

# A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES

PAGLIONE, Christiane<sup>4</sup>  
LEALI, Claiton Antônio<sup>5</sup>  
CRUZ SILVA, Janaína Mendonça da<sup>6</sup>  
TRAJANO, Ana Rita Castro<sup>7</sup>

**RESUMO:** O presente artigo apresenta a qualificação profissional como condição *sine qua non* para melhoria da Gestão Pública Municipal, com viés no Planejamento Estratégico Situacional (PES), para atender as demandas locais de forma a otimizar as aplicações dos recursos financeiros públicos, que são escassos. Definiu-se como objetivo geral deste trabalho analisar as relações entre qualificação profissional dos gestores públicos municipais e a gestão que busca como referência o Planejamento Estratégico Situacional (PES). Trata-se de uma pesquisa exploratória e, quanto aos procedimentos técnicos adotados, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e documental. Buscou-se elucidar as vantagens do PES em relação ao planejamento tradicional, procurando-se estabelecer relações entre PES, Gestão do Conhecimento e da Comunicação em práticas de gestão pública municipal. Ao final, este estudo culminou no desenvolvimento de uma proposta de qualificação profissional para ocupantes de 'cargos de provimento em comissão' para função de gestão, com a finalidade de capacitá-los a lidar com a complexidade dos problemas públicos municipais, por meio do PES. Na perspectiva em estudo, não há mais espaço para um modelo de gestão *top down* no setor público, uma vez que se busca a construção do Estado Necessário em meio ao cenário tendencial da democratização, que exige eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos para satisfazer aos interesses e necessidades sociais por bens e serviços demandados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública Municipal; Qualificação Profissional; Planejamento Estratégico Situacional (PES); Gestão do Conhecimento e da Comunicação.

**ABSTRACT:** This article presents the professional qualification as a condition *sine qua non* for improving the Municipal Public Management, with bias in the Situational strategic planning (PES), to meet local demands in order to optimize the applications of public financial resources, which are scarce. Defined as general objective of this study to analyze the relationships between professional qualification of municipal public managers and the management that seeks the Situational strategic planning (PES). This is an exploratory research, and technical procedures adopted, is characterized as a bibliographical and documental research. Sought to elucidate the advantages of PES in relation to traditional planning, establish relationships between PES, knowledge management and communication in municipal public management practices. In the end, this study culminated in the development of a proposal for professional qualification for occupants of 'positions' Committee serving for management function, in order to enable them to deal with the complexity of public problems municipal, through the PES. In perspective, there is no more room for a top down management model in the public sector, since it seeks State-building Necessary amid the trend of democratisation scenario, which requires efficiency and effectiveness in the management of public resources for meet the interests and social needs for goods and services demanded.

**KEYWORDS:** Municipal Public Management; Professional Qualification; Situational Strategic Planning (PES); Knowledge management and communication.

- <sup>4</sup> Administradora – Hospital São José Ltda, de Frutal / MG. Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal / Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade de Frutal / MG. Especialização em MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria / Fundação Getúlio Vargas, FGV, Brasil. (2014-2015). Especialização em Gestão Hospitalar / Escola de Saúde Pública de Minas Gerais (2007-2008). Especialização em Gestão e Exercício da Docência / Faculdade do Noroeste de Minas, FINOM (2006-2006). Especialização em Gestão Empresarial Estratégica / Universidade de São Paulo, USP (2003-2004). Graduação em Ciências Econômicas / Universidade de Uberaba, UNIUBE (1993-1997). [christiane.paglione@yahoo.com.br](mailto:christiane.paglione@yahoo.com.br).
- <sup>5</sup> Secretário Municipal de Finanças – Prefeitura Municipal de Frutal / MG. Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal / UEMG, Unidade Frutal / MG. Graduação em Geografia / UEMG, Belo Horizonte (2011). [claiton.leali@bol.com.br](mailto:claiton.leali@bol.com.br)
- <sup>6</sup> Chefe de Divisão Projeto Especial – Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Frutal / MG. Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal / UEMG, Unidade Frutal / MG. Bacharel em Nutrição / Faculdade Frutal – Sociedade Frutalense de Ensino Superior Ltda [atual: Uniesp] (2011). [janainanutricao17@gmail.com](mailto:janainanutricao17@gmail.com).
- <sup>7</sup> Professora Orientadora / Curso Gestão Pública Municipal / UEMG. Graduação e Mestrado em Psicologia / UFMG; Doutorado em Educação / UFMG. Professora Graduação Psicologia e História / UEMG / Divinópolis.

## INTRODUÇÃO

A qualificação profissional é um desafio rumo à excelência organizacional, tanto privada, quanto pública. A partir disso, sabe-se que o tema referente à importância da qualificação profissional para a gestão pública municipal surgiu, também, associado ao interesse pela mudança de conceito no que tange ao papel das pessoas dentro das organizações e ao desconhecimento dessa alavanca de desenvolvimento por muitos gestores.

Nesse sentido, é que Chiavenato (2005, p. 90) afirma que:

