a instituição da progressividade do IPTU, em razão do valor do imóvel, e a permissão de alíquotas diferentes de acordo com a localização e o uso do imóvel; a possibilidade, por meio de convênio com a União, de assumir a administração e o recebimento do total do Imposto Territorial Rural-ITR; a participação na arrecadação da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico-CIDE; a instituição da Contribuição para Custeio do Serviço de Iluminação; a edição de nova lei complementar regravando a tributação do ISS, ampliando a lista de serviços sujeitos ao imposto, permitindo aos Municípios a eleição do responsável como substituto do contribuinte e já definindo, em alguns casos, o tomador dos serviços como responsável pelo seu pagamento (ALVES, 2009, p.28).

Criar novos tributos não é bom para a gestão municipal. Para ter uma gestão competente e com recursos para realizar suas atividades o ideal seria investir em sua base, através do aprimoramento dos processos que permeiam a tributação (ALVES, 2009).

A maioria dos gastos e investimentos oriundos dos governos estadual e federal são utilizados mediante interesses de políticas eleitorais do governador e/ou do presidente, que beneficiam os municípios de maneiras diferentes. Chama-se “clientelismo” essa prática em que os repasses não são distribuídos conforme as especificações por municípios. As transferências providas dessas outras esferas de governo refletem diretamente no controle social do gestor, pois o mesmo acaba tendo pouca relação com a população, que é quem paga os impostos, ocasionando em um menor controle por parte do mesmo (MOTTA e MOREIRA, 2007).

É função principal dos municípios a prestação de serviços para os cidadãos-contribuintes. Tendo em vista o aumento das populações urbanas e obrigações descentralizadas dos governos estadual e federal, isso tornou-se um grande desafio para as administrações municipais. Serviços como saúde, educação, assistência social são os principais encargos que estas administrações recebem e seu financiamento depende da arrecadação própria mediante tributos e transferências constitucionais e voluntárias (ALVES, 2009).

2.5.2 Áreas de enfoque nos municípios

Buscando compreender todo o sistema da gestão municipal é necessário observar algumas áreas que são importantes como gestão financeira, capital e infraestrutura, gestão de pessoas e tecnologia da informação, conforme estudo organizado por Veloso, et al. (2011).

A maioria dos responsáveis pela área de *capital e infraestrutura* possui nível de escolaridade bastante baixo mesmo em estados mais avançados. Em alguns lugares estes não possuem nem o ensino médio. Em relação a investimentos, mais de 90% dos municípios os realizam através, principalmente, das decisões do prefeito e por demanda da população, sendo que a população possui maior participação nas escolhas de investimentos em municípios de grande porte do que em menor porte, evidenciando uma gestão mais democrática e participativa. Em relação à *gestão de pessoas* observa-se várias discrepâncias entres os municípios grandes e pequenos. Enquanto os municípios grandes priorizam mais uma

secretaria exclusiva, os menores não seguem essa tendência. O mesmo é observado quanto ao quadro funcional, no qual também há muitas diferenças, uma vez que os municípios maiores possuem maior número de funcionários efetivos e menor número de comissionados, enquanto os municípios pequenos têm pouco mais da metade de seus funcionários efetivos e maior percentual de comissionados que os municípios grandes. Tanto as prefeituras de grande porte como as menores tem avançado na questão de capacitação profissional, realizando cursos de capacitação e participação para qualificar seus funcionários (VELOSO, et al. 2011). A área de gestão de pessoas tem se tornado um desafio no contexto da gestão municipal. Os recursos humanos são fundamentais para o exercício dos serviços a serem executados, principalmente em áreas como saúde e educação que necessitam de maior quantidade de funcionários. Isso é percebido devido à Lei de Responsabilidade Fiscal que dispõe um limite máximo de gasto em 60% com pessoal (MARCONI E MORICONI, 2009). A área de *Tecnologia da Informação* conforme estudo de Veloso et al. (2011) é a de maior terceirização dentre os municípios pesquisados, visto que em muitos casos não há necessidades periódicas, justificando assim este fato. O setor de TI normalmente está subordinado a alguma secretaria.

Segundo Motta e Moreira (2007), a administração pública moderna se baseia em dois fatores importantes: a terceirização e a informatização dos serviços. Isso gera um ganho de eficiência para processos complexos que através desse meio privado são bem solucionados.

A *gestão financeira* possui um papel de destaque na maioria dos municípios brasileiros. Em suma, boa parte possui uma secretaria específica. A terceirização nesta área não é muito interessante para a gestão municipal, apesar da eficiência e flexibilidade. Em regiões mais desenvolvidas como São Paulo isso ocorre muito pouco, já em outras como Paraíba a terceirização está presente em mais da metade das atividades. A terceirização é mais frequente em municípios que possuem uma secretaria exclusiva para a área (VELOSO, et al. 2011).

2.6 Avaliação de Programas Públicos

Os programas públicos que são de cunho social precisam ser avaliados, tendo em vista que os seus resultados são fundamentais tanto para a população como para gestão.

Segundo Costa e Castanhar (2003) para avaliação de programas é necessário utilizar formas de medir seus resultados. Uma metodologia para isso são os critérios de avaliação que tem como os mais comuns, segundo o manual da Unicef:

- *eficiência* — termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa;
- *eficácia* — medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas;
- *impacto* (ou efetividade) — indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais;
- *sustentabilidade* — mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do programa social, após o seu término;
- *análise custo-efetividade* — similar à ideia de custo de oportunidade e ao conceito de pertinência; é feita a comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, para ser selecionada aquela atividade/projeto que atenda os objetivos com o menor custo;
- *satisfação do beneficiário* — avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa;
- *equidade* — procura avaliar o grau em que os benefícios de um programa estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário (COSTA e CASTANHAR, 2003, p. 973).

