



## A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções

*Lurdinéia Almeida Guimarães<sup>1</sup>; Ana Flávia Ferreira de Brito Oliveira<sup>2</sup>*

**Resumo:** O presente artigo demonstra um estudo sobre a importância da formação em Gestão Pública Municipal para os gestores públicos dando enfoque ao conceito de Administração Pública, descrevendo os princípios expressos na Constituição de 1988 que norteiam a sua aplicação, assim como identificando também algumas características necessárias ao gestor público municipal para atuar de forma eficiente atendendo as exigências inerentes à nova Administração Pública, bem como atuar sem incorrer em ilegalidade ou cometer crimes que possam prejudicar o município e a si mesmo. De natureza bibliográfica, este escrito tem como objetivo geral analisar de que maneira a formação em Gestão Pública Municipal pode auxiliar os gestores públicos no exercício de suas atividades.

**Palavras-chave:** Gestão Pública Municipal. Formação do gestor municipal.

## The Importance of Municipal Public Management training for Public Managers in the Exercise of their Functions

**Abstract:** The present article demonstrates a study about the importance of training in Public Municipal Management for public managers, focusing on the concept of Public Administration, describing the principles expressed in the 1988 Constitution that guide their application, as well as identifying some necessary characteristics to the municipal public manager to act efficiently meeting the requirements inherent to the new Public Administration, as well as to act without incurring in illegality or committing crimes that could harm the municipality and itself. Of a bibliographical nature, this paper aims to analyze how the training in Municipal Public Management can assist public managers in the exercise of their activities.

**Keywords:** Municipal Public Management. Training of the municipal manager.

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica, cursando especialização em Gestão Pública Municipal pela Universidade do Vale do São Francisco (UNIVASF), atual Secretária Municipal de Educação do município de Andorinha desde 2016. lurdineaag@yahoo.com.br;

<sup>2</sup> Orientadora. Graduada Pedagogia e Letras pela Universidade Federal da Bahia, mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação (UNEB), doutoranda em Difusão do Conhecimento (UFBA), Coordenadora Pedagógica da rede estadual de ensino.

## Introdução

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988) conhecida até hoje como a "Constituição Cidadã", promoveu uma mudança no federalismo brasileiro garantindo um processo de descentralização no país cujo objetivo principal era o fortalecimento financeiro e político administrativo dos estados, Distrito Federal e, principalmente, os municípios.

Nas últimas décadas, é possível perceber que esta Constituição trouxe mudanças significativas no campo das administrações públicas municipais, pois deu maior importância e responsabilidades aos municípios brasileiros consolidando seu poder de atuação no que se refere ao provimento de bens e serviços públicos à população, especialmente os serviços mais essenciais como os ligados à Saúde e à Educação. Também aumentou consideravelmente a responsabilidade e as obrigações daqueles que ocupam os cargos na administração pública em geral, conforme determina a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) cuja função, entre tantas outras, é estabelecer normas que objetivam controlar os gastos dos gestores públicos no âmbito dos estados, Distrito Federal e municípios, bem como promover a transparência do uso dos recursos públicos.

A Administração Pública, aqui também tratada como Gestão Pública, compreende todo o universo de instituições, órgãos, serviços e agentes públicos que trabalham buscando suprir as necessidades da população em geral, sem nenhum tipo privilégio a particulares, ou seja, é a gestão dos interesses da coletividade através da prestação de serviços públicos. No universo da gestão pública municipal, as atividades estritamente administrativas são exercidas pelo Poder Executivo representadas pelo prefeito ou por seus secretariados.

A sociedade moderna tem se tornado cada vez mais consciente dos seus direitos enquanto cidadãos e os meios de controle social através dos mais diversos órgãos fiscalizadores como Tribunais de Contas, Ministério Público, Conselhos, entre outros têm provocado uma exigência e acompanhamento cada vez maior no que diz respeito às gestões públicas, especialmente no que se refere à qualificação dos gestores públicos municipais o que exige, cada vez mais, um maior preparo administrativo para melhor entender e atender as demandas da população.

