



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**CLAUDIO ALEXANDRE APARECIDO FARIA**

**TRANSIÇÃO POLÍTICA NA ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL:**  
**DEPARTAMENTO DE RECEITA MOBILIÁRIA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**CLAUDIO ALEXANDRE APARECIDO FARIA**



**TRANSIÇÃO POLÍTICA NA ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL:  
DEPARTAMENTO DE RECEITA MOBILIÁRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Pato Branco*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**PATO BRANCO**

**2014**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública



## TERMO DE APROVAÇÃO

### TRANSIÇÃO POLÍTICA NA ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL: DEPARTAMENTO DE RECEITA MOBILIÁRIA

Por

**Claudio Alexandre Aparecido Faria**

Esta monografia foi apresentada às 19:00 h do dia **04 de abril de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho \_\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup>. *M.Sc* Audrey Merlin Leonardi de Aguiar  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Prof *M.Sc.* Ricardo Palaro  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof<sup>a</sup>. *M.Sc* Aldine Nogueira da Silva  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida.

À minha orientadora Professora Audrey Merlin Leonardi de Aguiar por toda força, dedicação e orientação, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

A minha família, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Os partidos estão a reboque dos grandes lances que vão redefinindo a situação política. Na verdade, ao invés de lhe darem o tom, submetem-se à transição, procurando adaptar-se às tendências que se vão delineando.” (ELI DINIZ)

## RESUMO

O presente trabalho se propõe apresentar conceitos de Gestão Pública e Transição Política, com olhar a Gestão Pública Municipal. Nesse sentido, apresenta as oportunidades e ameaças no contexto nacional de Transição Política.

Há apontamentos teóricos sobre ISS, Poder Político e Liderança, existem também, alusões sobre as diretrizes que os municípios devem seguir, trazendo ainda um esboço histórico da cidade de Santana de Parnaíba, além de entrevista fechada através do questionário e uma entrevista aberta com o com um dos coordenares do Núcleo de Atendimento Tributário (NAT).

**Palavras-chave:** Transição Política, Gestão Pública e Santana de Parnaíba

## **ABSTRACT**

The work looks for to show concepts about Political Transition and Public Management, with sight Municipal Public Management. In this sense, presents the opportunities and threats in the national context of Political Transition.

There are theoretical notes about Service Tax, Leadership and Political Power there are also allusions about the guidelines that municipalities must follow, even with a historical sketch of Santana de Parnaíba city, and a questionnaire closed and interview opened with one coordinators of the Tax Center Services.

**Keywords:** Political Transition, Public Management and Santana de Parnaíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	11
1.2.1 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 A GESTÃO PÚBLICA E OS SEUS PRINCÍPIOS NORTEADORES</b> ...	12
2.1 Gestão Pública Municipal.....	12
2.2 A Transição Política no Brasil: oportunidades e ameaças .....	13
2.3 A Trajetória De Santana De Parnaíba .....	15
2.4 Receita Mobiliária Municipal.....	17
2.4.1 ISS Competência Municipal.....	17
2.5 O Poder Político e suas Relações Práticas.....	18
2.6 Conceitos Fundamentais de Liderança.....	19
2.7 A Transição Política como elemento de Mudança.....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	22
3.1 Caracterização do estudo: Pesquisa descritiva.....	22
3.2 Universo e Amostra.....	22
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	22
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho contempla a análise de elementos que permitem vislumbrar os desafios e oportunidades oriundos da transição política na esfera pública municipal, com direcionamento em observar o Departamento de Receitas Mobiliárias lotado atualmente na Secretaria de Finanças do Município de Santana de Parnaíba, responsável por gerir a arrecadação do município, sobretudo, o Imposto de Sobre Serviços (ISS) e Taxas.

Sabe-se que no contexto político, após uma eleição, surgem novos cenários e perspectivas para os munícipes e para os servidores públicos tanto os comissionados quanto para os efetivos. As mudanças na gestão demanda uma série de procedimentos para que os novos representantes eleitos tenham ciência das diretrizes já estabelecidas, e como estas e outras ações afetarão direta ou indiretamente o futuro da administração municipal.

Esse processo pode vir a ser polêmico e conturbado, sendo de extrema relevância, tanto que, o governo federal preocupou-se em desenvolver uma cartilha de orientação direcionada gestores municipais sobre a transição de mandato.

Assim, como esse fenômeno acarreta uma série de transformações no âmbito municipal, tanto na estrutura interna quanto nas políticas públicas, torna-se um estímulo compreender sua dinâmica. Para tanto, houve a preocupação da aproximação com olhar crítico na expectativa de superar possíveis limitações do ceticismo típico de um servidor que atua no Departamento de Receita Mobiliária no Município em estudo.

Salienta-se que, até dezembro de 2012 a gestão do Município era realizada pela mesma equipe, foram dezesseis anos, uma vez que, nos últimos quatro mandatos eletivos municipais, a prefeitura e suas respectivas secretarias foram geridas pelos mesmos administradores. Os chefes do executivo pertenciam ao partido de centro-direita, o Democratas (DEM/SP), sendo que, esteve à frente do governo por quatro gestões consecutivas – 1997/2000, 2001/2004, 2005/2008 e 2009/2012, tendo sido derrotado pelo seu adversário político, no último pleito, em 2012. O Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB/SP), identificado como um partido de centro-esquerda teve seu candidato eleito, porém com processo transitado e julgado viu-se cassado nos termos da Lei da Ficha Limpa, sendo

substituído pelo presidente da Câmara Municipal também do mesmo partido e coincidentemente filho do prefeito deposto.

Ante ao exposto, busca-se observar as transformações internas ocorridas a partir da transição política ocorrida na última eleição municipal para gestão 2013/2016. Para tanto, se estabelece a problemática: “Quais os principais reflexos da transição política no tocante a organização interna do Departamento de Receita Mobiliária?”.

### **1.1 Justificativa**

A realização deste estudo norteia-se na ideia da ausência de uma política de Transição Política, dentro da Prefeitura de Santana de Parnaíba procurando entender quais as possíveis transformações em relação à arrecadação do Departamento de Receita Mobiliária as expectativas nos ambientes estruturais da Prefeitura, ou seja, quais perspectivas dos funcionários, buscando perceber se há preocupação dos novos administradores em relação aos impostos e taxas, a partir da ruptura com uma gestão quase que perene, aliada a transição para uma nova administração oposicionista.

### **1.2 Objetivo Geral**

Analisar as oportunidades e desafios da transição política no tocante à mudança nas relações de poder no contexto do clima organizacional do Departamento de Receitas Mobiliárias.

#### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar alterações percebidas pelos servidores do Departamento de Receita Mobiliária, a partir da transição de poder;
- Verificar qual a percepção dos envolvidos sobre as oportunidades e desafios os pontos positivos e negativos da mudança do clima organizacional do Departamento de Receitas Mobiliárias;
- Apurar as principais oportunidades e desafios que o processo de mudança impõe aos atuais gestores.

## **2 A GESTÃO PÚBLICA E OS SEUS PRINCÍPIOS NORTEADORES**

A Gestão Pública deve ser vista de forma diferenciada de Gestão Privada enquanto o primeiro norteia-se por princípios legais com foco na coletividade, o segundo foca em competição, aumento de consumidores e obtenção de lucro etc.

Gestão Pública, para Emilio, Martins e Pieranti (2006, p. 126) “norteia-se naquelas ações de Estado que são implementadas através dos governos nacionais e subnacionais, em função dos interesses da sociedade”.

Corroborando gestão, para Lima (2006) “é a capacidade de fazer o que precisa ser feito” (Planejar, Organizar, Dirigir, Coordenar, Controlar) conduzindo a organização para cumprir a missão. Portanto, Gestão Pública também pode ser responsabilizada pelo desenvolvimento urbano e econômico de uma dada cidade.

### **2.1 Gestão Pública Municipal**

No Brasil a Administração Pública é dividida em três esferas de poder, a saber: Governo Federal (União), Governo Estadual (Estados) ou Distrital e Municipal (Municípios), divisão esta prevista no artigo 18<sup>1</sup> da Constituição Federal de 1988.

Há funções pré-definidas para cada esfera de poder, o Executivo responsabiliza-se por governar e administrar os recursos oriundos da arrecadação sempre conforme a lei, enquanto o Legislativo prima por elaborar leis e fiscalizá-las e já o Judiciário fica incumbido de interpretar as leis, as quais os legisladores propõem

No tocante a Gestão Pública Municipal a Carta Magna menciona em seu artigo 30 as atribuições dos Municípios, e no que tange a arrecadação de tributos, sabe-se que o Imposto Sobre Serviço (ISS) é de sua competência, uma vez que, é conferida pelo artigo 156 inciso III da CF, imposto este que terá tópico próprio neste trabalho.

Ainda no que tange a Gestão Municipal os municípios possuem a sua lei orgânica prevista pela Constituição Federal desde a promulgada em 1946, a qual trata diversos assuntos, são alguns dos exemplos de legislar sobre o Código

---

<sup>1</sup> A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

Tributário Municipal, o Estatuto dos Servidores Municipais, à criação de cargos e aumento de vencimentos dos servidores municipais, o Plano Plurianual, às Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual, sempre com a dependência a favor, da maioria absoluta, dos membros da Câmara Municipal, para aprovação destas matérias.

Apesar de prevista pela Constituição a divisão dos Poderes e Lei Orgânica dos Municípios, é recente a preocupação com o tema de Transição Política no país, em se lembrar de que o Brasil é recém-saído do Regime Militar<sup>2</sup>.

## **2.2 A Transição Política no Brasil: oportunidades e ameaças**

Segundo a Secretaria de Relações Institucionais transição política tem como norte a propiciar condições para que:

- o (a) chefe do Poder Executivo em término de mandato possa informar ao candidato (a) eleito (a) sobre as ações, projetos e programas em andamento, visando dar continuidade à gestão pública; e

- o (a) candidato (a) eleito (a), antes da sua posse, possa conhecer avaliar e receber do (a) atual chefe do Poder Executivo todos os dados e informações necessários à elaboração e implementação do programa do novo governo.

Quando pensamos em Transição Política no Brasil é válido remeter-nos a um estado de Nova Republica, o que significa que país é uma jovem-recém Democracia, após o golpe Militar de 1964, fato que o pensamento sobre Transição Política a priori em âmbito federal é datado apenas de 2002 com o advento da Lei Ordinária 10.609/2002, a qual dispõe sobre na instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, lei esta fruto da conversão da Medida Provisória nº 76 de 2002.

Apoiando-se ainda na própria Lei 10.609/2002 notamos que há oportunidades que se pode contribuir para uma nova gestão mais equilibrada e com o aporte nos Interesses da Sociedade, haja vista que, ao longo dos artigos traz-se as objetividades da Transição, tais como: inteiração do funcionamento dos órgãos e entidades, preparação dos atos de iniciativa do novo Presidente da República, a serem editados imediatamente após a posse. Da mesma sorte as ameaças ao

---

<sup>2</sup> De 1º de abril de 1964 até 15 de março de 1985.

processo democrático de Transição são latentes no tocante, por exemplo: a manutenção e sigilo dos dados e informações confidenciais.

O intrigante já no primeiro artigo da Lei é o fato de ser facultativa a instituição de equipe de Transição, não sendo obrigatório ao candidato eleito, além de ser notório a ausência da temática no âmbito Estadual e Municipal, o que se cogitou somente no ano de 2004 através da proposta de Emenda Constitucional Nº 60, justificada pelas dificuldades no processo de transição Municipal.

[...].após as eleições municipais deste ano, os Prefeitos eleitos de diversos Municípios enfrentarem grandes dificuldades no processo de transição para a nova administração, o que vem colocando em risco o princípio da continuidade administrativa. (Senado Federal proposta de Emenda à Constituição nº 60, de 2004).

Durante os anos após o surgimento da Lei Federal sobre Transição Política verifica-se que vários entes da Federação no âmbito municipal criaram suas próprias com a mesma temática e espelhada na Lei Federal.

Em Santana de Parnaíba, não consta nenhuma lei com menção a Transição Política, é curioso apontar que ao longo dos dezesseis anos da gestão dos Democratas (DEM/SP), entre 1997 a 2012, não houve preocupação com criação de lei com essa temática, talvez motivados por isso o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB/SP), que assumiu inicialmente a administração 2013/2016, teve como uma das primeiras atitudes confeccionar o Decreto nº 3465, de 07 de Janeiro de 2013, o qual dispõe sobre a constituição de Comissão Extraordinária de Auditoria, com poderes para a análise de atos capazes de afetar o equilíbrio da contas públicas no município de Santana de Parnaíba, com algumas considerações entre elas:

Considerando que, conhecido o resultado das eleições municipais de 2012, muitos atos administrativos que implicam ônus perene ao Município de Santana de Parnaíba e reflexos às gestões futuras foram praticados pelo Chefe do Executivo cujo mandato findou em 31 de dezembro de 2012, **sem que qualquer diálogo fosse estabelecido entre a gestão que se encerrou e aquela que se iniciaria;**<sup>3</sup> (Antônio da Rocha Marmo César, Ex-Prefeito do Município de Santana de Parnaíba, 2013).

Portanto, pode-se considerar que houve ausência de Transição dentro da esfera pública municipal da cidade supracitada, de acordo com o líder do executivo a

---

<sup>3</sup> Grifo nosso.