Outra forma apresentada para a avaliação é a de medida de indicadores que deve ser utilizada conforme a área e o objetivo da avaliação. Cabe destacar 3 categorias que são: os *indicadores de resultado* que refere as satisfações básicas, os *indicadores de insumo* que diz respeito as soluções disponíveis para padrão de vida e os *indicadores de acesso*, referente aos fatores que possibilitam utilizar os recursos de forma a suprir as necessidades adjacentes. Padrões de referência devem ser definidos para avaliação de um programa sendo eles *absolutos*, *históricos*, *normativos*, *teóricos* e *negociados ou de compromisso*. *Absolutos*, considera-se as metas estabelecidas. *Históricos*, através da comparação entre resultados de períodos. *Normativos*, por meio da comparação com programas parecidos. *Teóricos*, os próprios delineados na elaboração do programa. *Negociados ou de compromisso*, baseados em metodologia específica, entre as partes envolvidas (COSTA e CASTANHAR, 2003).

De acordo Costa e Castanhar (2003) as metodologias mais usuais são através das seguintes metodologias:

Avaliação de metas, forma mais habitual com o intuito de aferir o resultado do programa em relação às metas já delineadas anteriormente. Partindo do pressuposto que o programa já foi concluído para fazer essa avaliação. Dentre as limitações desse tipo de avaliação encontram-se principalmente na dificuldade em especificar as metas, no fato de serem várias metas, na seleção de metas e nas mudanças das mesmas durante o funcionamento do programa.

Avaliação de impacto, visa identificar as implicações causadas pelo programa, seu problema se encontra em medir sua efetividade, que para isso é preciso utilizar mecanismos através das ações e resultados alcançados pelo programa.

Avaliação de processos, esta se dá juntamente com o desenvolvimento do programa, com o intuito de identificar possíveis entraves. Porém requer a existência de um sistema de informações gerenciais apropriado como base.

Há várias formas de realizar avaliação de programas, alguns métodos são mais utilizados que outros, a avaliação por meio de metas é a mais comum. O método utilizado depende das características do programa, área a qual está vinculado e o objetivo que se tem com a avaliação.

3 METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, a partir de pesquisa descritiva e método qualitativo de análise dos dados.

O estudo de caso tem como objetivo coletar dados sobre o objeto da pesquisa, permitindo maior conhecimento sobre o mesmo (CHIZZOTTI, 2011). Gil (2008) afirma que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo do objeto da pesquisa, objetivando vasto conhecimento e detalhamento.

A pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28).

A pesquisa qualitativa visa compreender um fenômeno no local de sua ocorrência, buscando descobrir seu sentido e interpretar seus significados (CHIZZOTTI, 2011).

A pesquisa foi realizada no Município de Montes Claros localizado em Minas Gerais.

O município possuía 361.915 mil habitantes no Censo de 2010, colocando-o como 6º mais populoso no estado e o 62º comparando com os demais municípios do país (IBGE, 2010).

Montes Claros é uma cidade polo da região Norte de Minas Gerais, considerada como o segundo maior entroncamento rodoviário do país. Se tornou um importante centro universitário com 13 instituições particulares de ensino superior, além de instituições públicas como o campus da Universidade Federal de Minas Gerais, a Universidade Estadual de Montes Claros e o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. A cidade possui uma cultura riquíssima e uma economia estabilizada que oferece hospitalidade e desenvolvimento. A infraestrutura da cidade é adaptada para recebimento de grandes empresas, contando com uma diversificada economia que movimenta todo o norte do estado (MONTES CLAROS, 2017).

Foram realizadas entrevistas com os gestores e/ou representantes das Secretarias Municipais de Educação, Esporte e Juventude, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Cultura, Agricultura e Abastecimento para conhecimento dos programas que são desenvolvidos em suas secretarias. Foram considerados apenas os programas criados e geridos pela Prefeitura Municipal, excluindo-se programas criados e financiados por outras instâncias de governo. Ainda, os programas foram pesquisados independentemente de ano da gestão, priorizando o fato de serem criação da própria Prefeitura. A partir disso, mediante encaminhamento dos responsáveis pelas secretarias foram realizadas entrevistas com os

gestores/responsáveis pelos programas. O roteiro foi estruturado buscando identificar: i) os objetivos/informações referente aos programas; ii) informações referente aos recursos; iii) metodologia de avaliação dos programas; e iv) informações referentes à gestão do programa.

Utilizou-se a entrevista devido ao fato desta proporcionar a captação das informações através de um diálogo entre entrevistado e o entrevistador (MARCONI, 2011). Gil (2008) afirma que a entrevista permite interação social, na qual apresentam-se como fonte das informações o entrevistado e coletor dessas informações o entrevistador.

O instrumento de coleta de dados foi roteiro estruturado que possibilitou ao entrevistado se expressar de forma mais espontânea.

Os dados foram sistematizados pelo autor e analisados de forma qualitativa de forma a descrever e interpretar o ponto de vista dos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Identificação e conhecimento dos programas

O Quadro 1 a seguir apresenta os programas municipais que existem nesse início da atual gestão 2017-2020 no município de Montes Claros, conforme dados obtidos.

QUADRO 1 – Programas municipais: objetivo

Nome	Objetivo Central	Tempo existência (anos)	Área
Ecocrédito	Incentivar os produtores rurais do município de Montes Claros a delimitar dentro de suas propriedades áreas de preservação ambiental, destinadas à conservação da biodiversidade.	12 anos	Preservação ambiental
Proágua	Atender as comunidades conveniadas (através de entidade associativa) com incentivos por família beneficiada para captação e distribuição de água, abrangendo as despesas de operação, manutenção e consumo de energia elétrica.	4 anos	Meio ambiente e desenvolvimento sustentável e agricultura e abastecimento
Adote o Verde	Manter as praças, logradouros e canteiros públicos cuidados pelos adotantes.	12 anos	Meio ambiente
Projeto Crescendo Juntos e Sustentabilidade	Sensibilizar pais e mães a plantarem a muda recebida e inserirem valores sustentáveis na criação de seus filhos, constituindo cidadãos montesclarenses com consciência crítica.	-	Meio ambiente e sustentabilidade