E neste contexto, um gestor público pode até não conhecer em profundidade o Direito Constitucional e Administrativo inerentes a sua função, mas deve ter conhecimento dos

princípios da Administração Pública que orientam e regem suas ações, pois sem esse conhecimento ele está passível, involuntariamente, de cometer erros graves que podem colocar em risco o funcionamento regular do município assim como cometer ilegalidades que culminem com a abertura de processos administrativos e penais ou até ações civis públicas, mesmo que suas ações não tenham sido executadas com má fé.

A qualificação dos gestores públicos municipais representa uma condição extremamente necessária para o desenvolvimento das políticas públicas as quais representam condições imprescindíveis para alcançar uma gestão de qualidade e que atenda a população de forma coletiva, com o constante cuidado de não cometer algum tipo de ilegalidade por falta de conhecimento adequado.

Dispor de gestores públicos seja prefeito ou secretários, que compreendam todo o universo de atribuições, responsabilidades e obrigações inerentes à sua função é condição necessária para uma administração que atenda aos anseios da coletividade.

O interesse em estudar o tema, é decorrente da minha experiência em mais de seis anos enquanto gestora pública municipal, sendo os últimos três anos somente na Secretaria Municipal de Educação. Com a formação em Pedagogia assumi a Secretaria Municipal de Finanças em 2013 e enfrentei nesse período inúmeras dificuldades para me adaptar à função. Somente após algum tempo, somado a muita dedicação e estudo, foi que comecei, de fato, a me apropriar dos conhecimentos mínimos necessários para atuar na pasta a qual era responsável.

Depois de quase sete anos atuando na administração pública municipal entendo que a formação apenas na área de educação não dá conta de compreender as nuances que envolvem a prática da administração pública municipal. O entendimento sobre todos os trâmites administrativos e sobre as disposições legais envolvidas nesse universo representam condições imprescindíveis para que o gestor público consiga desempenhar suas funções de forma satisfatória sem incorrer no ato de alguma ilegalidade prejudicando tanto o município quanto a si próprio.

Considerando tudo o que foi exposto até agora, problematizo: A formação em Gestão Pública Municipal pode, de fato, contribuir no exercício das atividades dos gestores públicos municipais?

Assim, mediante a indagação apresentada, o presente trabalho tem como objetivo analisar se a formação em Gestão Pública Municipal pode auxiliar os gestores públicos no desempenho de suas funções.

Foram utilizadas como fonte de pesquisa nesse trabalho as obras de alguns autores como Santos (2006), Bueno e Oliveira (2002), Carvalho (2001) e O`Donnel (1998) que discorrem sobre o conceito, função, importância e evolução da Gestão Pública Municipal, assim como a própria Constituição Federal de 1988 que regulamenta os princípios que orientam e regem toda e qualquer ação do gestor público.

Para tratar sobre a Gestão por Competência foram utilizados conhecimentos de pensadores da área como Parry (1996), Leme (2005), Dutra (2001) e Gramigna (2002) que abordam em suas produções a definição do referido tema, discorrendo sobre a necessidade e importância de avaliar e potencializar as competências e habilidades necessárias ao indivíduo no exercício de suas atividades objetivando a qualidade e o sucesso de toda e qualquer organização, inclusive as competências necessárias no universo da gestão pública.

Ainda sobre o tema Gestão Pública, mais especificamente, sobre o papel do gestor público municipal foram abordadas as obras de Veloso (2011), Keinert (1994), Kets de Vries (1997), Newcomer (1999) e Soares (2011).

Esse artigo também foi construído com base em uma pesquisa fundamentalmente bibliográfica e documental, baseada nas técnicas de pesquisa e documentos como livros, legislação, sítios, artigos, normas, dissertações, assim como vários materiais relacionados ao assunto analisado em questão. Vale destacar a utilização de diversas teorias abordadas ao longo do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal.

## **Um Olhar sobre a Administração Pública**

Contemporaneamente, tem sido bastante discutido o significado de Gestão Pública, apesar de muito poucas pessoas conhecerem, de fato, o significado da expressão. O domínio de tal assunto representa fator decisivo para o trabalho satisfatório do gestor público, pois orienta, de forma muito clara e precisa, o seu campo de sua atuação, indicando e orientando o caminho certo a ser seguido no universo da coisa pública.

