

## **Análise acerca do aperfeiçoamento constante da Gestão Pública municipal relacionada ao Plano de Carreira, Cargos e Salários e Controle Social**

**Poliana de Oliveira Silva**

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti**

### **Resumo**

Este artigo analisa a história da administração pública no Brasil, com foco nas reflexões acerca de problemáticas que prejudicam a execução das políticas públicas além de apresentar práticas de melhorias que poderão resultar na qualidade dos serviços públicos. Trata-se de um levantamento bibliográfico e documental cujo objetivo geral consiste em apresentar sugestões visando o aperfeiçoamento da gestão pública municipal, as quais estão relacionadas à implantação do Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) e ao fortalecimento do controle social. Do ponto de vista do método, a concepção orientadora do trabalho é o materialismo histórico e a dialética. A elaboração deste trabalho justifica-se pelo fato da administração pública apresentar em algumas situações, segundo estudiosos do objeto em estudo tais como Bergue (2012), Behring (2011), Ferraz *et al.* (2008) e etc., ineficiência na condução de políticas públicas, desmotivação dos servidores públicos, forte presença de práticas clientelistas e desperdício de recursos públicos o que prejudica a sociedade em geral. Por fim, os principais resultados consistem em apresentar práticas que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública municipal aspirando ao fortalecimento das políticas sociais públicas. Tais sugestões estão relacionadas à implantação do PCCS e ao fortalecimento do controle social na gestão pública municipal.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Políticas sociais públicas; Plano de carreira, cargos e salários; Controle Social.

### **Analysis of the constant improvement of municipal Public Management related to the Career Plan, Charges and Wages and Social Control**

### **Abstract**

This article analyzes the history of public administration in Brazil, focusing on the reflections on issues that hinder the execution of public policies, besides presenting improvement practices that may result in the quality of public services. This is a bibliographical and documentary survey whose general objective is to present suggestions for the improvement of municipal public management, which are related to the implementation of the Career Plan, Charges and Salaries (PCCS) and the strengthening of social control. From the point of view of method, the guiding conception of work is historical materialism and dialectic. The elaboration of this work is justified by the fact that public administration presents in some situations, according to students of the object under study such as Bergue (2012), Behring (2011), Ferraz *et al.* (2008), etc., inefficiency in the conduct of public policies, demotivation of public servants, strong presence of clientelistic practices and waste of public resources, which damages society in general. Finally, the main results consist of presenting practices that may contribute to the

improvement of municipal public management, aiming at strengthening public social policies. These suggestions are related to the implementation of the PCCS and the strengthening of social control in municipal public management.

**Keywords:** Public administration; Public Social Policies; Career plan, positions and salaries; Social Control.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo possui o objetivo de apresentar práticas que poderão contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços operacionalizados pela administração pública no âmbito municipal, visando trazer benefícios para os cidadãos. A relevância deste trabalho justifica-se pela importância de entender informações e relatos que tratam a administração da máquina pública como ineficiente conforme observado na mídia e nos meios eletrônicos, seja por meio de um atendimento deficitário por parte dos servidores públicos, utilização indevida dos recursos públicos, nepotismo ou fragilidade nas políticas sociais.

Quando os recursos não são utilizados corretamente, as políticas sociais se fragilizam, trazendo prejuízos em especial aos indivíduos e famílias em situação de grande necessidade socioeconômica que utilizam com maior frequência os serviços públicos. Estes problemas prejudicam unicamente uma grande parcela da população oprimida que padece em face das desconstruções dos direitos sociais, os quais vêm ocorrendo de maneira significativa na atualidade.

O interesse em pesquisar esta temática partiu da preocupação em propor melhorias para a gestão pública com base em consultas realizadas em livros, artigos e notícias que apresentam práticas construtivas, visando minimizar as problemáticas citadas anteriormente. O método de pesquisa utilizado trata-se do materialismo histórico e dialético, o qual faz uma leitura da realidade com base na totalidade social e historicidade, evitando dessa forma realizar um prejulgamento de uma determinada realidade.

Trata-se de uma pesquisa teórica explicativa e descritiva com abordagem qualitativa que se compromete a realizar um levantamento bibliográfico e documental orientado pelo materialismo histórico dialético.

Inicialmente, será apresentada a trajetória da Administração Pública no Brasil, esclarecendo os três modelos da gestão executados ao longo da história (patrimonialista, burocrático e gerencial), bem como suas particularidades, considerando a categoria da

totalidade. Apesar da gestão pública no âmbito municipal ser o alvo da pesquisa, no entanto, a mesma será analisada em sua totalidade por considerar os seus três modelos de gestão.

Em seguida, serão apresentadas algumas problemáticas presentes na administração pública que causam prejuízos para os cidadãos, tais como, forte presença de propostas conservadoras que enfraquecem a ampliação das políticas sociais defendendo a não intervenção do Estado e a diminuição dos direitos sociais. A prática do clientelismo herdado do modelo patrimonialista que interfere na execução de uma boa gestão pública. Pois, a troca de favores em especial o apoio a determinados políticos em troca de empregos promove a absorção de um pessoal não qualificado e que não realizou concurso público o que poderá comprometer a qualidade dos serviços públicos.