Projeto Social Correios de Natação	CBDA	Atender a crianças da rede pública de ensino para o aprendizado da natação e com isso formar jovens atletas, retirando crianças da rua e da margem de criminalidade.	8 anos	Esporte voltado para formação de atleta
Projeto de Acolhimento Escuta e Integração PAESI	de	Escutar a comunidade escolar e suas demandas que interferem no processo de ensino e aprendizagem.	2 anos e 6 meses	Educação e psicologia
Garimpando Talentos Paraolímpicos		Proporcionar aos alunos com deficiência, participação efetiva no esporte; Desenvolver autonomia e autoestima; Identificar e treinar alunos com potencial para competições paradesportivas; Propiciar maior interação dos alunos, público de inclusão e seus pares.	3 anos	Educação Inclusiva
Distúrbios de Aprendizagem Relacionados à Visão	de	Avaliar os alunos com características de Síndrome de Irlen, oferecer material e orientar famílias e escolas acerca das adaptações escolares necessárias ao aluno.	5 anos	Educação inclusiva
Projeto Montes Claros na Trilha da Leitura	Montes	Desenvolver ações que utilizem a leitura em diversos suportes e espaços como fonte de prazer, informação e aprendizagem, tendo a história de Montes Claros e seus escritores como centro do trabalho, ampliando a escrita e o conhecimento dos alunos e da comunidade, mobilizando a sociedade em geral.	5 anos	Educação

Sistema Municipal de Incentivo Cultura SISMIC	Promover, fomentar, incentivar e de apoiar os produtores culturais da à cidade, universalizando o acesso a – esses bens.	-	Cultura
Janelas da Matriz	Promover a popularização de espetáculos de qualidade e a revitalizar e enaltecer o entorno histórico da Baixada da Matriz.	11 anos	Cultura
Território Juventude	O objetivo do Território Juventude é implementar um programa de apoio a iniciativas culturais, contribuindo dessa maneira com a efetiva implantação de uma política de juventude no município, fomentando o protagonismo dos jovens produtores e agitadores culturais, atendendo especialmente os jovens de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social.	-	Cultura
Tom da Terça	Promover um espaço aberto a compositores, músicos e intérpretes da cidade e região oportunizando a divulgação dos trabalhos.	-	Cultura
Festas de Agosto e Festival Folclórico	Fomentar o intercâmbio cultural entre grupos de cultura tradicional regionais, nacionais e internacionais.	178 anos	Cultura
Festa Nacional do Pequi	Dentre os objetivos pode se destacar: Conscientizar a sociedade quanto a preservação desse fruto que é característico do cerrado, e é ameaçado pelo avanço das pastagens.	26 anos	Cultura

Fonte: Do autor, 2017.

O Programa Ecocrédito apresentado no Quadro 1, foi instituído pela Lei Municipal nº 3.545 de 12 de abril de 2006. O produtor que declarar uma área dentro da sua propriedade como de preservação ambiental terá um incentivo do governo municipal o Ecocrédito que equivale a 5 UPFs (Unidade Padrão Fiscal) por hectare/ano. Este deve ser utilizado pelo produtor para pagamento de tributos municipais como IPTU, ISS, ITBI e Taxas, pagamento de lance em leilões de bens do Município ou pagamento por serviços que poderão ser prestados pela Prefeitura de Montes Claros em sua propriedade, após acordo entre as partes. Para receber o crédito o proprietário deverá enviar um relatório simplificado, mediante formulário elaborado pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, que deve conter a descrição detalhada da área preservada. Ao Município fica facultativa a fiscalização sem aviso prévio para verificar a veracidade das informações prestadas.

O Programa Proágua (Quadro 1) foi instituído pela Lei Municipal nº 4.595, de 06 de maio de 2013. As Secretarias Municipais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e Agricultura e Abastecimento são autorizadas a firmarem convênios com entidades associativas rurais (especialmente em comunidades rurais) legalmente constituídas e com sede no Município de Montes Claros. O Município deve repassar a cada entidade rural conveniada, o valor de 0,8 Unidade de Referência Fiscal de Montes Claros – UREF-MC, esse valor atualmente corresponde a R\$ 26,58. Se houver nas comunidades, escola ou postos de saúde, deverá ser acrescido o valor de 0,8 UREF-MC por cada 1.000 litros de água consumido pela unidade. Caso o recurso não seja utilizado para as despesas de manutenção de equipamentos, poderá ser empregado para melhoria do sistema de captação e distribuição da água. Para obter o benefício à associação deve ter de 10 a 99 famílias beneficiárias.

O Adote o Verde (Quadro 1) é um programa que foi instituído pela Lei nº 3.403 de 02 de Junho de 2005 e regulamentado pelo Decreto nº 2.273 de 06 de setembro de 2006. Fica sob responsabilidade da empresa adotante o comprometimento com a execução, o Projeto Paisagístico, os serviços de manutenção e melhoria da área verde objeto do convênio. A empresa após a adoção tem 30 dias para apresentar o projeto paisagístico que será analisado e feitas sugestões, e assim que aprovado o adotante terá 30 dias para iniciar a implantação/recuperação do local adotado. Essa parceria será de 24 meses, podendo ser prorrogada por período estabelecido pelo município. A empresa adotante pode colocar elementos de publicidade no interior da área por ela adotada, que deverão ser no formato de placas obedecendo aos critérios dispostos no Decreto acima citado. Cabe ao Município realizar avaliação da benfeitoria que deve ser feita semanalmente e dada uma pontuação de 1

a 10. Havendo duas avaliações inferiores a 50%, por duas vezes consecutivas, o convênio estabelecido entre a Prefeitura e a Empresa adotante deverá ser desfeito.

Crescendo Juntos (Quadro 1) foi instaurado pelo Município no ano de 2008, e em 2017 a gestão atual decidiu retomá-lo em uma segunda versão. O programa visa sensibilizar e instruir as equipes da Estratégia Saúde da Família – ESF, responsável pela execução a respeito do programa. O ESF deverá informar trimestralmente ao Núcleo de Atenção Primária a Saúde – NAPRIS o nome da gestante, endereço e data provável para o parto, a partir de uma tabela. Cabe ao NAPRIS encaminhar trimestralmente a Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMMA a tabela consolidada com as informações. Cabe a SEMMA encaminhar as mudas quinzenalmente para os ESF's e a entrega da muda deve ser realizada no dia da coleta da triagem neonatal de referência da gestante e será registrada no cartão de vacina do recém-nascido. A mãe também receberá dicas de plantio e um cartão dando boas vindas ao bebê. Por meio de uma planilha única, criada pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e Secretaria Municipal de Saúde os gestores dos ESF's deverão alimentá-la controle das mudas doadas e plantadas, e encaminhar via e-mail a SEMMA para controle e geração de relatório do programa.