A Administração Pública, aqui como sinônimo da Gestão Pública, também pode ser definida como o conjunto das atividades realizadas ou desenvolvidas pelo Estado, tanto no âmbito federal, como no estadual ou municipal cujo objetivo é a busca pelo bem comum sempre seguindo os princípios da justiça, da moral e da ética. A gestão pública está fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções que objetivam ordenar os fatores de produção e controlar a produtividade e eficiência a fim de obter os resultados desejados.

Santos (2006, p. 89), de forma bastante sintetizada, afirma que “a gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo”. Dessa forma, considerando o princípio econômico de escassez que se instalou no universo da gestão pública nos últimos anos somado a uma demanda social cada vez maior fica evidente a necessidade de priorizar uma administração pública que venha assegurar o interesse do cidadão, uma maior eficiência e qualidade dos serviços públicos, apesar da contínua redução de receitas.

Com o advindo da era moderna e o processo de globalização uma nova forma de gestão pública tem despontado para suprir as demandas e exigências da sociedade cada vez mais consciente dos seus direitos.

De acordo com Bueno e Oliveira (2002), a administração pública nos tempos atuais precisa ter determinados propósitos como, por exemplo, combater o patrimonialismo que é a concepção de que o Estado é um patrimônio do gestor público, assim como o clientelismo que consiste na prática do gestor público em privilegiar um indivíduo com o intuito de obter o apoio eleitoral, ou seja, o voto.

Ainda para os autores, a Administração Pública atual deve buscar a melhoria da qualidade na oferta dos serviços à população, bem como aperfeiçoar o controle social, proporcionando serviços de qualidade pelo menor custo possível, já que não há recursos financeiros suficientes para suprir todas as necessidades da população.

A nova Administração pública deve, portanto, proporcionar oportunidades que busquem melhorar as condições de vida da sociedade buscando uma sociedade mais justa, igualitária, ou seja, com menos desigualdades sociais e econômicas. Daí a necessidade de fazer uma análise sobre a função e a qualificação dos gestores públicos, pois serão estes os responsáveis pela administração pública em cada unidade federativa.

## Os Princípios da Administração Pública

A Administração Pública cujo objetivo é administrar os interesses da coletividade, órgãos e agentes que executam as funções administrativas obedece aos princípios descritos na Constituição de 88 que são os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Esses cinco princípios são responsáveis por nortear toda e qualquer ação do gestor público, pois estabelece e determina, de forma clara, tudo aquilo que o gestor deve ou não deve fazer no exercício de sua função. Descumprir qualquer uma dessas determinações estabelecidas pela Constituição traz sérias consequências tanto para o município quanto para o gestor que terá que responder civil e criminalmente por isso.

No tocante ao princípio da legalidade que determina a soberania da lei escrita a qual representa a condição de existência do Estado Democrático de Direito e ao mesmo tempo impede a tomada de decisão dos governantes baseada na sua própria vontade, Carvalho (2001, p. 301) afirma que "diferente do indivíduo que é livre para agir, podendo fazer tudo o que a lei não proíbe, a administração somente poderá fazer o que a lei manda ou permite". Assim, vale a compreensão que os gestores públicos estão vinculados ao que rege os princípios da Administração Pública.

Da mesma forma, o princípio da impessoalidade, que é consequente imediato da legalidade, delimita os atos e ações do gestor público, pois se todos os atos administrativos devem ser respaldados pelo princípio da legalidade também é obrigatório que seja respeitado o princípio da impessoalidade, já que a lei serve para todos sem qualquer tipo de distinção.

Nesta ordem, é importante a compreensão que os gestores públicos estão sob a égide do princípio da moralidade, uma vez que estes devem atuar com probidade e honestidade nas suas condutas. No tocante ao princípio da publicidade, os gestores públicos precisam tornar público todo e qualquer ato administrativo, sendo necessária a compreensão de que seus atos são criados para o público e, portanto, devem ser publicizados.

Por último, o princípio da eficiência que representa a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. Desta maneira, os gestores devem, além de seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, devem praticar de forma eficiente a relação custo-benefício no exercício de suas funções. Assim, o princípio da Eficiência representa a coerência econômica no andamento da Administração Pública.