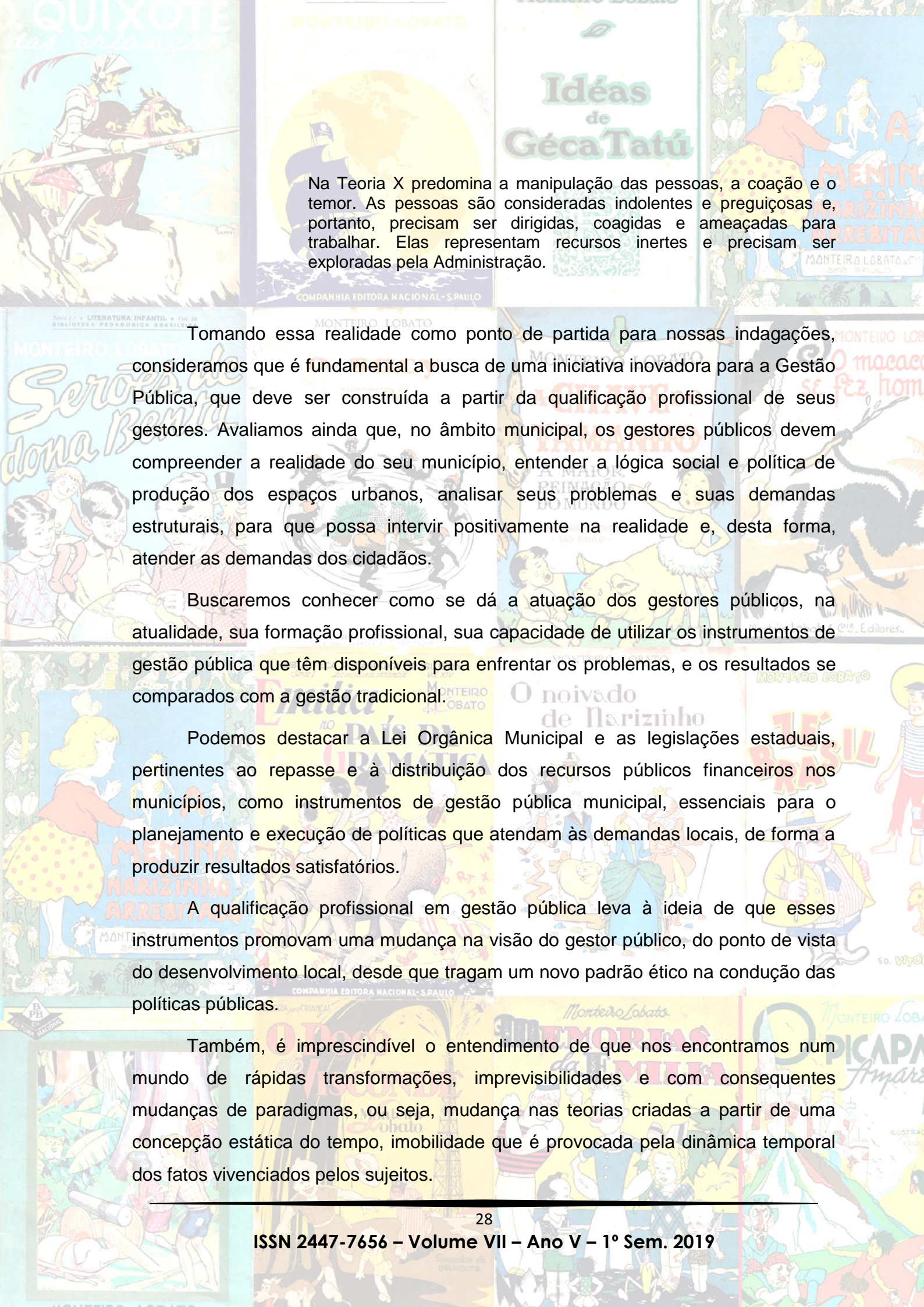
Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessários para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional.

Podemos destacar que a precária qualificação profissional dos gestores públicos pode conduzir a sérios problemas de gestão, que contaminam desde o planejamento até a execução do plano de governo, o que impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população do município e, também, da microrregião, e, muitas vezes, ainda, na destinação inadequada dos escassos recursos financeiros.

E, seguindo esta linha de raciocínio, que apresenta a necessidade de mudança de paradigmas de gestão, podemos notar que a dificuldade de se redesenhar processos na Administração Pública deve-se à adoção do nível de “interdependência de fundo comum” (MENDONÇA, 2014, p. 20), caracterizado pelo modelo de gestão *top down*, em que o processo decisório é centralizado, o que limita a obtenção de resultados eficazes para o cidadão.

Essa “interdependência de fundo comum”, também conhecida como “visão tradicional”, é regida pelo conjunto de pressupostos identificados por McGregor, e denominado de *Teoria X*, citada no estudo dos Estilos de Administração, por Idalberto Chiavenato (2005, p. 400).

Segundo Idalberto Chiavenato (2005, p. 400):



Na Teoria X predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto, precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Elas representam recursos inertes e precisam ser exploradas pela Administração.