O Programa de Natação (Quadro 1) visa ensinar e desenvolver a natação, buscando integrar o esporte no âmbito do Município. A Prefeitura investiu seus esforços para conseguir essa parceira com os Correios, o qual em Minas Gerais, juntamente com Barbacena são os únicos dois Municípios que possuem o programa. A Prefeitura de Montes Claros participa do calendário de competições da MG Esportes de não-federados e tem dado frutos.

O Projeto de Acolhimento, Escuta e Integração (Quadro 1) foi criado em 2015 pela Secretaria Municipal de Educação – SME, o programa possui uma parceria com a Faculdades de Saúde Ibituruna que cede acadêmicos para realizam as demandas juntamente com os supervisores de estágio.

O Garimpando Talentos Paraolímpicos (Quadro 1) foi criado em 2014 e para a realização das atividades conta com o apoio da Universidade Estadual de Montes Claros com a cessão das piscinas e o Instituto Ivan Guedes com uma quadra.

O Projeto Montes Claros na Trilha da Leitura (Quadro 1) foi criado pela SME e está no seu quinto ano de trabalho, no ano de 2017 desenvolve o tema “Nas Trilhas Literárias de Montes Claros” visando elucidar a literatura montesclareense, descobrindo sua cultura, escritores e artistas. A cada ano há avanços com relação aos seus objetivos e ampliação das metas, assim como a melhora no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

O Programa Distúrbios de Aprendizagem Relacionados à Visão (Quadro 1) foi criado na SME com outro formato e nome no ano de 2010, ficando paralisado nos anos de 2012 e 2013. Em 2014 a SME buscou parceria com o Hospital de Olhos Ricardo Guimarães de Belo Horizonte e a Coordenadoria de Educação Inclusiva incorporou o projeto, realizando as reformulações. O hospital é parceiro somente em na questão de credenciamento.

O Sistema Municipal de Incentivo à Cultura - SISMIC (Quadro 1) está sendo implementado nessa gestão 2017-2020 e foi instituído pela Lei N ° 3.830 de 26 de novembro de 2007, a Lei Municipal de Incentivo à Cultura, o Conselho Municipal de Cultura e o Fundo Municipal de Cultura o compõe e o Decreto nº 2.462, DE 07 de março de 2008 regulamenta a lei citada. É disposto no artigo 2 que os incentivos aos projetos culturais serão destinados aos bens de natureza estritamente culturais, devendo compreender pelo menos um dos segmentos indicados a seguir:

- I – artes cênicas, compreendendo teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres;
- II – cinema, vídeo, fotografia, discografia e congêneres;
- III – literatura, inclusive cordel;
- IV – música;
- V – artes plásticas, artes gráficas e congêneres;
- VI – artesanato, folclore, cultura popular e congêneres;
- VII – patrimônio cultural, histórico, artístico, arquitetônico, arqueológico, paleontológico, compreendendo os museus, bibliotecas, arquivos, centros culturais e congêneres;
- VIII – pesquisa cultural.

O primeiro edital do SISMIC teve suas inscrições dos projetos encerradas no mês de maio e foram mais de 200 propostas de várias categorias, o edital selecionará 46 propostas.

Não foi possível colher muitas informações dos programas da Secretaria Municipal de Cultura devido à falta de informações por problemas referentes a Gestão Municipal anterior, sendo assim alguns dados não serão apresentados.

Criado em 2005 o projeto Janelas da Matriz (Quadro 1) agrega música erudita, espetáculos de dança e música popular integradas ao cenário do Centro Histórico da Praça da Matriz. O palco para tal são as janelas e sacadas do casario antigo.

O Território Juventude (Quadro 1) é um projeto-piloto implementado pela Secretaria Municipal de Cultura que tem o intuito de ocupar o espaço central da cidade, a

Praça Doutor Carlos Versiani por coletivos culturais, com destaque para o Movimento Hip Hop, o Som na Praça e a Invasão do Rock.

O Tom da Terça (Quadro 1) ocorre no Auditório Cândido Canela às terças-feiras, espaço aberto a compositores, músicos e intérpretes da cidade e região oportunizando a divulgação dos trabalhos e a entrada é gratuita.

A mais antiga e importante manifestação cultural da cidade a Festa de Agosto (Quadro 1) surgiu mediante a festividades em 1938 à Nossa Senhora do Rosário, São Benedito e Divino Espírito Santos. São 10 dias de festas e tem 39 anos que essa manifestação engloba o Festival Folclórico com o intuito de fomentar o intercâmbio cultural de grupos tradicionais.

A Festa Nacional do Pequi (Quadro 1) transformou-se em um símbolo para celebração de um dos frutos mais importantes do bioma cerrado. Caracterizada pela valorização do fruto é uma forma de fomentar a preservação ambiental e desenvolvimento sustentável. A festa conta com festival de música, comidas típicas, concurso do arroz com pequi, entre outros.

Abaixo, segue Quadro 2 que apresenta informações quanto ao público alvo e número de atendidos pelos programas conforme o Quadro 1.