No universo da Administração Pública, os cinco princípios citados anteriormente são regras que devem ser seguidas pelos aplicadores da lei e foram criadas objetivando dar unidade e coerência ao Direito Administrativo da coisa pública assim como buscar o controle dessas ações administrativas dos gestores públicos do país. Isso significa que, absolutamente todos os gestores estão subjugados a esses princípios e precisam, obrigatoriamente, ter ciência de cada um deles, já que toda e qualquer ação do gestor público deve ser regidas e orientadas por todas ao mesmo tempo.

Como podemos observar, o gestor público no universo da Administração possui inúmeros deveres a cumprir seguindo basicamente os cinco princípios vistos anteriormente. Isso é necessário, pois os mesmos precisam compreender que ao exercício do seu poder correspondem certos deveres que priorizam, acima de tudo, o interesse público. Assim seus atos estão necessariamente, vinculados a leis e o conhecimento desta legislação é extremamente necessária como forma de evitar, mesmo que involuntariamente, cometer algum tipo de improbidade administrativa

O art. 11 da Lei 8.429/1992 traz em seu corpo a seguinte definição de improbidade administrativa:

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições [...]. (BRASIL, CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1992)

Assim, de acordo com esta Lei configura uma improbidade administrativa, qualquer ato que pode ser classificado como enriquecimento ilícito, que causa prejuízo ao erário ou que atenta contra os princípios da Administração Pública.

Da mesma forma, a Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe inovações em relação à contabilidade pública e execução orçamentária, pois impõe os limites tanto para as despesas quanto para o endividamento. Ela também obriga os gestores a trabalhar com planejamento das ações a serem executadas respeitando o controle dos custos envolvidos e o seu descumprimento estabelece, entre outras penalidades, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário.

O gestor público que desconhece totalmente o Direito Constitucional e Administrativo, assim como os cinco princípios pertinentes à Administração Pública pode levar o município ao colapso administrativo e financeiro o que pode ocasionar uma falência desse ente federativo.

Diante do exposto, podemos observar que todos os gestores públicos no exercício das suas funções, em qualquer que seja ela, tem a prerrogativa de adquirir determinados poderes, mas ao mesmo tempo, lhes é atribuído diversos deveres como uma forma de evitar algum tipo de ação arbitrária, pois em toda função ou ação do agente público em qualquer esfera deve, obrigatoriamente, respeitar e priorizar o interesse público. Isso caracteriza, sem dúvida, uma forma de controle social das ações dos gestores públicos.

Essa relação de controle da gestão pública nos remete, irremediavelmente, às discussões acerca da teoria do Accountability, termo inglês que, traduzido à língua portuguesa significa, responsabilização. Refere-se à existência de meios de outorgar responsabilidades por ações realizadas e sua devida prestação de contas, ou seja, seu conceito vincula a obrigação dos gestores públicos tornarem público suas ações. De forma resumida, Accountability representa um instrumento de controle, punições e recompensas.

De acordo com O'Donnel (1998), o Accountability pode ser através de duas dimensões, a vertical e a horizontal. A primeira corresponde aos mecanismos de controle disponíveis à população para fiscalizar os gestores como, por exemplo, os Conselhos Municipais e a segunda corresponde aos mecanismos de controle exercido por organizações como, por exemplo, o Tribunal de Contas.

## **Gestão por Competência**

Na nossa língua, ao procurarmos o termo competência verificamos que ele possui vários significados como, por exemplo, capacidade, aptidão, habilidade, qualificação, entre outros. Mesmo analisando as diferenças culturais, os valores, a visão e as experiências de cada um e comparando os diversos sentidos ou significados da palavra competência, quando estudamos a fundo o seu significado, é possível perceber que o sentido da palavra é único.

De acordo com Parry (1996, p. 48), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Leme (2005), por sua vez, explica que competência representa o conjunto formado pela soma de três requisitos básicos, conhecido como o famoso CHA composto por Conhecimento (o saber), Habilidade (o saber fazer) e Atitude (o querer fazer).