Os resultados consistem em apresentar práticas que poderão aumentar a qualidade dos serviços públicos por meio da implantação do Plano de carreira, cargos e salários na gestão municipal. Este mecanismo poderá contribuir para a motivação dos servidores públicos que cada vez mais valorizam o crescimento profissional que poderá ocorrer por meio de capacitação, promoção de cargo, benefícios e aumento de vencimentos. Além disso, propõe-se o fortalecimento do controle social por meio da divulgação sistemática dos órgãos responsáveis por fiscalizar a utilização do dinheiro público. Este trabalho irá mostrar que geralmente, o seu desperdício se dá por meio não apenas da corrupção, mas também da má administração dos gestores públicos, restando uma quantidade insuficiente de recursos para investir em políticas sociais públicas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Ao longo da história brasileira nem sempre existiu administração pública. Ela nasce a partir da Constituição do Estado em 1822 através da Independência do Brasil, composta de instituições e leis próprias sendo controlada por uma monarquia. Além de ser monárquico, também era agrário, escravista chefiado politicamente pela aristocracia rural e dependente financeiramente do capital inglês. Desde esse período até os nossos dias, a administração pública possuiu três modelos de gestão, sendo eles o patrimonialista, burocrático e o gerencialismo.

O modelo Patrimonialista se desenvolve até o período de Getúlio Vargas (1930-1945), neste modelo não existe uma separação clara entre o público e o privado. Existe a apropriação

da coisa pública, bem como práticas de corrupção e nepotismo que prevalece até os dias atuais. Conforme esclarece a seguinte citação,

No Patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRASIL, 1995, p. 20).

O modelo Burocrático se desenvolve durante o Estado Liberal, como meio de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Orienta-se pelo controle rigoroso e se observa a presença do formalismo e hierarquia. É orientado pelos seguintes princípios: profissionalização, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e em síntese o poder racional legal (BRASIL, 1995).

“Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança essencial nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas” (BRASIL, 1995, p. 21).

A principal atividade passa a ser a efetividade no controle dos abusos, neste caso, perde-se a noção de seu objetivo básico – servir a sociedade. Alguns dos defeitos apresentados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) estão relacionados à ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de se voltar para as necessidades dos cidadãos que são encarados como clientes.

Além disso, para Sandro Trescastro Bergue (2012), este modelo apresenta as seguintes particularidades: são pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo; são nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos; têm competências funcionais fixas; qualificação profissional – no caso mais racional: qualificação verificada mediante prova e certificada por diploma; são remunerados por salários fixos em dinheiro, [...]; exercem seu cargo como profissão única ou principal; têm a perspectiva de uma carreira: “progressão” por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores.

O Gerencialismo ou modelo gerencial é o terceiro e atual modelo da Administração Pública brasileira, iniciou-se em 1995, durante o período do Governo de Fernando Henrique

Cardoso (FHC), por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com a proposta de flexibilizar a operacionalização das atividades desenvolvidas na Gestão Pública. Além de apresentar outras particularidades conforme esclarece a seguinte citação,

A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995, p. 21).

Este modelo considerado como um importante estágio no processo de transformação da administração pública brasileira possui os seguintes valores: produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência na execução dos serviços, sendo este último o principal fundamento do gerencialismo – busca pela eficiência.

A administração pública gerencial representa um avanço e de certa forma um rompimento com o antigo modelo burocrático, neste caso ocorre a negação da negação. Ou seja, o rompimento do modelo burocrático representa a sua negação a partir do advento do gerencialismo. O modelo gerencial negou o burocratismo apesar de conservar alguns dos seus princípios. No entanto, não significa dizer que o atual modelo negue todos os seus princípios, na verdade o modelo gerencial adota alguns princípios fundamentais como a admissão através de rígidos critérios de mérito, existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, carreiras, avaliação constante de desempenho e treinamento sistemático. A diferença de ambos os modelos se encontra na forma de exercer o controle visto que deixou de se concentrar nos processos para focar sua atenção nos resultados (CHIAVENATO, 2008).

A evolução destes modelos demonstra uma tentativa do Poder Público de aperfeiçoar a gestão pública. O modelo burocrático foi criado com o propósito de minimizar ou se possível erradicar a corrupção e o nepotismo, mas após quase nove décadas essas práticas continuam fortes apesar dos esforços visando o controle das mesmas. A gestão pública nasce numa sociedade marcada pela contradição do capitalismo composta de duas classes (burguesia e proletariado) que lutam em prol dos seus interesses o que resulta numa luta de classes, pois suas ideologias são totalmente opostas. A burguesia almeja a constante busca pelo lucro e os trabalhadores por sua vez lutam em prol de liberdade que será possível por meio da distribuição da riqueza socialmente produzida.

Essas contradições interferem no interior da administração pública que irá exteriorizar diversas problemáticas tensionadas por ideias conservadoras. Portanto, apesar dos esforços do Estado e de pesquisadores em propor alternativas para o aperfeiçoamento da máquina pública, a mesma sempre apresentará diversas problemáticas que interferirão diretamente na vida dos cidadãos ocasionado pelo contexto político, econômico e social marcado pelas contradições de classes.