QUADRO 2 – Programas: público alvo e número de atendidos

Programa	Público Alvo	Número de Atendidos
Ecocrédito	Produtores rurais	126 famílias rurais.
Proágua	Comunidades rurais	83 comunidades
Adote o Verde	População em geral	Toda população da cidade
Projeto Crescendo Juntos e a Sustentabilidade	Gestantes	600 gestantes por mês
Projeto Social Correios CBDA de Natação	Crianças e adolescentes de 8 a 17 anos da rede pública de ensino Municipal, Estadual e Federal	400 crianças com aulas de natação e uma média de 100 jovens com medidas socioeducativas

Projeto de Acolhimento, Escuta e Integração – PAESI	Alunos, pais e professores da rede municipal	4 escolas, correspondendo a cerca de 300 alunos, 60 professores e os pais desses alunos
Garimpando Talentos Paraolímpicos	Alunos com deficiências físicas/motoras, visuais	22 alunos em 2016. Em 2017 esse número diminuiu
Distúrbios de Aprendizagem Relacionados à Visão	Alunos que apresentam baixo rendimento na leitura e escrita, queixas e sintomas de sensibilidade a luminosidade, entre outros	60 casos triados entre 2014 e 2017, sendo 22 confirmados
Projeto Montes Claros na Trilha da Leitura	Crianças a partir de 01 ano e meio (CEMEI - Educação Infantil) atingindo as Escolas – Ensino Fundamental I e II, além dos alunos da Educação de Jovens e Adultos –EJA	Cerca de 35.000 alunos em 106 escolas, e seus familiares
Sistema Municipal de Incentivo à Cultura – SISMIC	Produtores culturais. Pessoas físicas residentes em Montes Claros a no mínimo 1 ano	-
Janelas da Matriz	-	-
Território Juventude	Jovens produtores e agitadores culturais, atendendo especialmente os jovens de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social	-

Tom da Terça	Compositores, músicos e intérpretes da cidade e região	-
Festas de Agosto e Festival Folclórico	Grupos de cultura tradicionais e população em geral	-
Festa Nacional do Pequi	População em geral	-

Fonte: Do autor, 2017.

4.2 Fonte e montante dos recursos

O Programa Ecocrédito (Tabela 1) tem o montante de recurso orçado de R\$ 5.000.000,00 para a atual administração 2017-2020, sendo que a despesa por ano está prevista em R\$ 166.000,00. O recurso disposto para o programa é somente da Prefeitura, não havendo parceria com outro órgão público ou da iniciativa privada.

Conforme a Tabela 1 o Programa Adote o Verde não possui fontes de recursos. O intuito deste programa é incentivar a própria população (através da adoção das áreas verdes) a cuidar do ambiente urbano. Desta forma pode-se dizer que não há recursos financeiros para a execução do mesmo, além dos custos com os recursos humanos responsáveis pela mediação.

Devido ser um convênio o programa de natação (Tabela 1) possui o montante de recurso orçado e as despesas anuais iguais, pois o mesmo é renovado anualmente.

O Projeto de Acolhimento, Escutada e Integração, o Garimpendo Talentos Paraolímpicos e o Distúrbios de Aprendizagem Relacionados à Visão (Tabela 1) não possuem verba específica, o trabalho é feito principalmente através de parcerias, como por exemplo, disponibilização de estagiários por faculdades.

O primeiro edital do SISMIC (Tabela 1) a verba utilizada é derivada do que foi arrecadado com o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) em 2016, sendo 1,5 %, que corresponde a cerca de R\$ 370.000,00 (MONTES CLAROS, 2017).

Os programas Janelas da Matriz, Território Juventude, Tom da Terça, Festas de Agosto e Festival Folclórico e Festa Nacional do Pequi (Tabela 1) não foi possível obter os dados específicos quanto aos montantes de recurso, porém estes se encontram inclusos no

orçamento do ano de 2017 da prefeitura na atividade: Manutenção de Atividades de Apoio a Promoção Cultural valor de R\$ 2.120.000,00 e em Promoções Culturais valor de R\$ 1.400.000,00 (MONTES CLAROS, 2017).

TABELA 1 - Recursos

Programa		Fonte de recursos	Montante de Recurso Orçado	Montante de Despesa (Anual)
Ecocrédito		Municipal	R\$ 5.000.000,00	R\$ 166.000,00
Proágua		Municipal	R\$ 1.600.000,00	R\$ 1.600.000,00
Adote o Verde		-	-	-
Projeto Crescendo		Municipal	-	R\$ 46.900,00*
Juntos e				
Sustentabilidade				
Projeto Social	Convênio com os		Convênio:	Convênio:
Correios CBDA de	correios;		R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00
Natação	Contrapartida do		Prefeitura:	Prefeitura:
	Município.		R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Projeto de				
Acolhimento, Escuta		-	-	-
e Integração –				
PAESI				
Garimpando				
Talentos		-	-	-
Paraolímpicos				
Distúrbios de				
Aprendizagem		-	-	-
Relacionados à				
Visão				

Projeto	Montes	Fundo	de	R\$ 25.000,00*	R\$ 250.000,00
Claros na Trilha da Leitura		Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB		(Salários dos envolvidos)	
Sistema Municipal de Incentivo à Cultura – SISMIC		Municipal		R\$ 370.000,00	-
Janelas da Matriz		Municipal		-	-
Território Juventude		Municipal		-	-
Tom da Terça		Municipal		-	-
Festas de Agosto e Festival Folclórico		Municipal		-	-
Festa Nacional do Pequi		Municipal		-	-

Fonte: Do autor, 2017.

*Aproximadamente.

4.3 Avaliação dos programas

Os dados (Gráfico 1) apresentam que em todos os programas são realizadas avaliações. Em 44% dos programas o método utilizado para avaliação é mediante o uso de relatórios, visitas *in loco* correspondem a 44% e questionário 12% dos métodos utilizados.