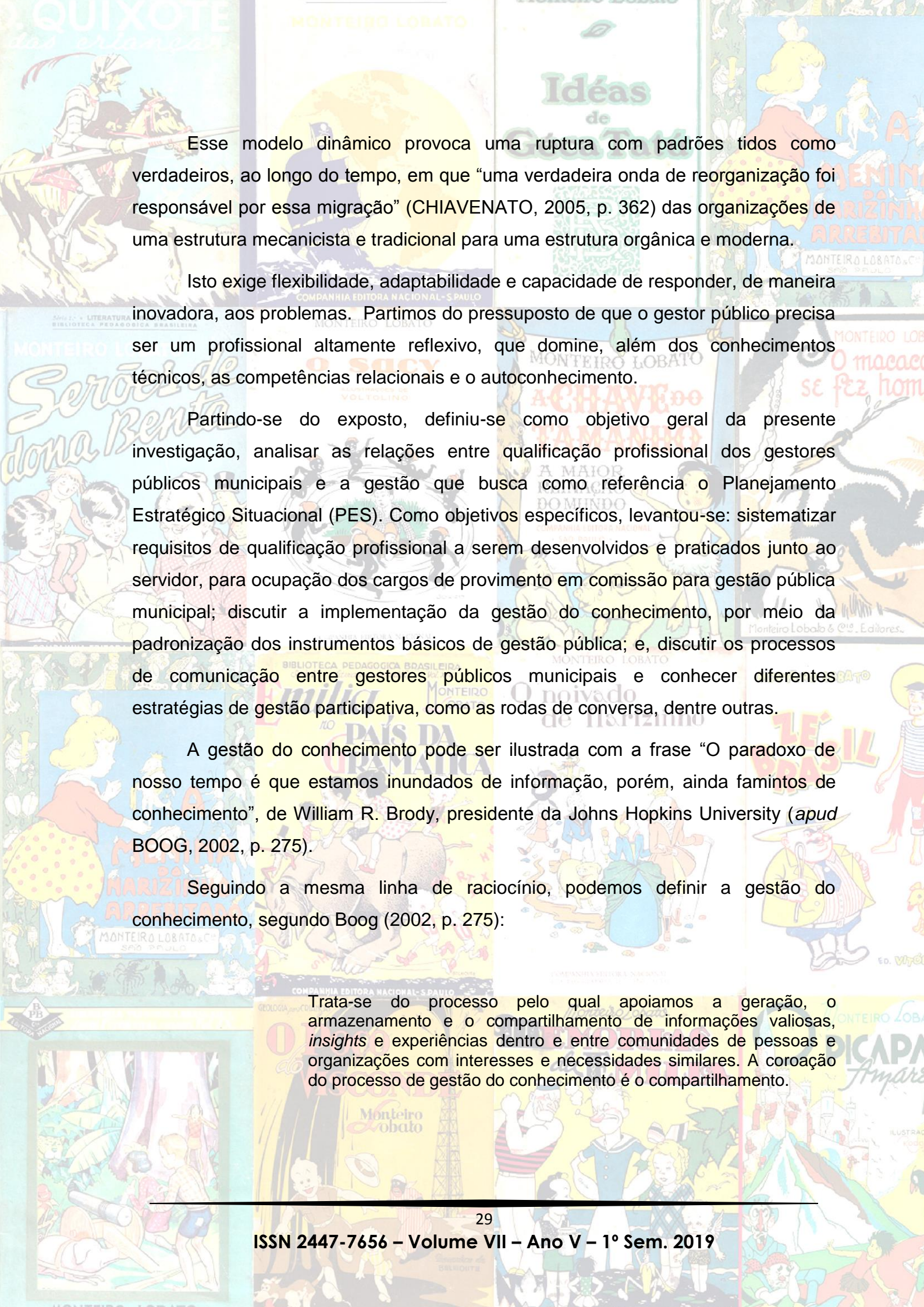
Tomando essa realidade como ponto de partida para nossas indagações, consideramos que é fundamental a busca de uma iniciativa inovadora para a Gestão Pública, que deve ser construída a partir da qualificação profissional de seus gestores. Avaliamos ainda que, no âmbito municipal, os gestores públicos devem compreender a realidade do seu município, entender a lógica social e política de produção dos espaços urbanos, analisar seus problemas e suas demandas estruturais, para que possa intervir positivamente na realidade e, desta forma, atender as demandas dos cidadãos.

Buscaremos conhecer como se dá a atuação dos gestores públicos, na atualidade, sua formação profissional, sua capacidade de utilizar os instrumentos de gestão pública que têm disponíveis para enfrentar os problemas, e os resultados se comparados com a gestão tradicional.

Podemos destacar a Lei Orgânica Municipal e as legislações estaduais, pertinentes ao repasse e à distribuição dos recursos públicos financeiros nos municípios, como instrumentos de gestão pública municipal, essenciais para o planejamento e execução de políticas que atendam às demandas locais, de forma a produzir resultados satisfatórios.

A qualificação profissional em gestão pública leva à ideia de que esses instrumentos promovam uma mudança na visão do gestor público, do ponto de vista do desenvolvimento local, desde que tragam um novo padrão ético na condução das políticas públicas.

Também, é imprescindível o entendimento de que nos encontramos num mundo de rápidas transformações, imprevisibilidades e com consequentes mudanças de paradigmas, ou seja, mudança nas teorias criadas a partir de uma concepção estática do tempo, imobilidade que é provocada pela dinâmica temporal dos fatos vivenciados pelos sujeitos.



Esse modelo dinâmico provoca uma ruptura com padrões tidos como verdadeiros, ao longo do tempo, em que “uma verdadeira onda de reorganização foi responsável por essa migração” (CHIAVENATO, 2005, p. 362) das organizações de uma estrutura mecanicista e tradicional para uma estrutura orgânica e moderna.

Isto exige flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de responder, de maneira inovadora, aos problemas. Partimos do pressuposto de que o gestor público precisa ser um profissional altamente reflexivo, que domine, além dos conhecimentos técnicos, as competências relacionais e o autoconhecimento.

Partindo-se do exposto, definiu-se como objetivo geral da presente investigação, analisar as relações entre qualificação profissional dos gestores públicos municipais e a gestão que busca como referência o Planejamento Estratégico Situacional (PES). Como objetivos específicos, levantou-se: sistematizar requisitos de qualificação profissional a serem desenvolvidos e praticados junto ao servidor, para ocupação dos cargos de provimento em comissão para gestão pública municipal; discutir a implementação da gestão do conhecimento, por meio da padronização dos instrumentos básicos de gestão pública; e, discutir os processos de comunicação entre gestores públicos municipais e conhecer diferentes estratégias de gestão participativa, como as rodas de conversa, dentre outras.

A gestão do conhecimento pode ser ilustrada com a frase “O paradoxo de nosso tempo é que estamos inundados de informação, porém, ainda famintos de conhecimento”, de William R. Brody, presidente da Johns Hopkins University (*apud* BOOG, 2002, p. 275).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, podemos definir a gestão do conhecimento, segundo Boog (2002, p. 275):

Trata-se do processo pelo qual apoiamos a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas, *insights* e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares. A coroação do processo de gestão do conhecimento é o compartilhamento.



otimizar os recursos financeiros públicos que são disponibilizados aos gestores públicos municipais.