## 2.2 REFLEXÕES ACERCA DAS PROBLEMÁTICAS ENFRENTADAS PELA GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública envolve atender as necessidades dos cidadãos que utilizam os serviços públicos com a qualidade necessária, bem como aplicar os recursos públicos com base na legalidade. No entanto, cada vez mais se observa uma maior precariedade na gestão de políticas sociais, por exemplo, educação sem qualidade, hospitais públicos superlotados, população sem acesso a uma alimentação adequada, não acesso ao emprego formal e renda, entre outras problemáticas.

As políticas sociais passam a adotar certas características que prejudicam ainda mais a sociedade. Segundo Behring (2011), as ideias liberais influenciam diretamente a fragilização das políticas sociais. Os seguintes princípios são adotados pelos pensadores liberais: predomínio do individualismo; responsabilidade do próprio indivíduo e da família pela busca do bem estar; predomínio da liberdade e competitividade; naturalização da miséria; predomínio da lei da necessidade – neste caso, orientadas pelas ideias Malthusianas de que o Estado não deve intervir na garantia das políticas sociais a fim de promover o controle populacional e da miséria; manutenção de um Estado mínimo; defesa de uma política social paliativa e assistência mínima a determinados segmentos da sociedade.

Reconhece-se que as políticas sociais são fruto de luta da classe trabalhadora em prol de direitos, trata-se de uma conquista adquirida por meio de constantes reivindicações dos movimentos sociais. Mas também ao mesmo tempo, atende aos interesses do capital como forma de controlar os trabalhadores a fim de evitar suas reivindicações, revelando sua função contraditória. As ideias conservadoras enfraquecem as políticas sociais públicas, trazendo prejuízos para a população mais oprimida. Além disso, a partir de 1990, houve o fortalecimento de ideias neoliberais impulsionadas pelo Governo de FHC, o que potencializou novas e antigas dificuldades para consolidar a seguridade social no Brasil (BOSCHETTI; SALVADOR, 2009).

Outra problemática enfrentada pela gestão pública está relacionada, em alguns casos, à desmotivação dos servidores públicos. Isso ocorre devido à inexistência de boas condições de trabalho, justo salário, benefícios, perspectiva de crescimento profissional, reconhecimento, entre outros fatores. Por isso, segundo Bergue (2012), é fundamental que os gestores públicos estejam atentos a estas possíveis mudanças de comportamento, visto que poderá prejudicar a qualidade dos serviços públicos.

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública (BERGUE, 2012, p. 21).

A partir do momento que os gestores perceberem que a rotina de trabalho está sendo prejudicada devido a esta variável, é importante que os mesmos possam estabelecer programas específicos para promover melhores condições de trabalho visando motivá-los por meio de programas de reconhecimento dos servidores que pode ocorrer por meio de portarias, eventos, folgas, cursos, bônus etc.; programas de remuneração por habilidades adquiridas por meio da realização de cursos de treinamento ou de desenvolvimento (BERGUE, 2012).

Além disso, alguns traços culturais presentes nas organizações públicas que de certa forma trazem prejuízos estão relacionados ao paternalismo, expressos por meio de licenças, vantagens e concessões especiais que beneficiam os agentes públicos em excessiva disparidade em relação à média, bem como o cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração. Também podemos destacar os seguintes traços gerais: a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência (BERGUE, 2012).

Ademais, uma das causas que prejudica a execução e ampliação das políticas sociais públicas está associada ao desperdício de recursos públicos. De acordo com estudos da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a cada R\$ 1,00 desviado pela corrupção representa

um prejuízo para a economia e para a sociedade de R\$ 3,00, segundo Roberto Abdenur (2013) – antigo diretor do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO).<sup>1</sup>

A corrupção além de prejudicar a criação de novos empregos pode resultar no aumento da ineficiência dos serviços públicos, promove uma sensação de impunidade e na contaminação de servidores honestos que podem mudar o comportamento idôneo em prol de enriquecimento ilícito.

Além disso, associada aos casos de corrupção, existem teorias que apontam para a má administração do dinheiro público como uma das principais causas de prejuízos para o Brasil. Por meio do evento “Jornadas Técnicas”, promovido pelo TCE/BA, o professor e juiz de Direito, José Maurício Conti, esclareceu que,

A falta de planejamento é um dos problemas mais graves quanto ao desperdício de recursos públicos no País. O obstáculo da gestão falha causa danos, em termos de quantidade de recursos financeiros perdidos, ainda maiores do que a corrupção, por exemplo, que por sua vez acabam recebendo mais atenção por se tratar de fraude e de má fé, questões que causam indignação e inquietude na sociedade.<sup>2</sup>

Em geral, é comum responsabilizar a corrupção como uma das principais causas de diminuição de recursos. Porém, segundo pesquisas a má gestão também chamada de desperdício passivo é considerado um dos principais vilões que pode acontecer por meio da alocação de recursos para insumos desnecessários, realização de compras sem pesquisa para encontrar o menor preço, pagamento de multa por atrasos etc. (FERRAZ; FINAN; MOREIRA, 2008).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo científico classifica-se como uma pesquisa teórica de cunho explicativo e descritivo com abordagem qualitativa que se compromete a realizar um levantamento bibliográfico cuja principal finalidade consiste em levar o pesquisador a estabelecer um contato

---

1 Fonte: PINHONI, Marina. **5 efeitos danosos da corrupção que você não vê**. Exame, 20 ago. 2013. Disponível em:> <https://exame.abril.com.br/brasil/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve/>>. Acesso em: 14 set. 2018;

2 Fonte: TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA. **Má gestão causa mais prejuízos ao País que a corrupção**. Disponível em: > <https://www.tce.ba.gov.br/noticias/ma-gestao-causa-mais-prejuizos-ao-pais-que-a-corrupcao>>. Acesso em: 14 set. 2018.



com obras, artigos científicos, livros, enciclopédias, periódicos etc., que se dedicam ao estudo do objeto. Também envolve um levantamento documental na qual as informações encontram-se disponibilizadas em reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outros meios de divulgação sem domínio científico (OLIVEIRA, 2012).

