



## **GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOB A ÓTICA DOS SEUS GESTORES DE UM PEQUENO MUNICÍPIO DA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE<sup>1</sup>**

### **PUBLIC MANAGEMENT: A LOOK AT THE VIEWPOINT OF MANAGERS OF A SMALL MUNICIPALITY IN THE REGION FRONTEIRA NOROESTE – RS**

**Ariosto Sparemberger<sup>2</sup>, Luciano Zamberlan<sup>3</sup>, Jean Lucas T.Zorzi<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Projeto de pesquisa desenvolvido na Unijui: Contribuições do Marketing das Cidades para o desenvolvimento dos Municípios: Um estudo na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Grupo de Pesquisa: Núcleo de Estudos em Marketing NEM.

<sup>2</sup> Professor Pesquisador UNIJUI.

<sup>3</sup> Professor Pesquisador UNIJUI

<sup>4</sup> Bacharel em Administração UNIJUI

#### **RESUMO**

Os pequenos municípios brasileiros enfrentam dificuldades relacionadas ao orçamento público, participação nos tributos arrecadados no Brasil, elaboração do plano diretor, tamanho da sua população e ao uso de práticas modernas de gestão pública, entre outras. Portanto, estudos e pesquisas que possam interpretar a realidade das pequenas cidades, podem contribuir para uma reconstrução de novas políticas. Estas ações precisam estar alinhadas com as demandas dos municípios. Nesta direção, este trabalho aduz como principal objetivo apresentar a percepção dos gestores públicos de um pequeno município da Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul em relação a um conjunto de temas que impactam no desenvolvimento da cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista com os gestores e para a interpretação das respostas utilizou-se da técnica de análise de discurso. Conclui-se que os gestores públicos estão preocupados com o desenvolvimento do município e demonstram esforços para atender a comunidade. Contudo, ainda há muito a ser construído para tornar a cidade referência, principalmente nas questões econômicas e sociais.

**Palavras-chave:** município. gestão pública. moradores. planejamento.

#### **ABSTRACT**

The small Brazilian municipalities face difficulties related to the public budget, the taxes collected, the elaboration of the master plan, the size of their population and the application of modern practices of public management. Therefore, studies and research that can interpret the reality of small cities can contribute to a reconstruction of new policies, where strategies are able to meet the demands of these municipalities. In this direction, this work has as main objective to present the perception of public managers of a small municipality in the Northwest Frontier of the State of Rio Grande do Sul regarding a set of themes that impact the development of a city. Data collection was carried out through interviews with managers. In



the interpretation of the answers, the discourse analysis technique was used. The study concluded that public managers are concerned with the development of the municipality and show efforts to serve the community, however, there is still much to be built to make the city a reference, especially in economic and social issues.

**Keywords:** City. Municipality. Planning. Public management. Residents.

## INTRODUÇÃO

As categorias das pequenas cidades representam a maioria dos municípios brasileiros e apresentam singularidade e ao mesmo tempo complexidade, pois atuam em um ambiente dinâmico e sofrem impacto de forças políticas, econômicas, ambientais e principalmente tecnológicas. Essas pequenas cidades também mantêm relações com o campo, e têm reflexos importantes na conjuntura e processos verificados na estrutura e na dinâmica urbana, visto que em alguns casos o setor primário se destaca nesses locais.

Neste contexto, percebe-se que os municípios Brasileiros, principalmente as pequenas cidades, geralmente enfrentam dificuldades relacionadas ao orçamento público, participação nos tributos arrecadados no Brasil, crises econômicas, escassos recursos financeiros para investimentos, expertise na elaboração do plano diretor, tamanho da sua população e ao uso de práticas modernas de gestão pública, entre outras. E as demandas por parte dos contribuintes que cobram serviços de qualidade e novos investimentos são significativas e a arrecadação que já é limitada, torna-se insuficiente para o atendimento de todas as necessidades dos moradores. (FECOMÉRCIO, 2016).