A Gestão por Competências, portanto, pode ser definida como um modelo de administração que identifica os conhecimentos e habilidades necessários a cada indivíduo os quais servirão de base para a execução das ações consideradas mais adequadas no alcance dos objetivos propostas pela instituição. Nesse modelo de gestão, o objetivo é favorecer o desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes em todas as áreas da instituição com o intuito de que todas elas atinjam as competências organizacionais determinadas.

Ainda para Leme (2005), a Gestão por Competência tornou-se indiscutivelmente um processo que veio ajudar a organização a identificar e reconhecer os aspectos em que ela precisa de fato treinar nos seus colaboradores a fim de solucionar as falhas observadas. Nesse modelo de gestão é dada muita ênfase às pessoas envolvidas no espaço organizacional, pois se entende que o bom andamento da organização depende do conhecimento, capacidade e atitude de cada um dos indivíduos que compõem a instituição.

Dutra (2001, p. 25) corrobora este entendimento quando afirmar que:

Organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios

De acordo com Gramigna (2002), podemos identificar algumas competências as quais podem ser consideradas relevantes para a eficiência na gestão pública, como por exemplo, a capacidade de comunicação, de liderança, de planejamento, capacidade relacionamento interpessoal, capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, capacidade para selecionar alternativas e buscar soluções apropriadas, capacidade de ser criativo, de planejar soluções criativas, possíveis e apropriadas, capacidade de ser flexível e capacidade motivacional.

Considerando tudo o que foi exposto anteriormente, importa destacar que a Gestão por Competência está diretamente ligada ao universo da administração pública por se tratar também de uma organização composta por diversas pessoas que se relacionam e trabalham em função da prestação de serviços voltados para a população. Portanto há que se identificar, avaliar e

fortalecer as variadas competências dos colaboradores que compõem a esfera pública, pois o objetivo é potencializar os resultados da máquina pública garantindo um serviço adequado à coletividade.

No modelo de gestão por competência, as diversas habilidades precisam estar em contínuo desenvolvimento no cotidiano, pois isso favorece o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização e, conseqüentemente, o desenvolvimento de toda a instituição.

Cabe ao gestor público, portanto, conhecer e compreender o que vem a ser esse modelo de Gestão por Competência, bem como ter o domínio dessas inúmeras capacidades para conduzir a sua equipe e sua gestão, identificando e reconhecendo os pontos fracos a fim de melhorar sempre, assim como potencializar os pontos fortes de cada membro de sua equipe como forma de garantir a eficácia dos seus serviços.

## **O Papel do Gestor Público Municipal**

O processo de descentralização do país ocorrido a partir de 1988 trouxe maior amplitude de atuação e de administração dos recursos financeiros principalmente para os municípios que ganharam mais notoriedade e, conseqüentemente, tiveram que redefinir sua estrutura organizacional e administrativa para se adequar aos seus novos papéis e exigências já que passaram a desempenhar funções que até então, eram de responsabilidade somente da União.

Após 1988, não houve somente a descentralização das atividades administrativas, mas também do processo de gestão dessas atividades o que exigiu dos gestores uma reformulação significativa na forma de planejamento, na implementação e avaliação de políticas públicas. Esse contínuo desenvolvimento do processo de descentralização, especialmente no que se refere às políticas públicas ligadas às áreas como Saúde, Educação e Assistência Social outorgaram aos governos municipais o papel principal no processo de desenvolvimento dos municípios, pois apesar de serem elaboradas e financiadas pela União, a maior parte da sua gestão acontece na esfera municipal.

Essa nova demanda de incumbências dadas aos municípios trouxe para mais perto da população o acompanhamento desses serviços e o controle mais efetivo das ações dos gestores públicos municipais.

A necessidade cada vez maior de tornar a gestão do dinheiro público mais transparente para tornar mais efetivo o seu uso, aumentou consideravelmente, a quantidade dos instrumentos de controle das atividades da gestão pública. Podemos citar como os principais instrumentos de controle a Lei de Responsabilidade Fiscal, a criação dos Conselhos Municipais de Educação, os Tribunais de Contas dos Municípios e o próprio Ministério Público que tem atuado intensamente nos municípios nos últimos anos.