Foi utilizado o método dialético responsável por interpretar a realidade com base em algumas categorias, tais como: totalidade social, historicidade, contradição, práxis, mediação e classes sociais. Além disso, fundamenta-se em três grandes princípios:

A unidade dos opostos. Todos os objetos e fenômenos apresentam aspectos contraditórios, que são organicamente unidos e constituem a indissolúvel unidade dos opostos. Os opostos não se apresentam simplesmente lado a lado, mas num estado constante de luta entre si. A luta dos opostos constitui a fonte do desenvolvimento da realidade.

Quantidade e qualidade. Quantidade e qualidade são características imanentes a todos os objetos e fenômenos e estão inter-relacionados. No processo de desenvolvimento, as mudanças quantitativas graduais geram mudanças qualitativas e essa transformação opera-se por saltos.

Negação da negação. A mudança nega o que é mudado e o resultado, por sua vez, é negado, mas esta segunda negação conduz a um desenvolvimento e não a um retorno ao que era antes (OLIVEIRA, 2012, s/p).

O método dialético compreende a realidade social como um fenômeno marcado pela contradição ou conflito de opostos. Além de ser fundamentado na ideia de tese, antítese e síntese. Esta sendo o resultado da luta dos opostos. Segundo Marx, o real é resultado da influência de fatores econômicos ou de fenômenos políticos. Por isso, os fatos sociais não podem ser apreendidos de forma isolada, sendo necessário considerar o contexto social, econômico, cultural e político de uma dada realidade.

Foi utilizada a técnica da observação e escuta qualificada acerca de relatos e notícias disponibilizados na mídia e em meios eletrônicos relacionados aos casos de ineficiência na gestão pública que podem estar relacionados a vários fatores, entre eles a desmotivação dos servidores públicos que poderá resultar em morosidade na operacionalização dos serviços públicos, sejam eles na área da saúde, educação, assistência social e etc. Além disso, o desperdício de recursos públicos destinados às políticas sociais poderá prejudicar a qualidade dos serviços sociais, trazendo prejuízos para a reprodução dos indivíduos em geral.

O objeto de estudo se refere ao aperfeiçoamento constante da Gestão Pública. Por isso, o objetivo deste artigo é apresentar aos leitores práticas que poderão possibilitar na melhoria

dos serviços públicos. No que diz respeito, primeiramente a promoção e na gestão municipal do PCCS, o que possivelmente motivará os servidores públicos a desempenhar suas funções com eficiência e eficácia. E em segundo lugar, promover o fortalecimento do controle social para que a sociedade se conscientize da necessidade de avaliar, monitorar e fiscalizar os recursos públicos, para que dessa forma eles possam ser utilizados da maneira correta contribuindo para a minimização dos casos de desperdício de dinheiro público.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

##### **4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS (PCCS) E FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL COMO MECANISMOS DE APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA**

Sabe-se que existem várias práticas que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, reconhece-se que não se limita apenas a implantação do PCCS e fortalecimento do controle social. No entanto, neste trabalho serão apresentadas estas duas práticas, as quais foram fruto do aprendizado obtido ao longo da especialização em Gestão Pública.

No subtítulo 2.2 deste artigo foram destacadas reflexões acerca das problemáticas enfrentadas pela gestão pública, sendo uma delas a falta de motivação dos servidores. Por isso, por meio de leituras de artigos científicos e livros foi possível constatar que uma das práticas que pode contribuir para a motivação dos mesmos está relacionada à implantação do PCCS, que passa a ser visto não apenas como uma forma de aumento de salário, mas como um caminho de progressão na carreira, segundo Domingues e Ladosky (2007).

O PCCS se resume em um conjunto de normas e regras, dispostas e regulamentadas em leis, decretos e portarias, que estabelecem os mecanismos de gestão dos trabalhadores no setor público e das relações de trabalho.

Para Chiavenato (2008), neste contexto de mudança é imprescindível uma política responsável pela capacitação de novos servidores, desenvolvimento de pessoal, remuneração adequada que vise estimular o desempenho profissional e a instituição de carreiras. Desta forma, os planos de carreira devem ser,

Estruturados em classes hierarquizadas segundo a natureza e a complexidade das tarefas, fazendo-se a distribuição escalonada dos cargos e empregos entre as classes e a promoção na carreira será baseada em avaliação de desempenho e aprovação em cursos específicos (CHIAVENATO, 2008, p. 200).