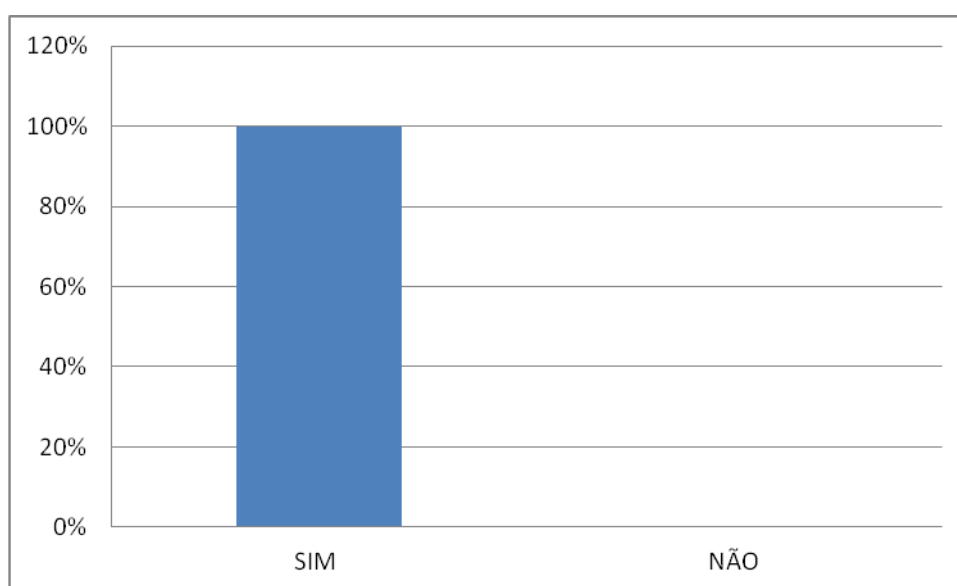
Com relação aos resultados da avaliação em quase todos os programas as providências mediante este se dão em redirecionamento das ações, readaptação devido em alguns as demandas mudarem periodicamente, aos que são realizados através de contrato pode ocorrer o encerramento deste, entre outros.

Pelos dados obtidos, em 100% dos programas os resultados da avaliação permitem melhor gerenciamento, e também ainda que a avaliação for otimista é realizado

aprimoramento na gestão do programa. No caso do Garimpando Talentos Paraolímpicos (Quadro 1), após avaliação realizada e com bons resultados, foi visto que seria necessário um ampliamiento das ações, de forma a envolver os demais alunos.

Os programas da Secretaria Municipal de Cultura não foi possível obter essa informação, devido à falta de informações causadas por problemas oriundos da Gestão Municipal anterior. Desta forma se há avaliação e algum método utilizado a gestão atual não tem propriedade para informar.

GRÁFICO 1: A Prefeitura realiza avaliação dos seus programas?



Fonte: Do autor, 2017.

4.4 Caracterização da gestão dos programas

Com relação ao Quadro 3 faz-se as seguintes considerações.

As metas do Ecocrédito são estabelecidas anualmente. Para este ano de 2017 a meta é alcançar em até 1.000 hectares de áreas preservadas. Para o Proágua as metas são anuais também, pois os contratos possuem validade de 1 ano, desta forma a meta é renovar todos os contratos no início do ano. A meta do Projeto Social Correios CBDA de Natação é formar o maior número de atletas para compor a equipe de competição de natação da cidade. O Projeto Crescendo Juntos e Sustentabilidade pretende atingir o maior número de gestantes no Município.

O Projeto Montes Claros nas Trilhas da Leitura estabelece metas anuais, e para o ano de 2017 estabeleceu as seguintes:

- Atender, progressivamente, todas as escolas municipais e CEMEIS de Montes Claros, com a Equipe de Professores: Turma da Leitura.
- Melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB das escolas municipais de Montes Claros através das boas práticas de leitura sugeridas pelo projeto.
- Envolver, gradativamente, todas as famílias das escolas participantes.
- Consolidar a participação e a formação de parcerias com a comunidade em todas as escolas municipais.
- Promover encontros de formação semestral com todos os professores e supervisores envolvidos no trabalho com o Projeto.
- Instalar equipamentos e viabilizar meios de aquisição de livros e outros materiais para a execução das atividades previstas no projeto em todas as escolas participantes.

Para os programas referente a cultura, obteve-se poucas informações por problema já mencionado anteriormente (gestão anterior). Alguns dos programas contam com parcerias de outras secretarias, como por exemplo a Festa Nacional do Pequi, e parcerias privadas que não acontecem periodicamente.

QUADRO 3 – Composição da equipe do programa

Programa	Número de Pessoas	Provisória / Permanente	Metas	Execução
Ecocrédito	4	Permanente	Sim	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
Proágua	5	Provisória	Sim	Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento
Adote o Verde	1	Provisória	Não	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
Projeto Crescendo Juntos e Sustentabilidade	48	Provisória	Sim	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável / Secretaria Municipal de Saúde

Projeto Social	6	Permanente	Sim	Secretaria Municipal de Esporte e Juventude
Correios CBDA de Natação				
Projeto de	2	Permanente	Não	Secretaria Municipal de
Acolhimento,				Educação / Faculdades de Saúde
Escuta e				Ibituruna-FASI
Integração –				
PAESI				
Garimpando	2	Permanente	Não	Secretaria Municipal de
Talentos				Educação
Paraolímpicos				
Distúrbios de	2	Permanente	Não	Secretaria Municipal de
Aprendizagem				Educação
Relacionados à				
Visão				
Projeto Montes	11	Permanente	Sim	Secretaria Municipal de
Claros na Trilha				Educação
da Leitura				
Sistema	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
Municipal de				
Incentivo à				
Cultura –				
SISMIC				
Janelas da	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
Matriz				
Território	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
Juventude				
Tom da Terça	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
Festas de Agosto	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
e Festival				
Folclórico				
Festa Nacional	-	Provisória	-	Secretaria Municipal de Cultura
do Pequi				

Fonte: Do autor, 2017.

O que pode destacar do Quadro 4 é que a maioria dos programas que foi possível obter informações, possuem autonomia para os gestores, certo que alguns esta autonomia esbarra em instrumentos legais como aqueles instituídos por lei específica.

A capacitação apresenta ótimo resultado, pois em apenas um programa (que foi possível obter informações) não há capacitação para a equipe. A capacitação é de suma importância para uma gestão plena que preza pelo conhecimento do trabalho que deverá ser realizado, visto que o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de uma boa gestão.

Os programas referente a cultura, novamente não obteve informações a respeito, devido problemas ocasionados pela Gestão Municipal anterior.