Para entendermos esta situação em relação aos recursos financeiros, vejamos a forma de distribuição dos valores e os respectivos percentuais. Considerando o valor final de todos os tributos arrecadados no Brasil (cerca de R \$1,3 trilhão em 2020), 68% dessa quantia fica com a União, deste total, 58% vai para Brasília, 24% para os estados e 18% para os municípios. (JUSBRASIL, 2020). Os municípios recebem a menor fatia dos tributos, o que dificulta ainda mais para a prefeitura atender todas as demandas dos moradores. Essas demandas são em torno da prestação de serviços nas áreas da educação, transporte, saúde,



segurança entre outros. E para piorar, em muitos casos, inexistente o planejamento na gestão pública municipal e essa realidade gera mais problemas para as cidades em atingir seus objetivos e realizar seus planos estratégicos.

Em relação ao Plano Diretor, segundo IBGE (2018), eram 2.707 municípios, ou seja (48,5%) não possuíam, dos quais 533 informaram que o instrumento estava em elaboração. O Plano Diretor, corresponde a um conjunto de regras básicas de uso e ocupação do solo, que orientam e regulam a ação dos agentes sociais e econômicos sobre o território de todo o município. Seu objetivo é organizar o crescimento e o funcionamento do município como um todo, incluindo as áreas urbanas e rurais (SANTORO; CYMBALISTA, 2004, p. 1).

Outra conjunção a ser analisada é a população dos municípios. Segundo IBGE (2017), 68,3% dos municípios brasileiros possuem menos de 20 mil habitantes e abrigam apenas 15,5% da população do país (32,2) milhões de habitantes. A redução da taxa populacional nos municípios é uma tendência que vem ocorrendo nos últimos anos e o principal fator desse fenômeno populacional é a redução da fecundação e da migração. Nesta direção os municípios menores tendem a perder população para aqueles que apresentam um maior dinamismo econômico e um maior grau de atratividade.

Esta situação é real e atual e, portanto, precisa ser compreendida e analisada. A partir de estudos que possam refletir a realidade dos municípios menores e a eficiência ou não da gestão pública é possível apresentar sugestões e propostas que possam contribuir para novas ações municipais. Destaque importante ao processo da elaboração de um planejamento público que conte com a presença efetiva dos gestores públicos e da comunidade representada pelo legislativo e executivo municipal.

O setor público, no que tange o poder executivo (Federal, Estadual ou Municipal) tem uma dimensão política e social limitada em algumas situações, pois não tem a capacidade de intervir em todos os setores de sua competência, devido a fragilidades e despreparo de sua



estrutura. Para Kotler e Lee (2008) o setor público precisa melhorar seu desempenho, para assim aumentar a confiança e a satisfação do povo.

Deste modo entende-se que todos os cidadãos necessitam de algum tipo de prestação de serviço do poder público, nada mais justo do que o mesmo estar preparado para atender a demanda de forma eficaz e prestativa, uma vez que ela é sustentada pelos impostos e taxas cobradas dos cidadãos. Na visão da gestão executiva municipal, em especial dos municípios menores, melhorar seu desempenho é uma questão de planejamento, ou seja, conter desperdícios, captar mais recursos e transformar administrações burocráticas em administrações inovadoras e flexíveis. Deste modo, a gestão poderá impulsionar com melhores condições e um desenvolvimento local a longo prazo.

Nesta direção, o principal objetivo do estudo foi identificar o que pensa o prefeito e vice-prefeito quanto às ações e perspectivas futuras de um pequeno município do interior do Estado do Rio Grande do Sul, a partir do olhar desses gestores públicos. Embora o estudo apresenta limitações, pode contribuir pois exemplifica a percepção e opinião dos gestores públicos. Para isto foi realizada uma entrevista em profundidade com o apoio de um questionário semiestruturado. Posteriormente os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão Pública no Brasil**

A Administração Pública Brasileira se desenvolveu como ciência Administrativa, e esse caminho de crescimento divide-se temporalmente em três fases distintas, quais sejam: Estado Administrativo (1930-1945), Estado para o desenvolvimento (1946-1964) e Estado Intervencionista (1965-1979).