Todas essas mudanças tornaram a Administração Pública mais complexa e, por conseguinte, o processo de gestão dos prefeitos e secretários municipais, pois passou a requerer destes mais conhecimentos, competências e habilidades.

Com as novas responsabilidades e atribuições específicas assumidas, aumentaram tanto as exigências de profissionalização da gestão municipal quanto à necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública. (VELOSO et al., 2011, p. 16).

Dessa forma, quando fica evidente a incapacidade dos gestores públicos municipais de promover o desenvolvimento sustentável assim como garantir o atendimento das condições de vida mínimas da população como um todo, a sociedade, cada vez mais consciente dos seus direitos, passa a exigir com mais convicção que o Estado cumpra de fato com o seu papel que é fornecer, com eficiência, os serviços pelos quais é responsável.

Atualmente, assumir a função de gestor público exige, necessariamente, algumas qualificações que podem facilitar no exercício da função. Entre estas qualificações Keinert (1994) aponta: a habilidade humana que possibilita desenvolver a capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentar crises e lidar com mudanças descontínuas; habilidade profissional que possibilita uma visão estratégica, estimula a criatividade e a mudança, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, assim como a capacitação técnica administrativa para lidar com as especificidades do setor público; habilidade pública que envolve a responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de responsabilidade com um projeto político nacional fundado na ideia de cidadania.

De acordo com Soares (2011, p 88), a importância do conhecimento político na formação do administrador público, juntamente com o conhecimento técnico é fator importante para se alcançar a eficiência. O autor defende que é necessário ao gestor público dominar, além dos conhecimentos técnicos, o conhecimento político para o desenvolvimento de suas atividades, pois sua função não é somente de executar, mas também de com a criação e

implementação das políticas públicas e isso requer uma elevada capacidade de comunicação e de negociação com os atores envolvidos.

É possível perceber que o gestor público no exercício de suas funções também desempenha o papel de liderança no município em que atua, visto que precisa estar dotado de conhecimentos, habilidades, atitudes e um forte controle emocional para lidar com os inúmeros conflitos de poder que permeiam o universo do setor público.

Para Kets de Vries (1997) o líder deve ter em seu repertório um conjunto de características como, por exemplo, a consciência da sua missão, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às novas experiências, conhecimento específico da tarefa e controle emocional.

Nessa perspectiva, importa destacar a real necessidade de tratar sobre a qualificação dos agentes que ocupam as funções de gestores públicos municipais já que as atribuições e responsabilidades desses agentes tem se tornado cada vez maior ao longo dos últimos anos.

Newcomer (1999) afirma que o gestor público precisa dispor com urgência de diversos conhecimentos, sendo eles: Direito Constitucional, ética no serviço público, direito processual em gestão de recursos humanos, entender dos procedimentos políticos de alocação de recursos, instituições governamentais e econômicas, direito internacional, política e grupos de interesse, modelagem econômica, teoria da liderança e da gestão e análise de problemas, inclusive técnicas de estatística de custo-benefício.

Ainda segundo Newcomer (1999), para o bom exercício de suas funções é necessário que o gestor tenha habilidades com o Planejamento estratégico, Mensuração de desempenho, monitoramento de contratos, saber analisar dados dos recursos humanos, assim como áreas de desempenho e avaliações para melhorar a aplicação de programas, entender sobre prestação de contas, sobre alocação de recursos e dados, entender sobre administração financeira e sua complexidade, compreender a dinâmica do envolvimento dos cidadãos, da solução de conflitos e negociação, criação de consenso e motivação de pessoal.

Todas essas habilidades apontadas por Newcomer são importantes ao gestor público para que o mesmo venha entender e atender aos inúmeros desafios presentes na Administração Pública. O gestor público, como o nome sugere, administra tudo o que é público buscando prestar serviços públicos de qualidade, pois assim o público exige. Além de prestar todos esses serviços, ele deve, obrigatoriamente, manter o controle e o equilíbrio das finanças públicas a fim de evitar uma possível falência da máquina pública.