época, o então Sr. Prefeito Antônio da Rocha Marmo César, Prefeito do Município de Santana de Parnaíba.

### **2.3 A Trajetória de Santana de Parnaíba**

De acordo com o portal da Prefeitura de Santana de Parnaíba o nascimento da cidade aconteceu às margens do rio Tietê, durante a administração de Mem de Sá, terceiro governador-geral do Brasil. Há registros de que o primeiro a se instalar na região foi o português Manuel Fernandes Ramos, participante de uma expedição realizada em 1561. Estabelecendo-se no povoado, construindo uma fazenda e uma capela em louvor a Santo Antônio, mas sua estrutura precária não resistiu às constantes enchentes e acabou sendo destruída.

Posteriormente, seus herdeiros e sua mulher, Suzana Dias, resolveram erguer, em 1580, uma nova capela, desta vez em honra de Sant'Ana. Em 14 de novembro de 1625, o povoado que cresceu ao redor da capela foi elevado à categoria de Vila com a denominação de Santana de Parnaíba.

Durante o período colonial, a Vila possuía apenas uma economia de subsistência, baseada nas lavouras de trigo, algodão, cana, feijão e milho, sustentando um pequeno comércio com as povoações vizinhas. Seus habitantes, para contornar as dificuldades econômicas decorrentes de seu isolamento em relação à metrópole, contavam com o fato da Vila ser um importante ponto de partida do movimento das bandeiras, que exploravam o sertão com o duplo objetivo de capturar indígenas e descobrir metais preciosos.

Nos séculos XVII e XVIII, Santana de Parnaíba conheceu certo desenvolvimento, promovido pelo emprego da mão-de-obra indígena e pela chegada de famílias importantes, como, por exemplo, a dos Pires. Apresentou-se, por um lado, como uma das principais áreas de mineração da capitania, tendo dentre seus moradores o padre Guilherme Pompeu de Almeida, que foi um grande financiador das bandeiras paulistas; e por outro, como núcleo exportador de mão-de-obra indígena para as demais capitanias, entrando muitas vezes em confronto com os jesuítas. A Vila chega ao século XIX desenvolvendo poucas atividades econômicas, situação agravada ainda mais pela abertura de novas estradas que ligavam São Paulo a outras Vilas e cidades sem passar por Parnaíba. Sofreu também o impacto de não ter havido em suas terras a substituição da cultura de cana-de-açúcar pela

de café. A cidade permaneceu estagnada até o início do século XX, quando a *Light & Power Company* construiu sua primeira usina hidrelétrica no país, abrindo um novo campo de trabalho na região. Sua denominação foi reduzida, não se sabe quando, para Parnaíba, mas em 30 de novembro de 1944 volta a adotar seu nome atual, Santana de Parnaíba. Graças às técnicas de restauração desenvolvidas pelo Projeto Oficina Escola (POEAO), Santana de Parnaíba preserva seu patrimônio histórico. Com suas construções coloniais, a cidade concentra um dos mais importantes conjuntos arquitetônicos do Estado, com 209 edificações, tombadas, em 1982, pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT). Mas antes, em 1958, a residência bandeirista urbana, construída na segunda metade do século XVII, onde atualmente funciona o Museu Histórico e Pedagógico Casa do Anhangüera e o sobrado construído no século XVIII, onde está instalada a Casa da Cultura, foram tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico, Artístico e Nacional (IPHAN).

Com dados colhidos através da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados pode-se influir que população estimada em 2013 de 117.568 habitantes (em 2012 era de 114.455 hab.) está distribuída em uma área aproximada de 180 km<sup>2</sup>, que corresponde a 0,07 do território paulista. Está situado na região Oeste, microrregião de Osasco. O bioma da região é a Mata Atlântica.

A taxa geométrica de crescimento anual da população de 2010 a 2013 foi de 2,72%, com índice de envelhecimento de 38,45%. O percentual da população com menos de 15 anos é de 22,86, enquanto a população com 60 anos ou mais é de 8,40%.

Os últimos dados sobre rendimento médio dos empregos formais da indústria são datados de 2011 onde ficou cerca de R\$ 2.141,28, enquanto o rendimento da construção foi de R\$ 1.562,10 e os rendimentos de formais de serviço de R\$ 1.848,09. Todavia o estímulo da cidade é arrecadar através de empresas prestadoras de serviços no contexto de Virtuais, que não estão fisicamente instaladas no município, mas graças instituição da lei Municipal 2598/2004, elas operacionalizam através do Funcionamento dos Centros de Negócios, dos Escritórios Virtuais e dos Centros de Apoio.

## **2.4 Receita Mobiliária Municipal**

No município de Santana de Parnaíba os departamentos que cuidam da arrecadação foram organizados a partir de Agosto de 2013. Nessa época foi criado o Núcleo de Atendimento Tributário (NAT), o qual compreende os Departamentos pertencentes à Secretaria de Finanças, a saber; Departamento de Receitas Mobiliárias (ISS e IPTU), Nota Fiscal eletrônica (NF-e), Declaração Índice de participação do município (ICMS) e Fiscalização de Posturas.

### **2.4.1 ISS Competência Municipal**

O Imposto sobre serviços de Qualquer Natureza (ISSQN ou ISS) é de competência dos municípios conforme auferido pela Carta Magna de 1998 em seu artigo 156 inciso III. Sendo que a vigente Lei Complementar nº 116/2003 esclarece em seu artigo primeiro qual é o fato gerador do imposto<sup>4</sup>. Já MANGIERI (2013, p. 21) alude que “pode o Poder Público Municipal tributar os serviços de qualquer natureza, exceto os de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, que são da competência privativa do Estado”. Em Tauil (2009, p. 15) “o fato gerador do ISS é a prestação de serviços para terceiros, a título oneroso prestado com autonomia de vontade e sem vinculação empregatícia com o tomador do serviço”.

A arrecadação do ISS é um importante instrumento de receita para os municípios, tomando por base a arrecadação do Município objeto deste estudo, toma-se por base os anos da última gestão como notórios para o crescimento da arrecadação, como se observa na tabela 1 apresentada a seguir:

---

<sup>4</sup> Art. 1o O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador a prestação de serviços constantes da lista anexa, ainda que esses não se constituam como atividade preponderante do prestador.