Importante destacar que a formação profissional ou a educação profissional constitui o conjunto de atividades para adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes, teóricos e/ou práticos, exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão. Já, a qualificação, prepara o profissional que já possui conhecimento para aprimorar ou adquirir novas habilidades, e, com isso, especializa-se em áreas específicas, com a finalidade de executar melhor suas atribuições.

Sendo assim, no desenvolvimento deste artigo, primeiro será abordada a importância da qualificação profissional para os gestores públicos municipais; em seguida, será discutido o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e suas vantagens frente ao planejamento tradicional. Na sequência, no terceiro tópico buscará elucidar o resultado da gestão pública municipal, que está diretamente relacionado com a qualificação profissional dos seus gestores para implementação do plano de governo por meio do PES.

Portanto, pretendemos mostrar que a importância deste projeto se refere à análise da relação entre qualificação profissional dos gestores e a gestão baseada no PES.

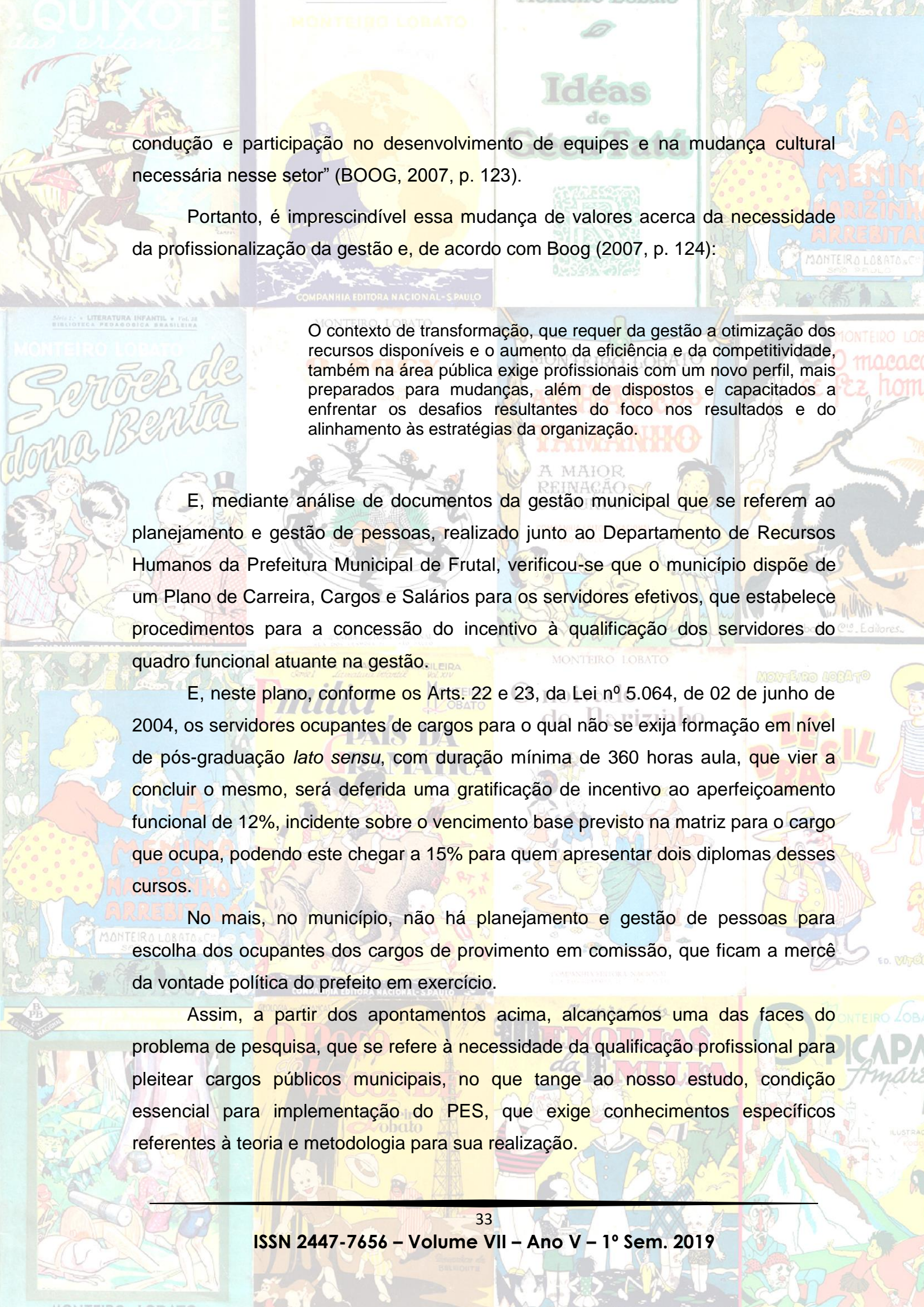
É importante destacar que a presente pesquisa se caracteriza como exploratória e, quanto aos procedimentos técnicos adotados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental.

## 1. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A qualificação profissional é condição essencial para desempenho de qualquer organização e, no âmbito público, em que são oferecidos serviços para todos os cidadãos, consideramos que deve constituir uma exigência para ocupação de cargos públicos de gestão.

Por isso, dentro deste contexto da qualificação profissional, podemos considerar que a liberdade de escolha de que o Prefeito dispõe para constituir sua





condução e participação no desenvolvimento de equipes e na mudança cultural necessária nesse setor” (BOOG, 2007, p. 123).

Portanto, é imprescindível essa mudança de valores acerca da necessidade da profissionalização da gestão e, de acordo com Boog (2007, p. 124):

O contexto de transformação, que requer da gestão a otimização dos recursos disponíveis e o aumento da eficiência e da competitividade, também na área pública exige profissionais com um novo perfil, mais preparados para mudanças, além de dispostos e capacitados a enfrentar os desafios resultantes do foco nos resultados e do alinhamento às estratégias da organização.