A fim de alcançar a eficiência, eficácia e efetividade na execução das atividades administrativas é fundamental que a instituição pública realize investimentos na capacitação permanente e valorização de seus servidores, bem como investir na infraestrutura administrativa, aumento do quadro de pessoal e implantação de políticas públicas que satisfaçam as necessidades dos servidores públicos (PRIMAK *et al.*, 2014).

Neste caso, para indicar o servidor que terá a oportunidade de realizar um curso de formação poderá ser utilizada uma seleção composta de categorias de análise por parte do gestor a fim de verificar a compatibilidade entre às competências desenvolvidas pelo servidor e o conteúdo do curso a ser oferecido para garantir um aprendizado de qualidade. Outra categoria de análise está relacionada à capacidade do mesmo de ser multiplicador do conhecimento adquirido com os demais colegas de trabalho. Então, caso os assuntos a serem abordados no curso sejam compatíveis com as competências executadas por um determinado servidor e foi verificado que o mesmo tem a capacidade de repassar o conhecimento adquirido, este poderá ser escolhido para realizar tal curso de formação.

Segundo Nelson Marconi e Gabriela M. Moriconi (2009), o primeiro passo é definir o objetivo da política de gestão de pessoas no setor público que envolve o alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, visando o alcance de resultados e atendimento satisfatório do cidadão. Por isso, segundo os autores, tal política deve contemplar os seguintes aspectos:

- Recrutamento planejado, de acordo com as necessidades da organização pública, com eficiência e de forma rigorosa;
- Estrutura de carreira que estimule o servidor a buscar o seu aprimoramento constante e bom desempenho;
- Estrutura de incentivos simples e transparente, tais como remuneração, benefícios, prêmios que estimule o servidor e reforce a possibilidade de exigir um bom desempenho;
- Avaliação sistemática de desempenho do servidor e identificação de necessidades de capacitação;
- Estratégia de realocação e redistribuição de servidores.

Além disso, para promover uma boa gestão destas políticas é necessário um sistema de informação ágil que auxilie o processo de decisão e permita uma atuação menos burocrática da

área responsável pela gestão de pessoas; elaboração e execução de políticas de gestão de pessoas por meio de profissionais qualificados e um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a destinação adequada dos servidores (MARCONI; MORICONI, 2009).

Apesar dos constantes desafios enfrentados pelas diversas gestões públicas espalhadas pelo Brasil, mediante estas pesquisas foi possível constatar a importância das mesmas investirem em políticas de gestão de pessoas, pois isso poderá contribuir para a motivação dos servidores resultando na prestação de serviços públicos de qualidade para a população.

A sua implantação pode ser utilizada como meio de exigir da classe trabalhadora uma maior produtividade na prestação dos serviços públicos, para isso sendo necessária uma maior intensificação e precarização do trabalho, tendo em vista ainda a prerrogativa de capacitação em serviço. Será que isso não iria contribuir para a exploração dos trabalhadores na administração pública acarretando em problemas de saúde?

É importante levantar estes questionamentos, pois o atual sistema econômico não está preocupado com o bem estar do trabalhador. Os programas de benefícios são importantes para os servidores, pois estimulam a busca pela eficiência no trabalho o que irá trazer benefícios para a sociedade. Mas também podem ser utilizadas como estratégias para estimular o aumento da produtividade o que exigirá uma maior intensificação do ritmo de trabalho podendo resultar em problemas emocionais, mentais ou físicos.

#### 4.2 FORTALECIMENTO DO CONTROLE SOCIAL

O Controle Social é o meio pelo qual a população avalia, monitora e fiscaliza as ações do Estado a fim de evitar possíveis desvios de recursos financeiros. Existem vários instrumentos de monitoramento que podem ser utilizados pelas pessoas, tais como: ouvidoria, ministério público, tribunal de contas, Controladoria Geral da União (CGU), de estados ou municípios entre outros. A fim de que uma grande parcela de cidadãos tenha acesso a esses mecanismos, é necessário que a mídia e os governantes divulguem estes instrumentos legais para que todos possam utilizá-los da melhor maneira possível e fazer jus a sua condição de cidadão. Bem como, divulgar como os recursos públicos estão sendo destinados, em cumprimento da Lei nº12.527/2011 (Lei de Acesso à informação).

Além destes instrumentos citados, também existem os conselhos de caráter permanente e deliberativo, órgão colegiado composto por representantes do governo e da sociedade civil

que atua na formulação de estratégias e no controle da execução das políticas sociais, tais como de assistência social, saúde, educação, criança e adolescente entre outros, no qual a população pode fazer parte para acompanhar de perto o planejamento e elaboração de políticas públicas, contribuindo com sugestões, críticas e novas propostas. O controle social é importante para a execução dos serviços públicos, pois pode evitar desvios de recursos possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

Por isso, é fundamental uma maior divulgação por parte da mídia acerca dos órgãos de controle interno, externo e social com o objetivo de contribuir para a conscientização da população e fortalecer a participação social. Quando ocorre o reconhecimento de que os recursos são provenientes do pagamento de impostos, isso poderá motivar as pessoas a fiscalizar a sua destinação. Por sua vez, o Poder Público deverá continuar realizando a prestação de contas do orçamento público através do portal da transparência ou outros meios, a fim de que os cidadãos possam acompanhar a utilização dos recursos.