Na visão de Freitas e Dacorso (2014), a Open Government Partnership – OGP, que foi implementada desde 2011 no Brasil, representa o esforço governamental de utilizar práticas da administração privada na administração pública. A profissionalização contribui para que



melhores resultados possam ser objetivos por meio das ferramentas de gestão. Os compromissos, dentre outros, da OGP, é a aproximação da sociedade do processo decisório do governo, combater a corrupção, estimular a transparência e incentivar o uso de novas tecnologias. Atualmente, o governo brasileiro, signatário deste programa, criou um programa federal de acesso à informação visando estimular a transparência.

Os desafios da gestão contemporânea são frutos das mudanças ocorridas na sociedade. As principais mudanças foram provocadas principalmente devido ao crescente processo de globalização que gerou impacto nas estruturas administrativas. Este mecanismo, além de gerar preocupação em elevar o nível de desempenho da gestão pública, impôs ao governo a necessidade de dedicar atenção especial às questões que envolvam moral, ética e a transparência da administração pública, visando também fortalecer a capacidade de formulação e implementação de novas políticas públicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

## **2.2 Planejamento Estratégico Municipal**

O Planejamento Estratégico é um instrumento fundamental para a administração pública municipal em sua busca pela competência e efetividade dos que a fazem para atender tais exigências, são obrigados a se atualizarem e agirem através de modernas práticas de planejamento e gestão. Segundo Kotler e Armstrong (1999) o planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho. Esses planos ajudam a empresa a prever as mudanças ambientais, a reagir rapidamente a elas e preparar-se melhor para alterações drásticas de cenário.

Na visão de Oliveira (2003), o planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Para Marras (2000, p.253), o planejamento estratégico de pessoas é a gestão que privilegia, como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos



resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. Tendo como função primordial reduzir as indecisões e incertezas na definição das ações governamentais, desta forma, favorecendo as necessárias transformações econômicas e sociais do município. O Planejamento Estratégico requer a harmonia dos vários objetivos setoriais e a coerência entre os instrumentos, métodos e processos adotados, proporcionando uma condição essencial para que possamos articular, convenientemente, as políticas do município com as federais e estaduais.

O Planejamento Estratégico para um Municipal é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações. Portanto, é elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares, envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados no Município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera as múltiplas temáticas municipais e valoriza a forma participativa e contínua de pensar para o Município no presente e no futuro. (REZENDE e CASTOR, 2006).

Embora não exista um método específico para o Planejamento Estratégico, uma vez que a filosofia, a cultura e o estilo gerencial variam, qualquer que seja o processo, deve-se ter a conscientização dos que fazem a administração municipal sobre os esforços a serem empreendidos para o alcance do objetivo desejado, o que implica um completo envolvimento para que as ações estabelecidas sejam satisfatoriamente implementadas.

Trazendo de modo específico a visão de planejamento para as cidades, Lacerda (2013) cita que o planejamento urbano e regional é um campo, onde o conhecimento do seu objeto de intervenção, isto é, o espaço urbano e regional, depende de uma soma de saberes e métodos, aportados por profissionais de diferentes disciplinas e/ou práticas. O resultado, em geral, consiste nos processos de elaboração de Planos Diretores Municipais ou Planos Regionais de Desenvolvimento.



Visando a necessidade em cumprir determinadas obrigações e em especial as necessidades da população é essencial que se adote um planejamento das contas públicas e para tanto são utilizadas ferramentas de planejamento que são definidos pela Constituição Federal como: a) Plano Plurianual (PPA); b) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e c) Lei Orçamentária Anual. Uma das ferramentas é o Plano Plurianual que tem importância indiscutível para o trabalho de gestão da empresa pública. O Plano Plurianual, no Brasil, está previsto no artigo 165 da Constituição Federal e regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998.