Hodiernamente, vivenciamos um cenário marcado por constantes e rápidas mudanças na sociedade, então é possível perceber o grande desafio do gestor público municipal nesse contexto, já que são inúmeras as suas atribuições e responsabilidades e constantemente ele precisa estar buscando atualizar os seus conhecimentos para exercer a sua função de forma satisfatória.

É importante salientar, portanto, que a base da qualificação dos gestores públicos municipais precisa, obrigatoriamente, estar orientada para que os mesmos tornem-se capazes de atender às necessidades da coletividade, proporcionando assim, serviços públicos adequados a cada realidade apresentada. Essa qualificação também deve prepará-los institucionalmente para acompanhar as possíveis alterações ou transformações que venham acontecer no universo do setor público, já que todas as suas ações exigem, obrigatoriamente, uma transparência administrativa, um controle social ou institucional, além da participação social.

Assim, são inúmeros os desafios que os gestores públicos enfrentam e se deparam no universo da administração pública para realizar um trabalho correto, eficiente, eficaz e efetivo. A busca por essa eficiência na gestão pública exige, necessariamente, uma constante qualificação desses agentes públicos.

Dessa forma, o debate sobre a qualificação dos gestores públicos tem ganhado cada vez mais destaque bem como a discussão sobre o desenvolvimento de políticas que busquem promover cada vez mais a formação adequada desses agentes.

## **Considerações Finais**

A ideia central deste estudo foi analisar se a formação em Gestão Pública Municipal pode auxiliar os gestores públicos no desempenho de suas funções.

Conforme já foi dito anteriormente, após o processo de descentralização em 1988, a Administração Pública no âmbito municipal sofreu alterações bastante significativas e os gestores municipais receberam novas atribuições que até então eram de responsabilidade da União.

Desde então, prefeitos e secretários tiveram seus papéis redefinidos, pois passaram a assumir novas atribuições e assim aumentou a responsabilização dos seus atos. Tais mudanças acabaram por intensificar também as exigências quanto à profissionalização desses agentes da

gestão pública municipal. Entretanto, no Brasil, sempre foi muito comum que a indicação dos ocupantes das funções de gestores públicos seja mais por méritos políticos do que por capacidade técnica.

Depois de 1988, em especial, nos últimos anos se intensificaram os estudos e debates acerca da importância da função do gestor público para atender às exigências cada vez maiores da atual administração pública municipal.

Diante de todos os estudos realizados neste trabalho, é possível entender que assumir a função de gestor público municipal não é uma tarefa simples, pois requer deste agente uma série de competências e habilidades.

Conforme os estudos realizados ao longo da pesquisa, é indiscutível admitir que todo gestor precisa conhecer sobre Direito Constitucional e Administrativo bem como se apropriar dos princípios da Administração Pública como a legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, pois são estes que orientam e regem as suas ações. Ter plena consciência de que há regras e leis a serem cumpridas traz ao gestor público a confiança de que está trabalhando de forma mais segura e assim, estará mais tranquilo quanto à fiscalização dos diversos órgãos responsáveis pelo controle de suas atividades, como por exemplo, o Ministério Público, o Tribunal de Contas dos Municípios, os Conselhos Municipais, entre outros.

Na presente pesquisa, foi possível observar que, cada vez mais se fortalece a figura do gestor municipal, não somente como agente político, mas também no papel de gestor técnico-administrativo e financeiro da coisa pública promovendo a melhoria das condições de vida da sociedade com base em um modelo de gestão mais eficaz, eficiente e efetiva.

Dominar conhecimentos relativos ao orçamento das finanças públicas municipais, buscando o controle do equilíbrio dos cofres públicos, bem como realizar a prestação de contas periodicamente de suas atividades aos órgãos de controle externo é da inteira responsabilidade do gestor.

Ainda sobre os conhecimentos técnicos necessários ao gestor público municipal, foi possível concluir que este agente deve compreender de direito processual, entender sobre o processo de monitoramento de contratos e todas as suas regulamentações legais para não incorrer em irregularidades administrativas, conhecer o que vem a ser o planejamento estratégico reconhecendo que se trata de uma ferramenta de grande importância na Administração Pública que visa fazer o levantamento das reais necessidades de uma comunidade objetivando uma tomada de decisão a fim de alcançar as metas desejadas.