QUADRO 4 – Autonomia dos gestores e capacitação das equipes

Programa	Autonomia de Decisão	Autonomia de Gasto	Autonomia de Mudanças / Ajustes	Capacitação para a Equipe
Ecocrédito	Sim	Sim	Sim	Sim
Proágua	Não	Não	Não	Sim
Adote o Verde	-	-	-	Não
Projeto Crescendo Juntos e Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto Social Correios CBDA de Natação	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto de Acolhimento, Escuta e Integração PAESI	Sim	-	Sim	Sim

Garimpando Talentos Paraolímpicos	Sim	-	Sim	Sim
Distúrbios de Aprendizagem Relacionados à Visão	-	-	-	Sim
Projeto Montes Claros na Trilha da Leitura	Sim	Sim	Sim	Sim
Sistema Municipal de Incentivo à Cultura – SISMIC	-	-	-	-
Janelas da Matriz	-	-	-	-
Território Juventude	-	-	-	-
Tom da Terça	-	-	-	-
Festas de Agosto e Festival Folclórico	-	-	-	-
Festa Nacional do Pequi	-	-	-	-

Fonte: Do autor, 2017.

5 CONCLUSÃO

As diversas transformações no âmbito da Gestão Pública Nacional no final do século XX foram fundamentais para uma visão mais democrática do sistema público. As diversas propostas de reformas que surgiram, apesar de não atingirem o que fora proposto, permitiram mudanças na Administração Pública, voltada para o gerencialismo. Os governos locais se tornaram fundamentais para esse processo devido à proximidade com o cidadão.

O presente estudo assinalou o número reduzido de programas de iniciativa municipal. O Município de Montes Claros possui poucas políticas públicas criadas por seus gestores. A necessidade de políticas de caráter específico para a população da cidade é constante. Estando certo que este é apenas o primeiro ano da Gestão Municipal 2017-2020, são poucos os programas remanescentes da gestão anterior e poucos também criados pela atual gestão que já estão em execução.

Durante as entrevistas verificou-se que muitos projetos estão sendo elaborados, porém ainda em processo de estruturação e reformulação.

Percebe-se que o processo de transição de uma gestão para outra é bastante complicado para a nova que assumirá o governo, visto que a apropriação dos conhecimentos e deveres demoram um pouco para serem atingidos. Os diversos encargos que um Município do porte de Montes Claros possui, tornam esse processo ainda mais complicado, pois o município é polo da região e além de subsidiar as demandas próprias, acaba fazendo o mesmo com as demandas externas. Este fato pode ser percebido na área da saúde, sendo que o Município torna-se principal e imediato polo de atendimento especializado para problemas mais graves dos moradores dos pequenos Municípios que não têm como oferecer assistência aos cidadãos.

Talvez por essa imensa demanda que atravessa as fronteiras municipais, a gestão tem poucos problemas pautados nas especificidades do seu município. Políticas municipais acabam não se tornando o foco da gestão. Os programas do Governo Federal em áreas como a Saúde, Assistência Social e Educação são os que mais ocorrem, devido ao fato de serem áreas de interesse público que independe de território.

As técnicas utilizadas pelos gestores para a avaliação não são inovadoras, são realizadas mediante instrumentos metodológicos padrões, como relatórios. A proposta de uma Nova Administração Pública está voltada para uma gestão mais parecida com a privada, ou seja, menos padronizada e aberta às metodologias novas. Fato este que falta para a Gestão Municipal, mesmo que os métodos já utilizados sejam eficientes.

Outro fator importante é a questão da capacitação que apresentou bons resultados neste estudo. Em praticamente todos programas apresentados a equipe recebe algum tipo de capacitação, seja esta sistemática ou não. A importância da capacitação se dá pelo fato que esta minimiza os erros e possíveis falhas, visto que a equipe que irá gerir os programas tenha algum conhecimento sobre as ações a serem realizadas.

De modo geral, apesar da dificuldade em criação de programas próprios, a Prefeitura apresenta gestão eficiente nos que são desenvolvidos. Como é o caso dos programas da área da Educação, no quais os gestores utilizam as várias formas de executar o programa que independe de recursos financeiros. Buscam parcerias com outras instituições, seja na cessão de espaço para realização dos projetos ou em recursos humanos acadêmicos.

Conclui-se com este trabalho que o caminho para o desenvolvimento e consolidação de uma Nova Administração Pública ainda é longo. Para isso deve-se contar com a participação dos agentes sociais para que possa estruturar e elaborar projetos condizentes com o que os cidadãos realmente necessitam. A Administração Pública ainda está arraigada a modelos antigos de administração. A Nova Administração Pública propõe uma gestão menos burocrática que permita maior flexibilidade para os funcionários e isso no Município de Montes Claros não ocorre conforme tal proposta, pois o apego a normas e regulamentos ainda está muito presente, sendo que isso pode ser percebido pelos resultados obtidos nesta pesquisa em relação à *autonomia* na qual quando o gestor a possui, muitas vezes, se esbarra em instrumentos legais (leis). A Administração Pública brasileira precisa de uma reformulação que deve partir da reestruturação dos instrumentos legais que a regula, principalmente a Constituição Federal, de forma a reduzir a burocracia existente nesta e possibilitar a inserção de métodos parecidos com os utilizados em empresas privadas para obter melhores resultados. Visando atender da melhor maneira possível o cidadão, seria interessante a Prefeitura criar um programa ou um núcleo de escuta no qual os cidadãos deixariam suas opiniões e sugestões quanto as suas principais necessidades, podendo assim, cruzar tais informações para a melhora e desenvolvimentos de projetos mais próximos de sua realidade.

6 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa. p. 67-87, 2007.
- ALVES, Rubens. Gestão da receita municipal. **Cadernos FGV Projetos: Gestão Pública Municipal**. Março 2009 ano 4 / nº 8. p. 25-31.
- BRASIL, C. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional. 5 out. 1988.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.47, n.1, p. 01-28, jan./abr. 1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Serviço do Público**, Brasília, v. 48, n.1, p. 05-25, jan./abr. 1997.
- COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro 37(5): 969-92, Set./Out. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, Volume 2. 6º edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- DIEGUES, G. C. A construção da participação social na gestão das políticas públicas: o protagonismo do governo local no Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.4, n.4, p.365-380, out./dez. 2012.
- FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas locais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.35, n. 1, p.119-145, jan./fev. 2001.
- FUNCIA, F. R. Políticas Públicas Municipais: em busca da racionalidade. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, v.4, n.8, p. 20-25, mar. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** – 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE. **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/mg/montes-claros/panorama>> Acesso em: Maio, 2017.
- MARCONI, Nelson; MORICONI, Gabriela Miranda. **Gestão de pessoas nos municípios brasileiros**. Cadernos FGV Projetos: Gestão Pública Municipal. Março 2009 ano 4 / nº 8. p. 39-44.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – 7. ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** - 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** – 35.ed. – São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MONTES CLAROS (MG). **Prefeitura** 2017. Disponível em:

< http://www.montesclaros.mg.gov.br/cidade/aspectos_gerais.htm> Acesso em: Maio, 2017.