### **3. METODOLOGIA**

Para a elaboração do estudo, quanto à natureza a pesquisa classifica-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidas a soluções de problemas específicos. Envolve interesses locais (GIL, 2006). Já em sua abordagem, a pesquisa é de natureza qualitativa. Este tipo de pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Vergara (2004) relata que a pesquisa exploratória é realizada na área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Considera-se que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2004).

O estudo é bibliográfico, porque se trata de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado por autores consagrados que abordam o tema. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A coleta de dados envolveu o levantamento de campo, onde foi realizada uma entrevista em profundidade semiestruturada com questões abertas para os gestores do município. Andrade (2003) determina como propósito principal da entrevista semi estruturada



aquela que investiga temas e assuntos, coleta opiniões sobre esses itens e determinar os fatores que influenciam nestas opiniões. Normalmente os pesquisadores realizam perguntas abertas ao entrevistado para que seja mais fácil investigar em profundidade as respostas. A amostra desse estudo se classificou como não probabilístico, pois teve sua amostragem definida por conveniência e julgamento, sendo sujeitos da pesquisa o Prefeito e o Vice-Prefeito do município em estudo. A entrevista em profundidade foi realizada em 21 de setembro de 2018. Para o registro das informações coletadas foi feita uma gravação e posteriormente transcrito para forma de texto, no qual foi debatido o tema do desenvolvimento do município, por meio das medidas políticas adotadas pelos gestores públicos, visando assim seu planejamento, estratégias, ações e visão frente às reais condições do município atualmente. Segundo Malhotra (2001) entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Os dados coletados por meio de roteiro de entrevista semiestruturada receberam tratamento qualitativo. Para interpretar e entender os dados coletados, o estudo utilizou a técnica da análise de discurso. Para Fernandes (2008) a análise de discurso é a análise da fala em contexto. Ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. Na análise de discurso foi realizada a transcrição dos resultados conforme a opinião e ponto de vista dos entrevistados.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O município objeto deste estudo está localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com uma distância de 525 km da capital gaúcha, Porto Alegre. Possui uma população aproximada de 5.898 habitantes e uma área territorial de 180,807km<sup>2</sup>. A Prefeitura Municipal é a sede do poder executivo do município e sua atividade é a prestação de serviços e assistência à comunidade local. O prédio da administração do poder público municipal localiza-se na área central da cidade. A estrutura da prefeitura está dividida em sete secretarias: Administração e Recursos Humanos; Educação, Cultura e Desporto; Fazenda;



Agricultura e Meio Ambiente; Obras, Viação e Serviços Urbanos; Saúde e Assistência Social; Indústria e Comércio.

#### 4.1 Percepção dos gestores municipais quanto ao planejamento

A entrevista com os gestores públicos do município em estudo teve seu foco voltado ao desenvolvimento econômico da cidade, planejamento, atividades agrícolas, potencialidades, perspectivas futuras e fraqueza do município. O foco foi entender as ações, percepções e visões políticas que estão sendo trabalhadas no exercício do governo. Inicialmente foi destacado o tema do planejamento e da sua contribuição quando executado para auxiliar na tomada de decisão por parte dos gestores. Por exemplo, o planejamento estratégico na área empresarial tem por objetivo criar estratégias para alcançar os objetivos desejados, assim, na área pública não é diferente. Quando questionados em relação a existência do planejamento formal no município, o Prefeito menciona:

*“Não existe plano estratégico formalizado”. Mas o mesmo justifica a resposta: “O que criamos foi um grupo junto com membros do poder executivo, legislativo e representante de entidades vivas da comunidade, chamado de Agenda Positiva e dentro desse grupo temos a intenção de formalizar o plano estratégico de desenvolvimento para o município”.*

Na visão de Oliveira (2013), o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Também pressupõe que o planejamento é um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação.