E, mediante análise de documentos da gestão municipal que se referem ao planejamento e gestão de pessoas, realizado junto ao Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Frutal, verificou-se que o município dispõe de um Plano de Carreira, Cargos e Salários para os servidores efetivos, que estabelece procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação dos servidores do quadro funcional atuante na gestão.

E, neste plano, conforme os Arts. 22 e 23, da Lei nº 5.064, de 02 de junho de 2004, os servidores ocupantes de cargos para o qual não se exija formação em nível de pós-graduação *lato sensu*, com duração mínima de 360 horas aula, que vier a concluir o mesmo, será deferida uma gratificação de incentivo ao aperfeiçoamento funcional de 12%, incidente sobre o vencimento base previsto na matriz para o cargo que ocupa, podendo este chegar a 15% para quem apresentar dois diplomas desses cursos.

No mais, no município, não há planejamento e gestão de pessoas para escolha dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão, que ficam a mercê da vontade política do prefeito em exercício.

Assim, a partir dos apontamentos acima, alcançamos uma das faces do problema de pesquisa, que se refere à necessidade da qualificação profissional para pleitear cargos públicos municipais, no que tange ao nosso estudo, condição essencial para implementação do PES, que exige conhecimentos específicos referentes à teoria e metodologia para sua realização.



## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES

É sabido que o setor público caminhou, de forma mais lenta, na conscientização da necessidade da proposição de planos articulados e negociados entre sociedade e Estado. Experiências contemporâneas no âmbito público, a partir do que foi sistematizado pelo economista chileno Carlos Matus, buscam construir o planejamento, na perspectiva estratégica situacional, considerando-se os vários atores envolvidos.

Explorando a lógica de que “um ator, para alcançar suas metas, deve vencer a resistência ativa e criativa de outros atores”, segundo Huertas (1996, *apud* COSTA, 2004, p. 05).

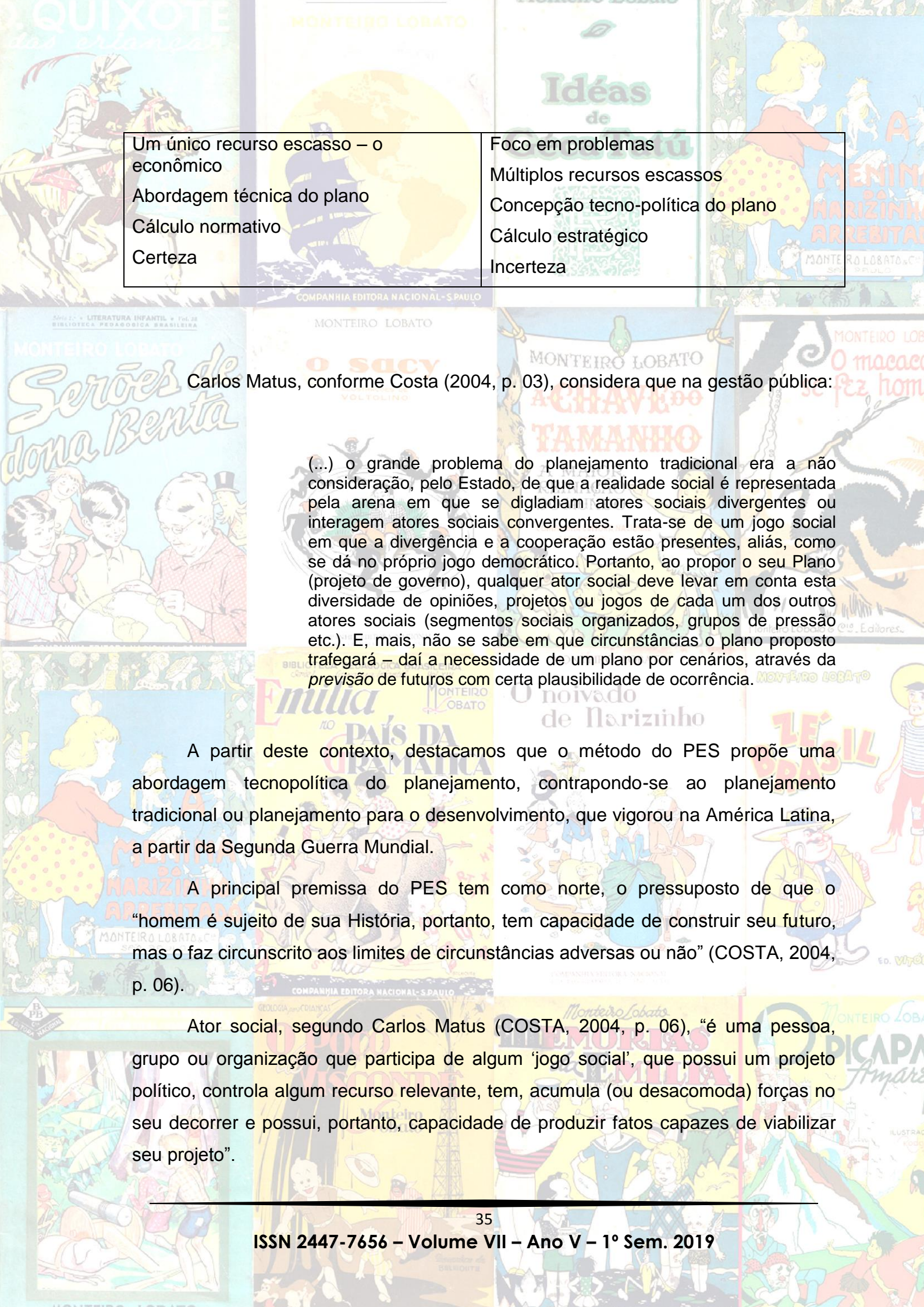
Conforme Dagnino (2014, p. 83):

Planejamento Estratégico Situacional, método PES, surgiu em meados da década de 1970, como resultado da busca de uma ferramenta de suporte, ao mesmo tempo científica e política para o trabalho cotidiano de dirigentes públicos e outros profissionais em situação de governo.