_____. Disponível em: < <http://www.montesclaros.mg.gov.br/diariooficial/2016/dez-16/Di%C3%A1rio%20Oficial%20Eletr%C3%B4nico%2030-12-16.pdf>> Acesso em: Maio, 2017.

_____. Disponível em:

<http://www.montesclaros.mg.gov.br/publica_legais/decretos/decret_2008/mar-08/decreto-2462-08.pdf> Acesso em: Junho, 2017.

_____. Disponível em:

<<http://www.montesclaros.mg.gov.br/Meio%20Ambiente/legisla/Lei%203.545-2006.pdf>> Acesso em: junho, 2017.

_____. Disponível em: < http://montesclaros.mg.gov.br/publica_legais/leis_pdf/leis-2013/mai-13/lei%204595-13.pdf> Acesso em: junho, 2017.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** – 24. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P.R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

MOTTA, Ronaldo Seroa; MOREIRA, Ajax. Eficiência na Gestão Municipal no Brasil. Texto para Discussão Nº 1301 – Rio de Janeiro: **IPEA**, 2007.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

SOUZA, E. C. L. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.36, n.1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

SOUZA, E. C. L. **Escolas de governo do Cone Sul: estudo institucional do Inap (Argentina) e da Enap (Brasil).** Brasília, Flaso/UnB, 1996. (Tese de Doutorado).

VELOSO, João Francisco Alves... [et al.]. Gestão Municipal no Brasil: Um retrato das Prefeituras. Capítulo 1: Uma visão inicial dos subsistemas da gestão pública municipal – Brasília: **IPEA**, 2011. p. 11-41.

VIGNOLI, Francisco. Poder local e a questão municipal. **Cadernos FGV Projetos: Gestão Pública Municipal**. Março 2009 ano 4 / nº 8. p. 14-19.

7 APÊNDICES

ROTEIRO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA / 2017

Discente: Jhonatan Nunes Gonçalves

Orientador: Áureo Eduardo Magalhães Ribeiro

Objetivo: Analisar os programas que a Prefeitura Municipal de Montes Claros cria e desenvolve, examinando as fontes de recursos utilizados, considerando fontes próprias, repasses dos Governos Federal, Estadual e outras fontes.

Entrevistado:

Cargo:

Secretaria:

Data: ____/____/____

1. Quais programas públicos esta secretaria desenvolve?
2. Dentre estes qual/quais são específicos da Prefeitura, criados pela mesma?

Detalhamento do programa 1

Entrevistado:

Cargo:

1. Nome do programa _____
2. Objetivos do programa _____

3. Há quanto tempo existe?
4. A qual grande área de atendimento o programa está vinculado?
5. Qual o público-alvo?
6. Quantas pessoas são atendidas direta e indiretamente pelo programa?
7. Qual é a fonte de recursos para o programa?
8. Qual é o montante de recursos orçado para o programa?
9. Qual o montante de despesa prevista por ano?
10. Somente recurso da Prefeitura?
11. Há alguma parceira com outro órgão ou entidade?

12. Caso positivo: qual? Órgão público ou da iniciativa privada.
13. A Prefeitura realiza avaliação de seus programas?
14. Como é feita a avaliação desse programa?
15. Qual o método utilizado?
16. A partir da avaliação, quais são as providências tomadas diante dos resultados da mesma?
17. Os resultados da avaliação permitem um melhor gerenciamento do programa, caso este não for bem avaliado?
18. Se a avaliação for otimista, ainda assim é realizado um aprimoramento na gestão do programa?
19. Em relação à gestão, como é composta a equipe do programa? Quantas pessoas? É provisória? Permanente?
20. São estabelecidas metas? Como funcionam?
21. O programa é executado apenas pela secretaria? Há parceria na com Órgão público ou da iniciativa privada na execução?
22. Os gestores do programa possuem autonomia de decisão? Autonomia de gasto?
23. Possuem autonomia para realização de mudanças e ajustes?
24. Em relação à formação, a equipe do programa é qualificada? Há alguma capacitação para a equipe?

Detalhamento do programa 2

Entrevistado:

Cargo:

1. Nome do programa _____
2. Objetivos do programa _____

3. Há quanto tempo existe?
4. A qual grande área de atendimento o programa está vinculado?
5. Qual o público-alvo?
6. Quantas pessoas são atendidas direta e indiretamente pelo programa?
7. Qual é a fonte de recursos para o programa?

8. Qual é o montante de recursos orçado para o programa?
9. Qual o montante de despesa prevista por ano?
10. Somente recurso da Prefeitura?
11. Há alguma parceira com outro órgão ou entidade?
12. Caso positivo: qual? Órgão público ou da iniciativa privada.
13. A Prefeitura realiza avaliação de seus programas?
14. Como é feita a avaliação desse programa?
15. Qual o método utilizado?
16. A partir da avaliação, quais são as providências tomadas diante dos resultados da mesma?
17. Os resultados da avaliação permitem um melhor gerenciamento do programa, caso este não for bem avaliado?
18. Se a avaliação for otimista, ainda assim é realizado um aprimoramento na gestão do programa?
19. Em relação à gestão, como é composta a equipe do programa? Quantas pessoas? É provisória? Permanente?
20. São estabelecidas metas? Como funcionam?
21. O programa é executado apenas pela secretaria? Há parceria na com Órgão público ou da iniciativa privada na execução?
22. Os gestores do programa possuem autonomia de decisão? Autonomia de gasto?
23. Possuem autonomia para realização de mudanças e ajustes?
24. Em relação à formação, a equipe do programa é qualificada? Há alguma capacitação para a equipe?