Um dos motivos que influenciam o desperdício de recursos públicos se refere à má administração dos gestores públicos associada aos casos de corrupção. Graças à atuação de diversos órgãos de controle social, é possível identificar os municípios que não dão um bom exemplo. A prefeitura de Piancó localizada no Sertão da Paraíba, com uma população de aproximadamente 16.039 habitantes, foi considerada pela CGU em 2018, como um exemplo de má gestão. Cerca de 12 prestações de contas deste município, incluindo as do Consórcio Intermunicipal de saúde da região do Vale do Piancó (Cisvap), foram reprovadas.<sup>3</sup>

Este convênio realizado pelo Cisvap e pactuado com a Fundação Nacional de Saúde (Funasa) em 2008, tinha o objetivo de executar cerca de 711 melhorias habitacionais em 11 municípios consorciados visando o controle da Doença de Chagas. O valor total do convênio é de R\$ 26.708.648,00 sendo R\$ 801,3 mil de contrapartida do Cisvap. Porém, apesar de ter sido celebrado há dez anos, a primeira e única parcela liberada até o presente momento, que corresponde a uma quantia superior a R\$ 7.772.204,39 só foi liberado em 20 de agosto de 2013, cerca de cinco anos após ter sido pactuado. Houve um superdimensionamento de R\$ 560.025,87.

---

<sup>3</sup> Fonte: TEIXEIRA, Isafas. CGU: irregularidades na execução de convênio milionário por consórcio de saúde em 11 municípios do Vale. Paraíba, Folha do Vale, 20 jun. 2018. Disponível em: > <https://www.folhadovali.com.br/noticia/ver/-cgu-irregularidades-na-execucao-de-convenio-milionario-por-consorcio-de-saude-em-11-municipios-do-vale->>. Acesso em: 22 set. 2018;

Segundo o relatório elaborado pela CGU após inspeções *in loco* realizadas no período entre, 24 de julho a 04 de agosto de 2017, foram utilizados materiais divergentes dos especificados na planilha de custos. A execução dos serviços estava em desacordo com os projetos. Inclusive os próprios beneficiários custearam a execução da obra por meio da prestação de serviços de pedreiro ou por meio da aquisição de materiais de construção, como contrapartida para o recebimento do benefício. Foram realizados pagamentos por serviços não executados ou realizados em desconformidade ao projeto. Tendo em vista tal situação, no mês de outubro de 2018 o Ministério Público Federal recomendou a Funasa a suspensão de pagamento ao Cisvap.<sup>4</sup> A suspensão deverá perdurar até que seja levada ao conhecimento dos órgãos competentes a efetivação de todas as construções.

Por outro lado, o município de Costa Rica localizado no Mato Grosso do Sul, foi considerado um exemplo positivo de gestão pública no ano de 2017. Neste mesmo ano, o município possuía cerca de 20 mil habitantes, orçamento de R\$ 6 milhões, caixa de R\$ 15 milhões e nenhuma conta atrasada.

A cidade é administrada por 18 conselhos compostos de professores, empresários e contadores, os quais são responsáveis por fiscalizar cada setor de interesse público.<sup>5</sup>

Até mesmo o 16º salário foi repassado para os professores tendo em vista a diminuição de faltas e de licenças médicas dos mesmos, o que resultou na redução de contratação de professores substitutos. Este dinheiro é proveniente do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB).<sup>6</sup>

Em uma entrevista concedida ao portal de notícias do *sítio* g1.globo.com, a secretária Manuelina Cabral afirma que, “os índices da educação básica deste município estão acima da média nacional. Quem faz realmente a diferença na sala de aula é o professor. E o professor só faz a diferença se ele estiver feliz”. A motivação do professor ou de qualquer outro profissional

---

4 Fonte: CLICKPB. **MPF constata superfaturamento em obras com recursos da Funasa na PB em mais de R\$ 1 milhão.** Disponível em:> <https://www.clickpb.com.br/paraiba/mpf-constata-superfaturamento-em-obras-com-recursos-da-funasa-na-pb-em-mais-de-r-1-milhao-247528.html> . Acesso em: 04 de out. 2018;

5 Fonte: PORTAL APAS. **Cidade no Mato Grosso do Sul é exemplo de boa gestão pública.** Portal APAS, 02 jun. 2017. Disponível em:> <http://www.portalapas.org.br/cidade-no-mato-grosso-do-sul-e-exemplo-de-boagestao-publica/>>. Acesso em: 20 set. 2018;

6 Fonte: GLOBO.COM. **Município de Costa Rica, no MS, paga até 16º salário para professor.** Globo.com, 02 jan. 2017. Disponível em:> <http://g1.globo.com/jornalnacional/noticia/2017/01/municipio-de-costa-rica-no-ms-paga-ate-16-salario-para-professor.html>>. Acesso em: 20 set. 2018.

é importante para garantir um bom desempenho de suas atividades, associado à garantia dos direitos trabalhistas, boas condições de trabalho, progressão de carreira e justo salário o que irá resultar numa educação de qualidade.