Vale ressaltar que a abordagem do PES, concebida e desenvolvida por Carlos Matus, da *Escola de Pensamento Cepalina*, travou intensa batalha contra o pensamento determinista.

Nesse sentido, temos como crucial apresentar as vantagens do PES em relação ao planejamento tradicional, como pode ser observado no quadro comparativo abaixo, extraído de (COSTA, 2004, p. 07):

Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
Determinista	Situacional – Circunstancial
Um único ator – o Estado que planeja	Vários atores sociais em um jogo difuso
Predição – um único plano	Previsão em cenários – planos alternativos
Foco em setores	



Um único recurso escasso – o econômico	Foco em problemas
Abordagem técnica do plano	Múltiplos recursos escassos
Cálculo normativo	Concepção tecno-política do plano
Certeza	Cálculo estratégico
	Incerteza

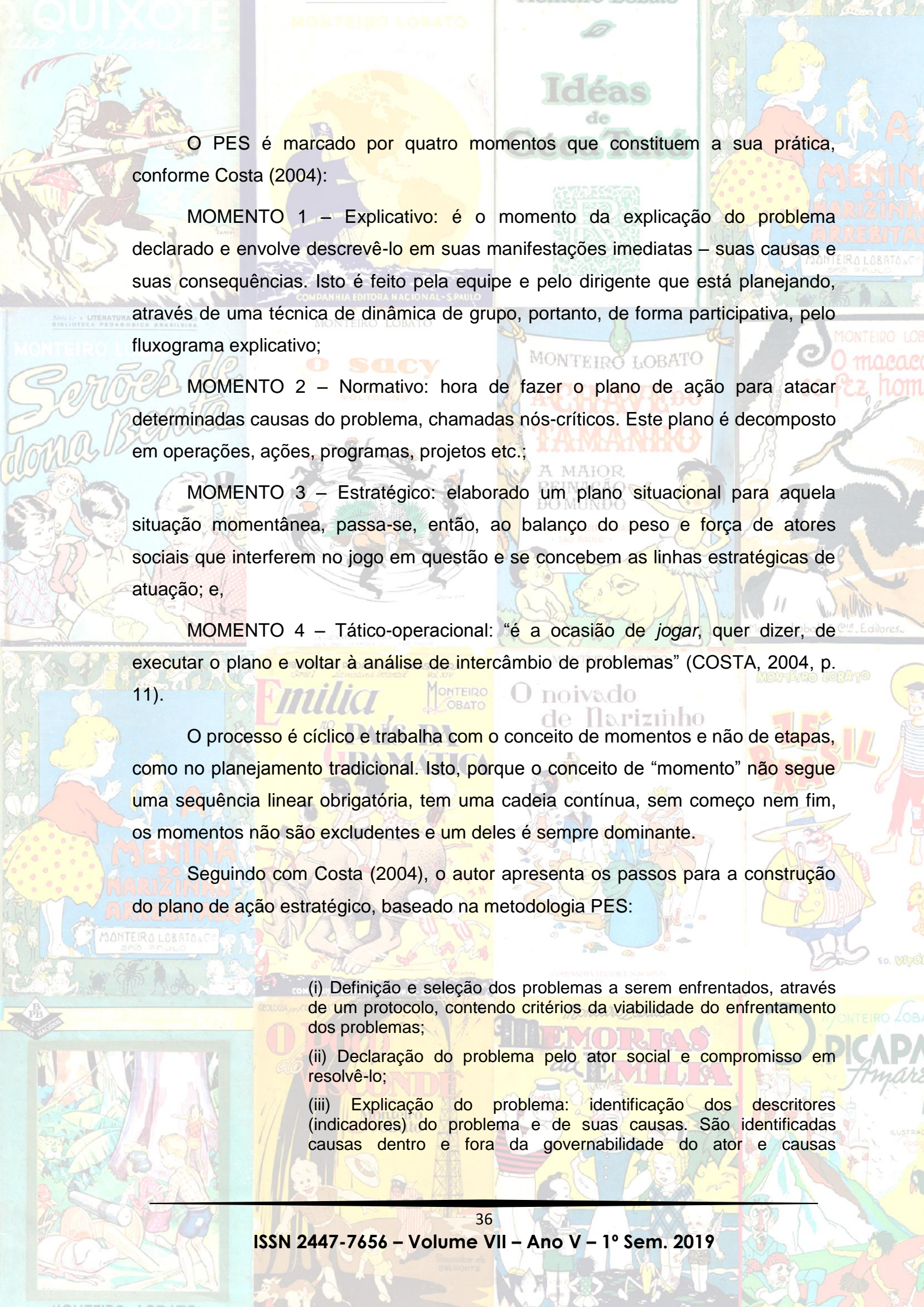
Carlos Matus, conforme Costa (2004, p. 03), considera que na gestão pública:

(...) o grande problema do planejamento tradicional era a não consideração, pelo Estado, de que a realidade social é representada pela arena em que se digladiam atores sociais divergentes ou interagem atores sociais convergentes. Trata-se de um jogo social em que a divergência e a cooperação estão presentes, aliás, como se dá no próprio jogo democrático. Portanto, ao propor o seu Plano (projeto de governo), qualquer ator social deve levar em conta esta diversidade de opiniões, projetos ou jogos de cada um dos outros atores sociais (segmentos sociais organizados, grupos de pressão etc.). E, mais, não se sabe em que circunstâncias o plano proposto tráfegará – daí a necessidade de um plano por cenários, através da previsão de futuros com certa plausibilidade de ocorrência.