Tabela 1 – Arrecadação ISS gestão 2009/2012 – Santana de Parnaíba

<b>Exercício</b>	<b>Arrecadação (R\$)</b>	<b>Crescimento em (R\$)</b>	<b>Crescimento (%)</b>
<b>2009</b>	66.545.291,97	-	-
<b>2010</b>	82.274.367,69	15.729.075,72	23,64
<b>2011</b>	94.115.787,95	11.841.420,26	14,39
<b>2012</b>	95.217.063,17	1.101.275,22	1,17

**Fonte:** [http://www.santanadeparnaiba.sp.gov.br/financas/tributos\\_arrecadados/demonstrativo.htm](http://www.santanadeparnaiba.sp.gov.br/financas/tributos_arrecadados/demonstrativo.htm)  
(elaborada pelo autor).

Baseando-se nos dados apresentados, pode-se observar algumas variantes nota-se que no primeiro ano da última gestão a arrecadação era um terço menor do que ao final, subtende-se o interesse da administração em arrecadar cada vez mais, para possivelmente cumprir-se planejamento da campanha.

## **2.5 O Poder Político e suas Relações Práticas**

A definição do dicionário Aurélio para a palavra “Poder” norteia-se na capacidade ou possibilidade de fazer uma coisa, no direito de agir, de decidir, de mandar, remetendo à autoridade, governo de um país. Já “Política”, segundo a mesma fonte, é a ciência do governo dos povos, na direção de um Estado e determinação das formas de sua organização, no conjunto dos negócios de Estado, em sua maneira de conduzi-los. Portanto fazendo a dicotomia “Poder Político” auferi-se a perspectiva coercitiva que o Estado possui para obrigar a executar ou não executar algo, tendo o bem público, como objetivo.

Democraticamente a vontade da maioria será manifestada pelo representante político, é sabido que não se tem Poder Político em regimes ditatoriais, sendo assim governo totalitário o ato de coação é aplicado sem visar o bem público.

No tocante a praticidade que o Poder Político traz é a reunião de pessoas legitimamente eleitos, para governarem atentando ao que as leis lhe conferem, ou seja, governar com isonomia, para todos, sempre pensando no bem comum da coletividade, respeitando os direitos individuais.

## 2.6 Conceitos Fundamentais de Liderança

De acordo com o SEBRAE mais do que simplesmente chefiar, liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhem em equipe e gerem os resultados desejados pela empresa. Para isto, um líder deve possuir habilidades como capacidade de motivar e influenciar as pessoas que trabalham com ele e qualidades como dedicação, equilíbrio e vocação.

Para Kwasnicka (1989, p. 99) liderança é “uma função criativa que envolve avaliação constante do ambiente externo e interno da organização”. Já Maximiano (2000, p. 326) diz que liderança é “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

E, quais seriam são os papéis de um líder? O líder deve sempre cuidar do futuro, pois, se em uma organização ninguém estiver olhando mais à frente, a mesma pode ir para uma direção errada gerando muitos problemas. No filme “A visão do futuro” Barker (1994) apontava três chaves para o século XXI, que visasse construir uma base sólida para o futuro da organização.

As organizações parecem estar preocupadas em apenas cumprir os próximos prazos pensando pouco no futuro. É necessário rever as responsabilidades para o presente e o futuro e melhorar a capacidade de antecipação, e isto é papel do líder.

O líder deve dedicar tempo para ouvir, honrar e compartilhar o direito de ter problemas não resolvidos, ser flexível, não ser crítico, deixar as pessoas experimentarem novas ideias e trocá-las com clientes antigos ou gerentes de outros departamentos, assim, o líder pode criar um ambiente capaz de trazer à tona os problemas ocultos – aqueles que podem disparar a próxima mudança de paradigma, explorando o seu verdadeiro significado e a força que este pode exercer quando as pessoas começam a dominar o conceito.

Ainda segundo Barker (1994), um líder deve ser capaz de explorar o próximo paradigma e administrar a transição entre os paradigmas, superando as resistências que possam surgir devido às inibições do antigo paradigma, conduzindo os liderados à adoção de um novo paradigma. Podemos dizer que um líder deve ter visão em longo prazo, desafiar os paradigmas atuais, perguntar o que e por que e sempre inovar.

Liderança é a função de quem se concentra no futuro e lida com crises e mudanças, baseado em 3 fundamentos: excelência, inovação e antecipação.

Em uma frase, Barker diz que: “o líder é aquele em que você seguiria para um lugar no qual você não iria sozinho”, pois um líder tem a responsabilidade de avaliar o futuro e impedir que as coisas se compliquem e antecipar as mudanças fundamentais para a empresa.

Isso não significa que o líder não seja obrigado a tomar decisões. Tomar decisões difíceis é exigência diária da liderança.

## **2.7 A Transição Política como elemento de Mudança**

As mudanças estão repercutindo com maior rapidez na vida das pessoas, das empresas e autarquias, sendo preciso saber entendê-las e administrá-las em benefício próprio, e isso é o líder quem deve fazer, analisando, planejando e formulando estratégias para o futuro ele será capaz de saber quando é a hora certa de ocorrer às mudanças quais serão elas e como serão aplicadas além de examinar e lidar com as resistências na hora de mudar os planos.

As mudanças oriundas da transição política trazem oportunidades, e saber liderá-las pode tornar as pessoas, empresas e autarquias mais fortes, menos burocráticas talvez, mais inovadoras e respeitadas.

Um líder, por exemplo, pensando-se no chefe executivo municipal deve dominar os paradigmas e situar-se dos usos e costumes, ou seja, o que está estabelecido, para prevenir o *estress* de mudanças, pois o líder deve conhecer possíveis turbulências e o período de vida de um paradigma, destacando a oportunidade para mudá-lo, pois, se houver descuido do futuro, ninguém vai lhe agradecer por cuidar do presente. Podemos dizer que a relação entre líder e paradigma é: o líder deve procurar os próximos paradigmas aplicá-los e otimizá-los.

Segundo Barker (1994), gerente é aquele que este mais próximo da linha de frente e preocupa-se em administrar o hoje, ou seja, os resultados presentes. No contexto público o Gerente poderia ser aplicado aos Diretores de Departamento que usam regras, sistemas, normas e procedimentos. Já os líderes administram o amanhã, tem visão em longo prazo, desfazia o status quo busca a inovação.

Gerentes e líderes devem caminhar juntos. Gerentes administrando dentro de um paradigma, realçando-o e os líderes, liderando entre paradigmas buscando

novos paradigmas, isto porque se o paradigma for apenas realçado sem nunca mudá-lo os produtos e serviços de uma organização ficarão obsoletos e até mesmo ficar atrás de seus concorrentes.

Segundo Kouzes e Posner (2003) autores do livro “O Desafio da Liderança”, comentam que um gerente faz com que os outros façam, mas um líder faz com que os outros queiram fazer. E, eles conseguem isto através de cinco práticas:

- Desafiando o status-quo, assumindo riscos, experimentando e inovando;
- Inspirando uma visão comum a seus liderados, conseguindo com que os outros comprem os seus sonhos visões e aspirações;
- Capacitando os outros para agirem, pois sabem que só realizarão seus sonhos se contarem com pessoas treinadas e capacitadas para a ação;
- Modelando o caminho, praticando aquilo que pregam e partilhando os resultados obtidos; e
- Alentando o espírito de seus liderados, reconhecendo o que cada um é capaz de realizar e comemorando a obtenção de resultados com eles.