Assim, compreendemos que o município trabalha com um planejamento estratégico informal por meio de um conjunto de interações e relacionamentos que envolvem setores importantes, estabelecendo princípios e buscando desenvolver espontaneamente ações para criar um plano estratégico de desenvolvimento a longo prazo. A ausência de um plano municipal formal, coloca a gestão sem um futuro desejado, ocasionando dificuldades para a



definição quanto às prioridades e destino dos recursos, além das decisões serem um tanto aleatórias e sem uma dimensão e análise mais qualificadas.

#### **4.2 Percepção dos entrevistados em relação ao crescimento e desenvolvimento econômico do município**

O desenvolvimento econômico de um município depende de variáveis internas e externas. As variáveis externas são aquelas que apresentam oportunidades e ameaças e estão relacionadas com as forças econômicas, políticas, tecnológicas, demográficas, ambientais entre outras. Esse conjunto de forças, precisam ser amplamente analisadas e compreendidas, principalmente para a maximização dos resultados e a neutralização dos aspectos negativos.

Segundo Fischer (2002), a perspectiva do desenvolvimento local expressa no conceito de territorialidade, aparece como uma situação que tem nas articulações e nas relações entre e intraorganizacionais, a base de sustentação de novas iniciativas de progresso e bem-estar social de uma determinada comunidade. Nesse sentido o Vice-Prefeito tem a seguinte percepção em relação a área industrial do município:

*“No ano de 1999 foi adquirido uma área de terras de 70.000m<sup>2</sup> onde foi instalado o Distrito Industrial e no decorrer dos anos estamos atualizando as leis de incentivo para facilitar a atração de novas empresas e também da expansão das empresas que já existem no município”.*

A partir desta visão, é evidente a preocupação da gestão pública com o desenvolvimento e futuro econômico da Cidade. Partindo desse pressuposto, existe a necessidade em tomar ações imediatas para fortalecer a economia municipal. O Prefeito Municipal cita que estas ações já estão sendo tomadas:

*“Nós, a atual administração, estamos resgatando a Secretaria de Desenvolvimento, Indústria e Comércio com o intuito de formalizar parcerias com o Sistema S e universidades para criar um programa de desenvolvimento econômico sustentável”. E o Vice-Prefeito entende que*

*somente assim vamos conseguir mecanismos para orientar, fortalecer e desenvolver nossas empresas e nosso comércio”.*

Ao se tratar do desenvolvimento local e regional considerando a política específica para esta variável, se torna importante, estimular o desenvolvimento econômico em áreas menos desenvolvidas da região. Podendo iniciar pelo setor industrial capaz de provocar o aumento da renda per capita dos cidadãos.

O desenvolvimento passou a ser discutido pelo viés do “local” a partir da década de 90, na medida em que se passou a empreender iniciativas de desenvolvimento considerando características, vocações e apelo local. O diferencial desta proposta de desenvolvimento, em relação às anteriores, segundo Tenório (2007), é que ela passa a ser estruturada a partir dos próprios atores locais e não mais pelo apelo do planejamento centralizado, de cima para baixo. Nesta direção, o Prefeito menciona:

*“Não tem, mas deveria existir um grande projeto regional de desenvolvimento, mas infelizmente a maior cidade da região pensa quase exclusivamente nela”.* E sobre o futuro econômico do município expressou sua visão para o futuro econômico sustentável: *“A união de todas as forças vivas da comunidade para realizarmos um grande e duradouro projeto de desenvolvimento”.*

Criar um programa de desenvolvimento econômico visa identificar o real poder econômico e planejar um novo potencial para o mesmo, introduzindo um modelo de gestão eficaz para garantir a continuidade do desenvolvimento mesmo com a troca da administração pública. Além disso, esse programa deve preparar um clima favorável para o crescimento contínuo da economia local e transformar o local atrativo a novos investimentos, para diversificar a economia e possibilitar a sustentabilidade do município. Projetos regionais também são viáveis na medida em que envolvem quantias significativas de recursos financeiros, pois tem a capacidade de articular e mobilizar gestores públicos e da iniciativa privada para ações voltadas para a melhoria em infraestrutura, rodovias e setores produtivos.