Importa ainda destacar que o planejamento estratégico requer do gestor, conhecimento, competências e habilidades específicas, pois significa olhar a fundo na sociedade identificando os problemas e as reais necessidades para as possíveis intervenções. É nesse universo que se constroem democraticamente as políticas públicas tão necessárias a uma gestão pública que prioriza a gestão participativa e de qualidade.

Cabe também ressaltar a importância do gestor público municipal em conhecer e entender o modelo de Gestão por Competência já que ele lida diariamente no seu espaço de trabalho com diferentes pessoas, cada uma com capacidades e habilidades diferenciadas. O papel do gestor público nesse meio é identificar as competências e habilidades de cada um colaborador buscando conduzi-las na direção certa ou aprimorá-las objetivando assim o sucesso do trabalho em equipe o que, indubitavelmente representará o alcance da eficiência da organização como um todo.

Importa destacar que, além dos conhecimentos técnicos, é necessário que o gestor público municipal também tenha o conhecimento político na execução de suas atividades, pois sua função não se restringe somente a de executar, mas a de colaborar com a formulação de políticas públicas e essa função demanda uma elevada capacidade de comunicação, de liderança e de negociação para lidar com a diversidade de pessoas nesse meio.

Depois de elencar ao longo desta pesquisa todos os conhecimentos necessários ao gestor público municipal, podemos enfim, concluir que a formação em Gestão Pública Municipal, indiscutivelmente, pode auxiliar os gestores públicos no desempenho de suas funções.

De forma sintetizada, podemos afirmar que a formação em Gestão Pública Municipal possibilita ao gestor compreender todo o contexto econômico, político e legal, aplicar e desenvolver projetos de forma inovadora na sua gestão, fazer uso de técnicas de gestão que observem a necessidade da população, formular e implementar políticas públicas que busquem o desenvolvimento da comunidade. Todas essas práticas pautadas nos princípios da Administração pública e na ética.

As instruções contidas no curso de Gestão Pública Municipal, indiscutivelmente, oportunizam aos gestores públicos uma capacitação que proporciona e prioriza todas as qualificações necessárias a esses agentes como, por exemplo, as competências profissionais, políticas e sociais fundamentadas na perspectiva técnico administrativa e na perspectiva ética e moral.

Portanto, podemos afirmar que essa formação pode trazer benefícios diretos para a população que usufrui dos serviços públicos, bem como, impulsionar as possibilidades de desenvolvimento sustentável dos espaços em que atuam.

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. BRASIL

BUENO, Julio; OLIVEIRA, Ricardo de. ENAP – **Escola Nacional de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <w.enap.gov.br/artigos>. Acesso em: 20 mai. 2007.

CARVALHO, Antonio. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

KEINERT, Tânia. **Os paradigmas da administração Pública no Brasil (1900-92)**. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.34, n.3, p.41-48, mai/jun.1994

KETS, de VRIES, Manfred F.R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 188 p.

NEWCOMER, K. E. **A preparação dos gerentes públicos para o século XXI**. Revista do Serviço Público. Brasília.v.50, n.2, abr.-jun, 2002.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova [online]. 1998, n.44, pp.27-54. ISSN 0102-6445.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences. Training**, 1996, July: 48-54.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 1ª São Paulo. Editora Saraiva. 2006.

SOARES, Vanessa Brulon; OHYAON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. **O perfil e a Formação do Administrador Público: Uma Análise curricular dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação do Brasil.** *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 12, n. 1, p.65-92. Rio de Janeiro, 2011.

VELOSO, João Francisco Alves; MONASTERIO, Leonardo Monteiro; VIEIRA, Roberta da Silva; MIRANDA, Rogério Boueri (Orgs.). **Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras.** Brasília: IPEA, 2011. 303 p.



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

GUIMARÃES, Lurdinéia Almeida; OLIVEIRA, Ana Flávia Ferreira de Brito. A Importância da Formação em Gestão Pública Municipal para os Gestores Públicos no Exercício de suas Funções. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.45, p. 356-372. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 19/04/2019

Aceito 22/04/2019