Significa ter em mente o que é impossível fazer, mas que caso pudesse ser feito mudaria totalmente a organização para melhor. Buscar soluções para problemas internos fora do ambiente de trabalho e o líder deve dar autonomia para que as pessoas possam fazer o mesmo sem temerem represálias. Ir além das fronteiras é tentar conquistar algo independente dos limites e circunstâncias.

Percebemos que liderança não é apenas baseada em carisma, imagem ou personalidade, mas sim, uma liderança com visão, definição clara de metas, estratégias e objetivos, coragem para mudar paradigmas, planejamentos e até começar de novo, equipes motivadas e em contínuo aprendizado, resultados obtidos de forma a surpreender a concorrência pela qualidade que apresentam e rapidez com que foram alcançados. E também uma liderança que deve ter excelência, ser inovadora e antecipar o futuro. Liderança não se trata apenas de cargos, trata-se de propósitos.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Caracterização do estudo: Pesquisa descritiva**

O tipo de pesquisa utilizada no trabalho foi a descritiva, com aporte no estudo de caso do Departamento de Receita Mobiliária da Prefeitura de Santana de Parnaíba, tendo uma abordagem qualitativa, o qual se pensa atender melhor as características dessa modalidade. Uma vez que, os objetivos gerais do trabalho era entender o que norteava o novo cenário político que se instaurado na cidade de Santana de Parnaíba, após a troca do grupo político, em dezesseis anos.

### **3.2 Universo e Amostra**

O universo deste estudo norteia-se dentro da Secretaria de Finanças, o qual possui seis departamentos e cerca de oitenta e quatro funcionários. O foco da pesquisa fora o Departamento de Receita Mobiliária, o qual é alocado dentro do Núcleo de Atendimento Tributário (NAT), sendo que este está subdividido nas áreas de ISS, Triagem e Atendimento ao Público foram utilizados como amostra entrevistas com quinze Servidores do NAT, tal escolha por realizar a entrevista neste departamento fora a conveniência, uma vez que atuou na organização, e por tentar buscar resposta a emblemática do trabalho, denotaria necessidade de ter opinião dos que participaram desse momento de Transição no Município na qualidade de agentes públicos, pois passaram pela experiência de vivenciar a troca de Administração entres as gestões de 2009/2012 e 2013/2016 da prefeitura de Santana de Parnaíba. Perfazia ainda necessário entrevistar um dos gestores do NAT, o que fora feito com Sr. Valdemar Castro, coordenador do Departamento de Triagem.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

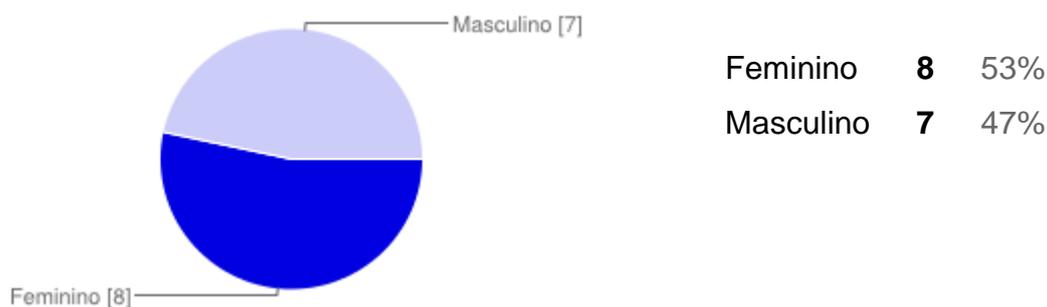
No processo de coleta de dados foi utilizada a pesquisa com questionário fechado composto com quinze perguntas fora distribuído aos servidores do Município de Santana de Parnaíba, lotados no Departamento de Receita Mobiliário está subdividido nas áreas de ISS, Triagem e Atendimento ao Público, as questões foram encaminhadas por email e respondidas entre 24/01/2014 a 04/02/2014, sendo

respondidas por todos que as receberam, os que participaram estavam divididos entre os cargos de Analistas e Técnicos Tributários.

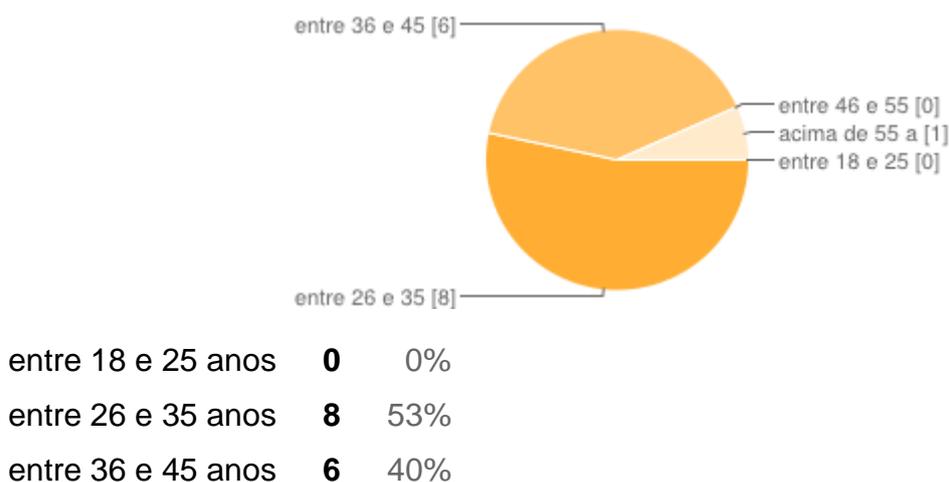
Além deste, foi realizada um entrevista com questões abertas com o Coordenador Diretor do Nucleo de Triagem, o qual participou do processo de Transição Política.

As perguntas apresentadas a seguir foram formuladas em questionário fechado com 11 questões, sendo as 06 primeiras apresentadas com o intuito de traçar um perfil dos questionados e as 05 últimas perfaz o objetivo geral do trabalho no tocante a observar as relações de poder no contexto do clima organizacional do Departamento de Receitas Mobiliárias, com o aporte das alterações percebidas, as oportunidades e desafios os pontos positivos e negativos pelos servidores, contrastando com as oportunidades e desafios os pontos positivos e negativos na percepção de um dos gestores.