### 4.3 Percepção dos gestores quanto às atividades agrícolas, potencialidades e perspectivas futuras

Por outro lado, as atividades agrícolas necessitam também de uma atenção especial e de ações para serem impulsionadas e fortalecidas. Para isso, o município possui boas estratégias em relação a área agrícola, como explica o Vice-Prefeito Municipal:

*“ Dispomos de uma estrutura de máquinas pesadas para realizar serviços em estradas e propriedades do interior, principalmente para a suinocultura e bacia leiteira ”.* Outro fator importante a ser citado e a existência de leis de incentivo, como menciona o Prefeito Municipal: *“Também existindo leis de incentivo com descontos nos serviços que vão de 50% a 100% ”.* Ainda o mesmo conclui: *“Temos o objetivo de fortalecer ainda mais as condições para os agricultores possuírem melhores condições em desenvolver seu trabalho ”.*

Geralmente os pequenos municípios afastados dos grandes centros urbanos tem no setor primário a oportunidade de gerar riquezas, além de garantir a sustentabilidade dos produtores e moradores do meio rural. Comercializando no próprio município muitos produtos coloniais e ainda comercializar para outras regiões e localidades. E para isso o setor público deve dar o incentivo, apoiar e prestar todos os serviços necessários para a geração da produção, seja de grãos, carnes, leite entre outras culturas. Em relação às potencialidades do município e das perspectivas futuras, o Vice- Prefeito citou o posicionamento estratégico que o município se encontra:

*“Temos áreas de terra muito boas, e ainda estamos localizados estrategicamente entre dois importantes pólos de metal mecânico ”.* Esses fatores são principais para um bom desenvolvimento econômico, no que tange às características atrativas a bons investimentos futuros.

Constata-se que a região é privilegiada em contar com indústrias fabricantes de máquinas agrícolas que são responsáveis em absorver trabalhadores e impulsionar pequenas metalúrgicas fornecedoras de peças e equipamentos. Nesta direção, o município precisa



aproveitar este cenário e criar estratégias para participar mesmo indiretamente das oportunidades e da geração de riqueza e renda que esse setor econômico gera para a região.

#### 4.4 Fraqueza do município

Contudo, se por um lado existem oportunidades para o município, em outra situação a questão já não é tão favorável para o seu desenvolvimento. Considerando a população do município que significa poucos compradores, tem-se aí uma fraqueza do lugar, especialmente aos olhos de empresários que desejam investir, como observa o Vice-Prefeito:

*“A principal fraqueza é a pouca população, acarretando na falta de mão de obra qualificada”. Para tal, ainda lembrou de outro fator preocupante que o comércio local enfrenta: “A concorrência desleal com o e-commerce, não tem como competir”. Assim, levantou-se as opções de minimizar esses fatores negativos e foi observado que o projeto da “Agenda Positiva” está tratando de tentar viabilizar formas de diminuir os impactos e criar formas de superar as dificuldades hoje encontradas”.*

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública impõe aos seus gestores um conjunto de desafios e de responsabilidade perante aos contribuintes, pois além de ser complexa e envolve vários processos ela é dinâmica, pois deve suprir demandas e carências e ainda proporcionar qualidade de vida aos moradores.