Visando contribuir ainda mais para uma educação de qualidade, sugere-se para o município em destaque e para os demais a inserção e o constante fortalecimento da pedagogia freireana nas instituições de ensino, por meio de uma educação que estimule a reflexão crítica e questionadora da realidade. Esta poderá ocorrer através de rodas de diálogo entre o professor e os alunos em sala de aula, a fim de contribuir para a transformação social e redução da educação bancária e verticalizada baseada no repasse de conhecimento tendo o aluno como mero receptor de novas informações. Em suma, estudantes capazes de desenvolver um pensamento crítico acerca da realidade serão futuros profissionais qualificados para contribuir e sugerir novas práticas visando o aperfeiçoamento constante da gestão pública.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou apresentar aos leitores a importância da implantação e execução de práticas que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública no âmbito municipal. Visto que cada vez mais no interior da Administração Pública, os servidores buscam alcançar a progressão profissional, boas condições de trabalho, justo salário, atividades compatíveis com o cargo ou função e estabilidade financeira. Tais práticas estão relacionadas à inserção do PCCS que poderá motivar os servidores a desempenhar suas atividades com a qualidade necessária, visando beneficiar da melhor maneira os cidadãos. Isso poderá ocorrer por meio de um atendimento humanizado e ágil, prestação de orientações claras e respeito ao cidadão.

Além disso, foram apresentadas as principais problemáticas que incorporam a gestão pública, tais como o desperdício dos recursos públicos que pode prejudicar o desenvolvimento de uma região e ampliação de políticas sociais públicas. Sabe-se que o Brasil é um país rico e a população contribui frequentemente com altos impostos que devem ser direcionados aos serviços públicos os quais são indispensáveis para a reprodução de vida das pessoas. Porém, grande parte deste dinheiro é desviado para os ralos da corrupção, impedindo a criação de novos postos de trabalho e investimento nos serviços sociais, o que irá prejudicar de maneira significativa a vida de milhares de cidadãos brasileiros. Bem como a má administração dos gestores públicos que também poderá contribuir para a redução do dinheiro público.

Por isso, é de grande importância a discussão acerca dos instrumentos de controle social, meio pelo qual a sociedade fiscaliza a destinação e utilização dos recursos públicos. Além de ser fundamental a constante publicização da atuação dos conselhos, ministério público, tribunal de contas, ouvidorias e controladorias, a fim de coibir casos de desvio de dinheiro público.

Historicamente a Administração Pública foi se aperfeiçoando com o objetivo de beneficiar a população e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Apesar de o gerencialismo ser o modelo mais adequado dentre os anteriores, percebemos que alguns dos antigos princípios permanecem até hoje. Tais como a prática de clientelismo, algo que prejudica a gestão, mas também foram herdadas práticas positivas como a admissão no serviço público de servidores qualificados por meio de concurso.

Ao longo da evolução da gestão pública no cenário brasileiro, as políticas sociais também avançaram, amadureceram e sofreram retrocessos com o passar do tempo. No período do Patrimonialismo não existiam políticas sociais que respondessem às demandas da sociedade. Por isso, a população desprovida dos bens materiais era atendida pela filantropia representada pelas Santas Casas de Misericórdia e pelos curandeiros. Porém, a elite recebia o tratamento dos poucos médicos que existiam no Brasil, cuja formação era realizada no exterior.

Durante o modelo Burocrático, após a década de 30, foram sendo criadas as primeiras legislações sociais, trabalhistas e previdenciárias, tais como o auxílio doença, aposentadoria, consolidação das leis de trabalho e etc. No entanto, apenas os trabalhadores formais tinham acesso a tais benefícios. Após muitas lutas e reivindicações da classe trabalhadora e dos movimentos sociais foi possível a ampliação dos direitos civis, sociais e políticos por meio da promulgação da Constituição Federal de 1988. No entanto, após 1990, durante o modelo Gerencial, apesar de sua consolidação, as políticas sociais sofrem um retrocesso devido à incorporação de ideologias neoliberais.

A gestão pública é um conjunto de ações e serviços públicos desenvolvidos para atender as necessidades da população e tem a função de administrar corretamente os recursos sendo orientados pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além do mais, algo que pode contribuir de maneira significativa para o seu constante aperfeiçoamento são os cursos de graduação e especialização em gestão pública que oferecem uma capacitação e suporte para o profissional atuar da melhor maneira possível como gestor público.



## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012;

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional**. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012;

BEHRING, Elaine Rossetti. **Política Social: fundamentos e história** / Elaine Rossetti Bering, Ivanete Boschetti. – 9. ed. – São Paulo: Cortez, 2011. – (Biblioteca básica de serviço social; v. 2);

BOSCHETTI, Ivanete; SALVADOR, Evilásio. O Financiamento da Seguridade Social no Brasil no período 1999 a 2004: Quem paga a conta? In: **Serviço Social e saúde: formação e trabalho profissional** / Ana Elizabete Mota... [et al.], (orgs). – 4. Ed. – São Paulo: Cortez; Brasília< DF: OPAS, OMS, Ministério da Saúde, 2009, p. 49-72;

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. – Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2018;

\_\_\_\_\_. **Lei 8.142, de 28 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Disponível em:> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8142.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8142.htm)>. Acesso em: 25 set. 2018;

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Orientações para conselhos da área de assistência social** / Tribunal de Contas da União. – 3 ed. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2012;

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Idalberto Chiavenato. - 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Provas e concursos) 4ª reimpressão;