### 1 - Selecione seu Sexo

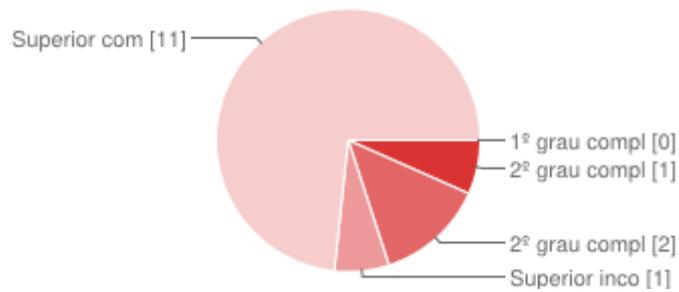


### 2 - Selecione sua Faixa Etária



entre 46 e 55 anos	<b>0</b>	0%
acima de 55 anos	<b>1</b>	7%

### 3 - Nível de Escolaridade

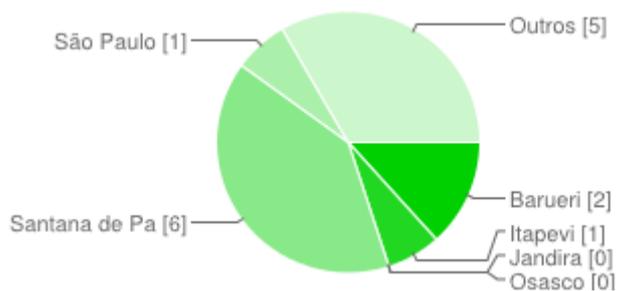


1º grau completo	<b>0</b>	0%
2º grau completo	<b>1</b>	7%
2º grau completo com formação técnica	<b>2</b>	13%
Superior incompleto	<b>1</b>	7%
Superior completo	<b>11</b>	73%

### 4 - Renda Mensal (individual)

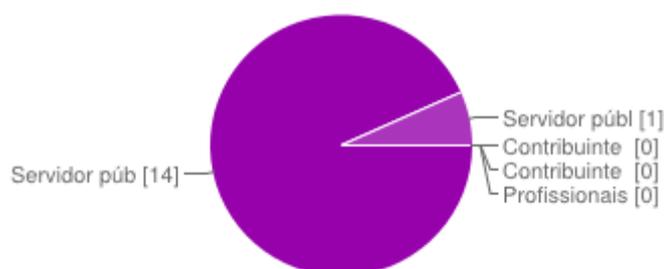
um salário mínimo	<b>0</b>	0%
dois salários mínimos	<b>4</b>	27%
três salários mínimos	<b>4</b>	27%
quatro salários mínimos	<b>2</b>	13%
cinco salários mínimos ou mais	<b>5</b>	33%

## 5 - Selecione seu Município



Barueri	<b>2</b>	13%
Itapevi	<b>1</b>	7%
Jandira	<b>0</b>	0%
Osasco	<b>0</b>	0%
Santana de Parnaíba	<b>6</b>	40%
São Paulo	<b>1</b>	7%
Outros	<b>5</b>	33%

## 6 - Situação Profissional



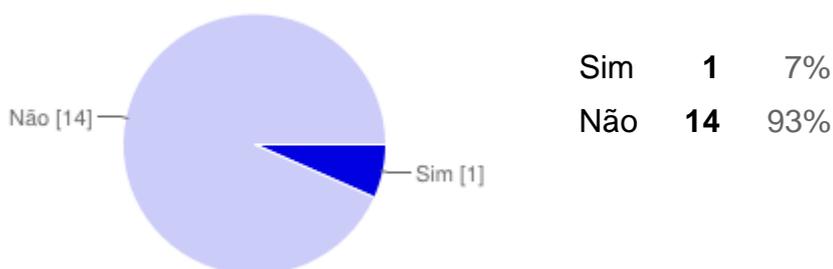
Servidor público concursado	<b>14</b>	93%
Servidor público comissionado	<b>1</b>	7%
Contribuinte empreendedor	<b>0</b>	0%
Contribuinte contratado	<b>0</b>	0%
Profissionais autônomos ou free-lancers	<b>0</b>	0%

Das 06 primeiras perguntas elencadas no questionário podemos auferir algumas observações, entre elas é que há equilíbrio entre os sexos percentualmente falando em relação à quantidade, já a faixa etária é bastante concentrada entre os 26 e 45, o que indica que caso esses servidores, dos quais 93% são concursados,

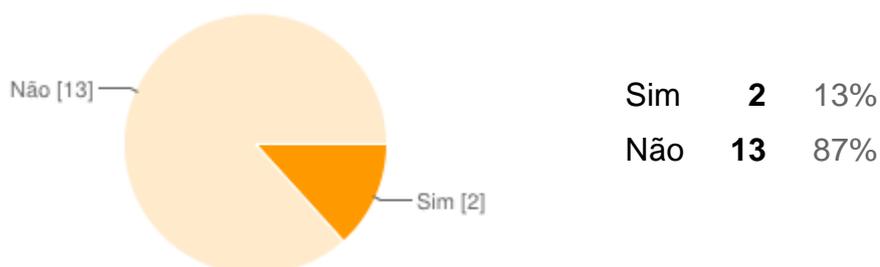
permaneçam em seus cargos até a aposentadoria passarão por suscetíveis transições políticas. Outro fator preponderante é a presença de servidores com curso Superior Completo, já a renda é um dos itens que há maior equilíbrio entre as opções de respostas, mas culminando em saber que a maioria ganha mais de 03 salários mínimos. Dado a abertura de forma seleção no município acontecer através de concurso publico, nota-se que os entrevistados moram, em mais da metade, fora do Município do qual se trabalha, o que denota que possivelmente o fator transição política torna-se, pela ótica de munícipe, menos perceptível.

A seguir estão elencadas as 05 últimas perguntas, o qual versa sobre a temática do trabalho, isto é: Transição Política.