Atualmente o conjunto de demandas e de necessidades dos moradores de um município são desafiadoras e o setor público é imprescindível às pessoas, possuindo importantes funções para que esta mantenha-se organizado nos locais. Os menores municípios precisam melhorar seu desempenho e isto passa pelo planejamento organizado pelo setor público, ou seja, planos que possam conter desperdícios, captar mais recursos e transformar administrações burocráticas em administrações inovadoras e flexíveis. Deste modo, a gestão poderá direcionar com melhores intenções para um desenvolvimento local a longo prazo.



O estudo, por meio de relatos dos gestores municipais, permite entender o quanto é difícil gerenciar o poder público, sempre contando com uma estrutura administrativa-burocrática pesada e dependente da vinda de recursos como as emendas parlamentares. Muitas vezes, estando impossibilitado de poder realizar certos investimentos, procedimentos ou ações, por falta de recurso financeiro ou por capacidade técnica do tal feito perante as normas administrativas.

Tais dificuldades podem enfraquecer a imagem e a própria marca do município, acarretando assim em desvantagens competitivas em comparação a outros municípios da região. É evidente a urgência da fortificação de uma nova imagem que possa atrair novos investimentos e proporcionar um viés econômico maior que apresentado no momento do estudo. Por fim, é possível concluir que os gestores públicos estão preocupados com o desenvolvimento do município e demonstram esforços para atender a comunidade, até porque se trata de um pequeno município com poucos residentes e pequeno mercado consumidor. Porém, ainda há muito a ser construído para tornar a cidade referência, principalmente nas questões econômicas e sociais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 6ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FECOMÉRCIO. Municípios brasileiros enfrentam dificuldades para se sustentar. Economia. 2016. Disponível em: <  
<https://www.fecomercio.com.br/noticia/municipios-brasileiros-enfrentam-dificuldades-para-se-sustentar>>. Acesso em: 2 mai. 2022.

FERNANDES, C.A. Análise do discurso: reflexões introdutórias. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.



FISCHER, T. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FREITAS, R. K. V. de; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. Rev. Adm. Pública, v. 48, n. 4. jul/ago. 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOVERNO FEDERAL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 24 de nov. 2020.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Divisão Municipal do Rio Grande do Sul – População. 2013. Elaborado Seplag/Deplan. Jun. 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 set. 2021.

\_\_\_\_\_. Perfil dos Municípios Brasileiros, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101668.pdf>. Acesso em Fev. 2022.

\_\_\_\_\_. 68% dos Municípios Brasileiros possuem menos de 20 mil habitantes, 2017. Disponível em: <https://planjetar.com.br/683-dos-municipios-brasileiros-possuem-menos-de-20-mil-habitantes/#.YjE6VHrMLIU>. Acesso em Jan. 2022.

JUSBRASIL. A distribuição dos impostos frente ao Pacto Federativo no Brasil. Disponível em:

<https://studiofiscal.jusbrasil.com.br/artigos/158223841/a-distribuicao-dos-impostos-frente-ao-pacto-federativo-no-brasil#:~:text=Tendo%20em%20vista%20o%20valor,e%2018%25%20para%20os%20munic%C3%A9dpios.>>. Acesso em: Fev. 2022.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.



KOTLER, Philip.; LEE, Nancy. Marketing no Setor Público. Porto Alegre: ARTMED EDITORA S.A, 2008.

LACERDA, N. O campo do Planejamento Urbano e Regional: da multidisciplinaridade à transdisciplinaridade. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais/RBEUR – v. 15, nº. 1. ANPUR: ISSN 1517-4115. MAIO 2013, p. 77-93

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. RAP – Rio de Janeiro, 42 (1): 61-82, Jan/Fev. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologias e Práticas. 13.ed. São Paulo, Atlas, 2013.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANTORO, P.; CYMBALISTA, R. Plano diretor. Dicas: ideias para a ação municipal. São Paulo: Instituto Pólis, n. 221, 2004. Colaboração de Kazuo Nakano. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/663/663.pdf>. Acesso em: set. 2021.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Cidadania e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

VERGARA, Sylvia, Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2004.