A partir deste contexto, destacamos que o método do PES propõe uma abordagem tecnopolítica do planejamento, contrapondo-se ao planejamento tradicional ou planejamento para o desenvolvimento, que vigorou na América Latina, a partir da Segunda Guerra Mundial.

A principal premissa do PES tem como norte, o pressuposto de que o “homem é sujeito de sua História, portanto, tem capacidade de construir seu futuro, mas o faz circunscrito aos limites de circunstâncias adversas ou não” (COSTA, 2004, p. 06).

Ator social, segundo Carlos Matus (COSTA, 2004, p. 06), “é uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum ‘jogo social’, que possui um projeto político, controla algum recurso relevante, tem, acumula (ou desacomoda) forças no seu decorrer e possui, portanto, capacidade de produzir fatos capazes de viabilizar seu projeto”.



O PES é marcado por quatro momentos que constituem a sua prática, conforme Costa (2004):

**MOMENTO 1 – Explicativo:** é o momento da explicação do problema declarado e envolve descrevê-lo em suas manifestações imediatas – suas causas e suas consequências. Isto é feito pela equipe e pelo dirigente que está planejando, através de uma técnica de dinâmica de grupo, portanto, de forma participativa, pelo fluxograma explicativo;

**MOMENTO 2 – Normativo:** hora de fazer o plano de ação para atacar determinadas causas do problema, chamadas nós-críticos. Este plano é decomposto em operações, ações, programas, projetos etc.;

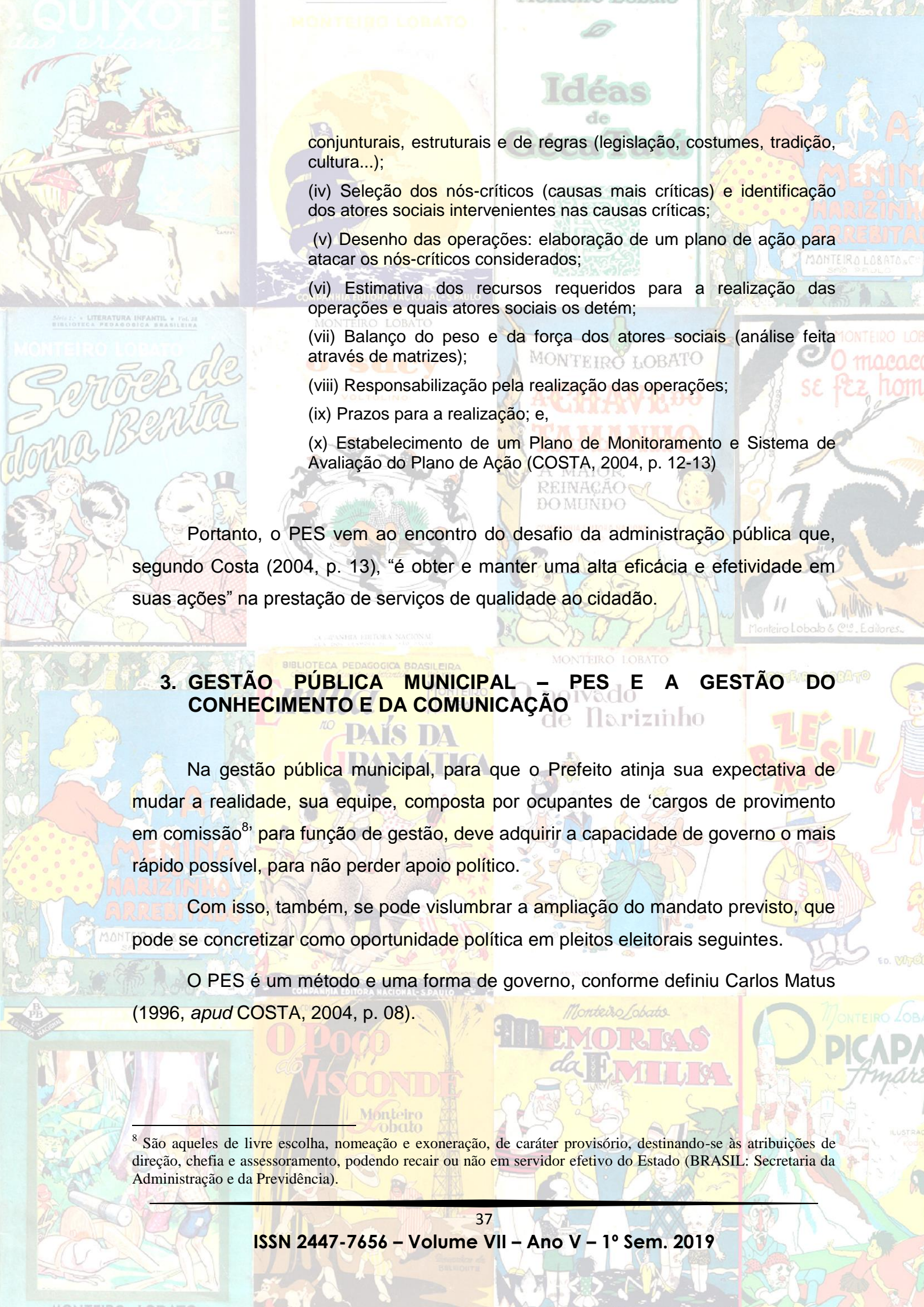
**MOMENTO 3 – Estratégico:** elaborado um plano situacional para aquela situação momentânea, passa-se, então, ao balanço do peso e força de atores sociais que interferem no jogo em questão e se concebem as linhas estratégicas de atuação; e,

**MOMENTO 4 – Tático-operacional:** “é a ocasião de *jogar*, quer dizer, de executar o plano e voltar à análise de intercâmbio de problemas” (COSTA, 2004, p. 11).