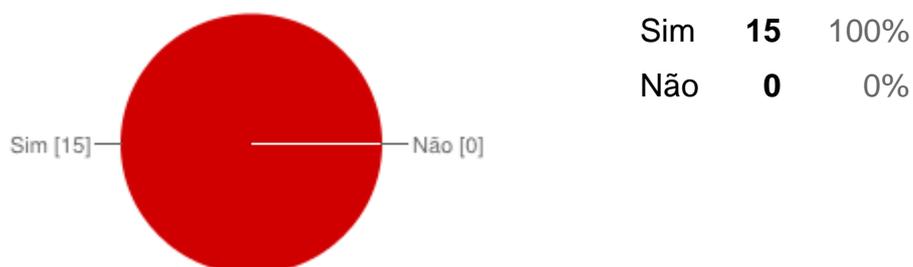
**7 - Você participou de alguma atividade em relação à Transição Política do município de Santana de Parnaíba?**



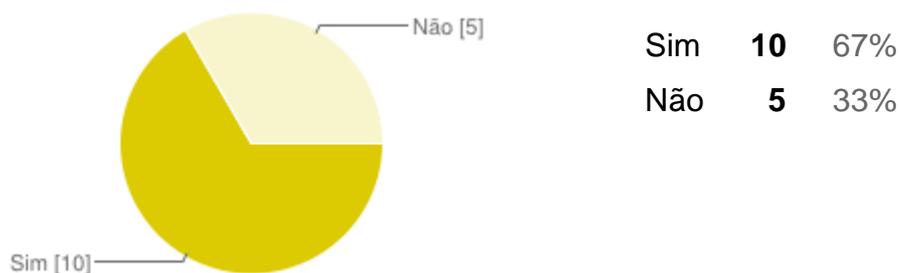
**8 - Você considera que houve transição entre as gestões 2009/2012 e 2013/2016 no município de Santana de Parnaíba?**



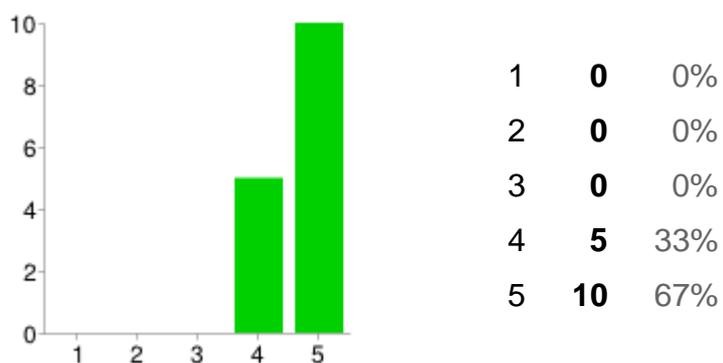
**9 - Você considera necessário haver transição entre as administrações de saída com a que entra?**



**10 - Você acha que o fato de ter ou não ter Transição Política" interfere diretamente nas suas atividades?**



**11 - Numa escala de 1 a 5 classifique qual grau de importância de ações para Transição Política.**



No questionário quando introduzida às perguntas a respeito de Transição Política a sensação aparente é que para os entrevistados, 93% deles não se consideram participantes da atividade de Transição, mas unanimemente consideram necessário havê-la, mesmo com tal pensamento uniforme a ideia de existir ou inexistir a política de Transição 33% não consideram que haja interferência diretamente em suas atividades, embora 100% classificaram, numa escala de 01 a 05, entre 04 e 05 como importante para Transição Política.

No decorrer do trabalho também foi entrevistado um dos coordenadores do Núcleo de Atendimento, responsável pela Triagem e Atendimento, o qual participou ativamente do processo de Transição, uma vez que, atuou na mudança de secretarias e elaborou as normas formas de atender os contribuintes.

**1. Quais as principais expectativas da sua gestão com relação à dinâmica da Secretaria?**

R: As melhores possíveis, pois nosso secretario acompanha diretamente o desenvolvimento das atividades em nosso setor.

**2. Como o Senhor avalia a atual postura da Secretaria em comparação com a atuação da mesma na gestão anterior?**

R: A postura continua a mesma, atender o contribuinte da melhor forma possível, pautado na legislação vigente.

**3. Em sua opinião quais foram as principais transformações (positivas e negativas)?**

R: As principais foram, a mudança do local de atendimento, aquisição de novos equipamentos e a centralização do atendimento, não vejo pontos negativos e sim a serem melhorados, como a unificação do sistema (cadastro/nota fiscal).

**4. Quais as principais oportunidades e ameaças que se imprime ao setor para a atual gestão?**

R: Oportunidade de aumentar nossa base de empresas, ajustando a legislação municipal, não vejo ameaças.

Quanto à entrevista aberta apresentada é possível extrair que no Período inicial da nova Administração 2013/216 a expectativa do gestor é que haja maior desenvolvimento no setor, dada à proximidade do Secretário de Finanças, quando indagado sobre a postura da Secretária na atual gestão em relação a anterior o gestor é taxativo que a pauta é atender as exigências da lei. Em uma das respostas foi aludido as principais transformações foi lembrado indiretamente à troca de Secretaria uma vez que o Departamento de Receitas Mobiliarias na nova gestão, saiu dos cuidados da Secretaria de Planejamento passando para Secretaria de Finanças, e ainda segundo o entrevistado não há ameaças ao setor e sim possibilidades aumento da base de empresa o que fatalmente incrementa a Receita.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos após seleção de algumas correntes teóricas escolhidas para este trabalho, no tocante a Transição Política, permite-me realizar apontamentos para esse processo, sob a ótica do Departamento de Receitas Mobiliária da Prefeitura de Santana de Parnaíba,

Verificou-se para o termo e conceito da Gestão Pública que é de grande relevância quando se pensa em Transição Política, embora seja notório o déficit histórico no Brasil, e de igual modo numa cidade histórica como Santana de Parnaíba que possuía sua subsistência nas lavouras no passado, e hoje passando a ter locomotiva de arrecadação o ISS, haja vista que o tema não é discutido no Brasil, e nem tenha muitas literaturas a respeito, foi possível identificar que mesmo que ínfimo o interesse é datado de pouco mais de uma década apenas.

É válido aludir que na cidade de Santana de Parnaíba esse assunto nem é discutido pelos legisladores não existindo lei e nem decreto, foi possível observar que tal discussão aparentemente não se perfazia como necessário, o que surpreende negativamente, uma vez que a administração da cidade ao longo de dezesseis anos fora feita pela mesma equipe e partido.

Aludindo ao objetivo geral que tangia analisar as oportunidades e desafios da temática transição política referente à mudança nas relações de poder no contexto do clima organizacional, verificou-se que o Departamento de Receita Mobiliária objeto do trabalho, surge com possibilidades de atrelar conceitos como o Poder Político e Liderança, pois o departamento encontra-se estrategicamente realocado na Secretaria de Finanças, com um prédio novo, equipamentos novos e estrutura de divisão reformulada.

Na ideia sobreposta de Transição Política como elemento de Mudança foi possível extrair o pensamento dos indivíduos que compõe a nova estrutura do Departamento, através de questionário, com um cenário de mudanças e turbulências política municipal, oriundas de uma cassação do prefeito eleito no pleito de 2012 e uma eminente destituição também por parte do prefeito eleito em eleições suplementares de 2013, é que não houve Transição Política.

Pelo prisma, pelo qual fora adotado neste trabalho, não possível ter a visão global de todas as variantes relativo à Transição Política, porém é passível exclamar que o tema ainda é um campo amplo a se explorar, discutir e com dezenas de permeável.

Dentre as principais descobertas do estudo fora a grande necessidade de abrir-se um debate sobre o tema que ainda é ínfimo.