CLICKPB. **MPF constata superfaturamento em obras com recursos da Funasa na PB em mais de R\$ 1 milhão**. Disponível em:> <https://www.clickpb.com.br/paraiba/mpf-constata-superfaturamento-em-obras-com-recursos-da-funasa-na-pb-em-mais-de-r-1-milhao-247528.html>> . Acesso em: 04 de out. 2018;

\_\_\_\_\_. **Relatório CGU Consórcio Vale do Piancó**. Disponível em: > [https://www.clickpb.com.br/media/filer\\_public/68/0a/680a7c1c-75d0-4f9b-9357-b8a06301ba5b/relatorio\\_cgu\\_consortio\\_vale\\_do\\_pianco.pdf](https://www.clickpb.com.br/media/filer_public/68/0a/680a7c1c-75d0-4f9b-9357-b8a06301ba5b/relatorio_cgu_consortio_vale_do_pianco.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2018;

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mário Henrique. **Administração pública no Brasil e planos de carreiras negociados: experiências selecionadas** / organizado por Marta Regina Domingues e Mario Henrique Ladosky. - São Paulo: CUT, 2007. 96 p.; 23 cm. Disponível em:> [www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf](http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2018;

FERRAZ, Claudio; FINAN, Frederico; MOREIRA, Diana Bello. **Corrupção, má gestão, e desempenho educacional**. Julho, 2008. Disponível em: > <http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807211421560-.pdf> >. Acesso em: 14 set. 2018.

FONSECA, Ana Flávia. **4 principais desafios da gestão pública**. Unipê, 18 dez. 2015. Disponível em:> <http://blog.unipe.br/graduacao/4-principais-desafios-da-gestao-publica>>. Acesso em: 10 set. 2018;

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008;

GLOBO.COM. **Município de Costa Rica, no MS, paga até 16º salário para professor**. Globo.com, 02 jan. 2017. Disponível em:> <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/01/municipio-de-costa-rica-no-ms-paga-ate-16-salario-para-professor.html>>. Acesso em: 20 set. 2018;

MAIOR, Suetoni Souto. **Saiba quem são os campeões da má gestão entre prefeitos e ex-prefeitos paraibanos**. Jornal da Paraíba, 06 maio 2018. Disponível em: > <http://blogs.jornaldaparaiba.com.br/suetoni/2018/05/06/saiba-quem-sao-os-campeoes-da-ma-gestao-entre-prefeitos-e-ex-prefeitos-paraibanos/>>. Acesso em: 22 set. 2018;

MARCONI, Nelson; MORICONI, Gabriela Miranda. Gestão de pessoas nos municípios brasileiros. In: **Cadernos FGV Projetos: Gestão Pública Municipal**, Rio de Janeiro, nº 08, p. 40-45, março de 2009;

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**/ Maria Marly de Oliveira. 4 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012;

PEIXOTO, Alice Emmanuele Teixeira. **4 problemas da gestão pública municipal no Brasil**. Politize, 13 out. 2016. Disponível em: ><http://www.politize.com.br/gestao-publica-municipal-no-brasil-problemas/>>. Acesso em: 18 jun. 2018;

PINHONI, Marina. **5 efeitos danosos da corrupção que você não vê**. Exame, 20 ago. 2013. Disponível em:> <https://exame.abril.com.br/brasil/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve/>>. Acesso em: 14 set. 2018;

PORTAL APAS. **Cidade no Mato Grosso do Sul é exemplo de boa gestão pública**. Portal APAS, 02 jun. 2017. Disponível em:> <http://www.portalapas.org.br/cidade-no-mato-grosso-do-sul-e-exemplo-de-boa-gestao-publica/>>. Acesso em: 20 set. 2018;

PORTAL EDUCAÇÃO. **Modelo Gerencial na Administração Pública**. Portal Educação. Disponível em: > <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/modelo-gerencial-na-organizacao-publica/35881>>. Acesso em: 12 jul. 2018;

PRIMAK, Irineu *et al.* **Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do Paraná**. Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014. Disponível em:> <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20576>>. Acesso em: 18 set. 2018;

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Pública no Brasil: o Patrimonialismo**. Politize, 30 nov. 2015. Disponível em: ><http://www.politize.com.br/patrimonialismo-administracao-publica-brasil/>>. Acesso em: 11 set. 2018;

SILVA, Jackson Vieira dos Santos. **A responsabilidade pela má administração dos recursos públicos pelo gestor municipal**. Jus Brasil, agosto 2015. Disponível em:> <https://jus.com.br/artigos/42290/a-responsabilidade-pela-ma-administracao-dos-recursos-publicos-pelo-gestor-municipal>>. Acesso em: 12 jul. 2018;

TEIXEIRA, Isaías. **CGU: irregularidades na execução de convênio milionário por consórcio de saúde em 11 municípios do Vale**. Folha do Vale, 20 jun. 2018. Disponível em: > <https://www.folhadovali.com.br/noticia/ver/-cgu-irregularidades-na-execucao-de-convenio-milionario-por-consorcio-de-saude-em-11-municipios-do-vale->>. Acesso em: 22 set. 2018;

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA. **Má gestão causa mais prejuízos ao País que a corrupção**. Disponível em: > <https://www.tce.ba.gov.br/noticias/ma-gestao-causa-mais-prejuizos-ao-pais-que-a-corrupcao>>. Acesso em: 14 set. 2018.