Ao realizar o trabalho sobre o tema Transição Política foi possível aguçar os colegas a pensar na temática, o que contribuiu academicamente para um olhar mais crítico sobre a política nacional e profissionalmente falando permitiu reprocessar a dinâmica da política local.

Concluí-se, sobre um olhar global do trabalho, atentando as teorias abordadas, e a questão apresentada “Quais os principais reflexos da transição política no tocante a organização interna do Departamento de Receita Mobiliária?” que o processo político pode vir embasado de teorias sobre liderança, gestão, e muitas delas se encaixam de forma coerente, aplicada ao processo de Transição, mas que talvez fosse ingênuo pensar que existe um modelo pronto para se apresentar, que possa ser atribuído as esferas de poder, seja União, Estados e os Municípios são dispares, portanto Transição Política denotaria análises seja das necessidades estruturais, do departamento, das competências, dos próprios paradigmas, oportunismo e acima de tudo da busca de uma forma com menos intempéries na situação política sem submissão às tendências não produtivas, outrora instituída pela administrações que serão substituídas, o que possibilita desenvolvimento dos setores públicos de forma produtiva, trazendo-se qualidade as administrações vindouras.

## 6 REFERÊNCIAS

BARKER, Joel. **A visão do futuro**. Produção: Charthouse International Learning Corporating (EUA); São Paulo: Siamar, 1994. (38 min)

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SECRETARIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS. **Orientações para o Gestor Municipal : encerramento de mandato**. Secretaria de Relações Institucionais. Brasília: SRI, 2012. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/publicacoes/TransicaoMunicipal/Arquivos/Cartilha-encerramento-mandato-2012.pdf>> Acesso em 23 de outubro de 2013.

CAMARA DOS DEPUTADOS. **Conheça os Deputados – Biografia SILVINHO PECCIOLI - DEM/SP**. Disponível em <[http://www2.camara.leg.br/deputados/pesquisa/layouts\\_deputados\\_biografia?pk=162305&tipo=0](http://www2.camara.leg.br/deputados/pesquisa/layouts_deputados_biografia?pk=162305&tipo=0)> Acesso em 23 de setembro de 2013.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 09 de outubro de 2013.

CONTAS PÚBLICAS. **Demonstrativo dos Recursos de Origem Tributária**. Disponível em <[http://www.santanadeparnaiba.sp.gov.br/financas/tributos\\_arrecadados/demonstrativo.htm](http://www.santanadeparnaiba.sp.gov.br/financas/tributos_arrecadados/demonstrativo.htm)> Acesso em 25 de outubro de 2013.

DECRETO Nº 3465, DE 07 DE JANEIRO DE 2013. **Dispõe sobre constituição de comissão extraordinária de Auditoria, com poderes para a análise de atos capazes de afetar o equilíbrio da contas públicas no município de Santana de Parnaíba e dá outras providências**. Disponível em <<https://www.leismunicipais.com.br/a/sp/s/santana-de-parnaiba/decreto/2013/346/3465/decreto-n-3465-2013-dispoe-sobre-constituicao-de-comissao-extraordinaria-de-auditoria-com-poderes-para-a-analise-de-atos-capazes-de-afetar-o-equilibrio-da-contas-publicas-no-municipio-de-santana-de-parnaiba-e-da-outras-providencias-2013-01-07.html>> Acesso em 24 de outubro de 2013.

DICIONÁRIO AURÉLIO. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Disponível em <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>> Acesso em 21 de novembro de 2013.

EMILIO, Paulo.; MARTINS, Paulo Emilio Matos.; PIERANTI, Octavio Penna. (orgs.) **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FOLHA DE SANTANA DE PARNAÍBA, **Santana de Parnaíba**. Disponível em <<http://folhadesantanadeparnaiba.blogspot.com.br/2012/11/santana-deparnaiba.html>> Acesso em 08 de outubro de 2013.

FOLHA PAULISTANA. **Santana de Parnaíba – Oficializada Saída de Cezar (PSDB) Que foi cassado por uso de dinheiro público.** Disponível em <<http://www.folhapaulistana.com.br/2013/08/santana-de-parnaiba-oficializada-saida-de-cezar-psdb-que-foi-cassado-por-uso-de-dinheiro-publico/>> Acesso em 23 de setembro de 2013.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE. **Domicílios com acesso à água.** Disponível em <<http://www.seade.gov.br/produtos/retratosdesp/view/index.php?temald=4&indld=16&loclid=3547304&busca=>>> Acesso em 08 de outubro de 2013.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=354730>> Acesso em 08 de outubro de 2013.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEI COMPLEMENTAR Nº 116, DE 31 DE JULHO DE 2003. **Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp116.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp116.htm)> Acesso em 13 de outubro de 2013.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 1989.

LEI ORDINÁRIA Nº 10.609, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2002. **Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10609.htm)> Acesso em 23 de outubro de 2013.

LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO. **Lei Orgânica do Município de Santana de Parnaíba-SP.** Disponível em <<https://www.leismunicipais.com.br/lei-organica/santanadeparnaiba-sp/5268>> Acesso em 13 de outubro de 2013.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública. Excelência em Gestão Pública: O papel da gestão na condução da coisa pública. I Fórum Nacional da Qualidade e Gestão.** Disponível em <[http://www.cnen.gov.br/hs\\_Forum\\_Quali\\_Gestao/palestras/lima\\_mpog.pdf](http://www.cnen.gov.br/hs_Forum_Quali_Gestao/palestras/lima_mpog.pdf)> Acesso em 09 de setembro de 2013.

MAXIMIANO, Amaru Antônio Cesar. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MANGIERI, Francisco Ramos. **ISS: Teoria – Prática – Questões polêmicas / ISSQN – Imposto sobre serviços de qualquer natureza.** São Paulo: EDIPRO, 4. ED., 2. reim. – 2013.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 76, DE 25 DE OUTUBRO 2002. **Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.dji.com.br/medidas\\_provisorias/mp-000076-000-25-10-2002.htm](http://www.dji.com.br/medidas_provisorias/mp-000076-000-25-10-2002.htm)> Acesso em 23 de outubro de 2013.

SANTANA DE PANAÍBA. Disponível em <<http://www.santanadeparnaiba.sp.gov.br/index.html>> Acesso em 08 de outubro de 2013.

SENADO FEDERAL. PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO Nº 60, DE 2004. **Acrescenta o art. 18-A da Constituição Federal para disciplinar a instituição de equipes de transição entre Chefes do Poder Executivo eleitos.** Disponível em <<http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=42507&tp=1>> Acesso em 24 de outubro de 2013.

TAUIL, Roberto. **ISS Perguntas e Respostas.** Juiz de Fora: Juizforana, 2009.