O processo é cíclico e trabalha com o conceito de momentos e não de etapas, como no planejamento tradicional. Isto, porque o conceito de “momento” não segue uma sequência linear obrigatória, tem uma cadeia contínua, sem começo nem fim, os momentos não são excludentes e um deles é sempre dominante.

Seguindo com Costa (2004), o autor apresenta os passos para a construção do plano de ação estratégico, baseado na metodologia PES:

- (i) Definição e seleção dos problemas a serem enfrentados, através de um protocolo, contendo critérios da viabilidade do enfrentamento dos problemas;
- (ii) Declaração do problema pelo ator social e compromisso em resolvê-lo;
- (iii) Explicação do problema: identificação dos descritores (indicadores) do problema e de suas causas. São identificadas causas dentro e fora da governabilidade do ator e causas



conjunturais, estruturais e de regras (legislação, costumes, tradição, cultura...);

(iv) Seleção dos nós-críticos (causas mais críticas) e identificação dos atores sociais intervenientes nas causas críticas;

(v) Desenho das operações: elaboração de um plano de ação para atacar os nós-críticos considerados;

(vi) Estimativa dos recursos requeridos para a realização das operações e quais atores sociais os detém;

(vii) Balanço do peso e da força dos atores sociais (análise feita através de matrizes);

(viii) Responsabilização pela realização das operações;

(ix) Prazos para a realização; e,

(x) Estabelecimento de um Plano de Monitoramento e Sistema de Avaliação do Plano de Ação (COSTA, 2004, p. 12-13)

Portanto, o PES vem ao encontro do desafio da administração pública que, segundo Costa (2004, p. 13), “é obter e manter uma alta eficácia e efetividade em suas ações” na prestação de serviços de qualidade ao cidadão.

### 3. GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL – PES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA COMUNICAÇÃO

Na gestão pública municipal, para que o Prefeito atinja sua expectativa de mudar a realidade, sua equipe, composta por ocupantes de ‘cargos de provimento em comissão’<sup>8</sup> para função de gestão, deve adquirir a capacidade de governo o mais rápido possível, para não perder apoio político.

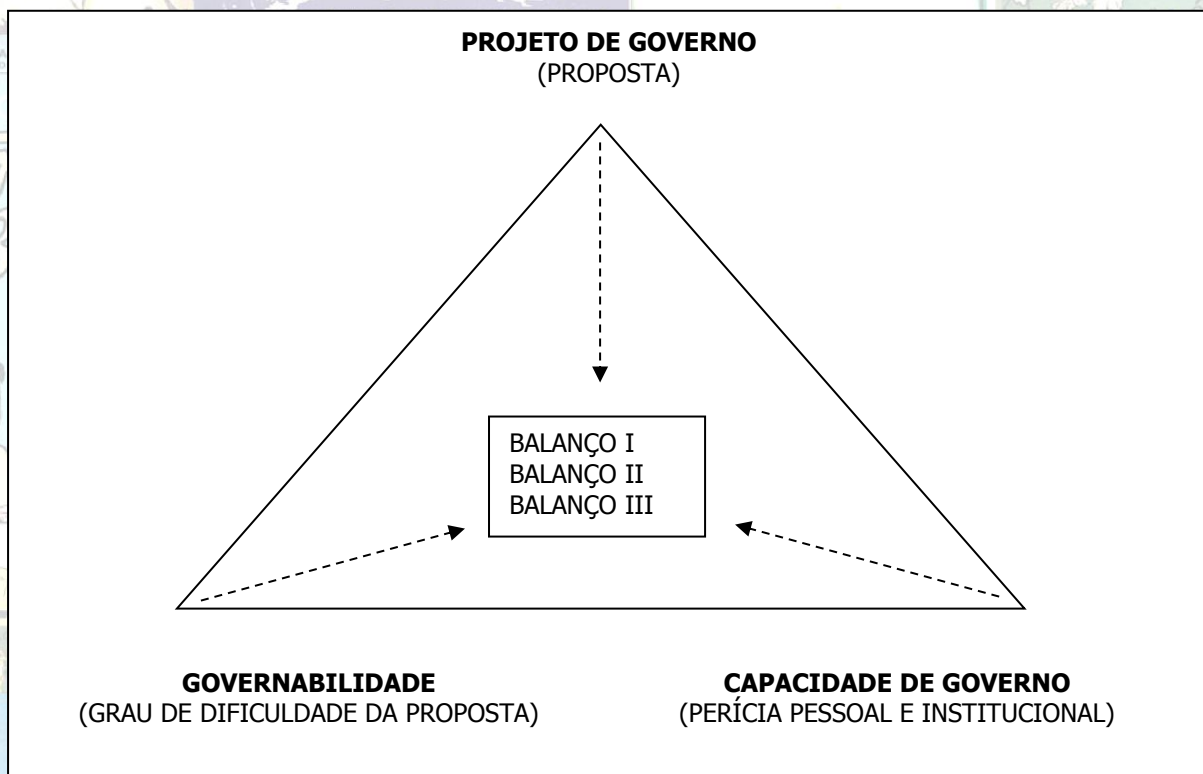
Com isso, também, se pode vislumbrar a ampliação do mandato previsto, que pode se concretizar como oportunidade política em pleitos eleitorais seguintes.

O PES é um método e uma forma de governo, conforme definiu Carlos Matus (1996, *apud* COSTA, 2004, p. 08).

<sup>8</sup> São aqueles de livre escolha, nomeação e exoneração, de caráter provisório, destinando-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, podendo recair ou não em servidor efetivo do Estado (BRASIL: Secretaria da Administração e da Previdência).

Está desenhado como instrumento de planejamento público, sendo que, a qualquer dirigente é dada a livre escolha de seu plano (projeto de governo), mas não as circunstâncias (cenários) em que deverá executá-lo.

Essa situação está ilustrada no triângulo de governo a seguir:



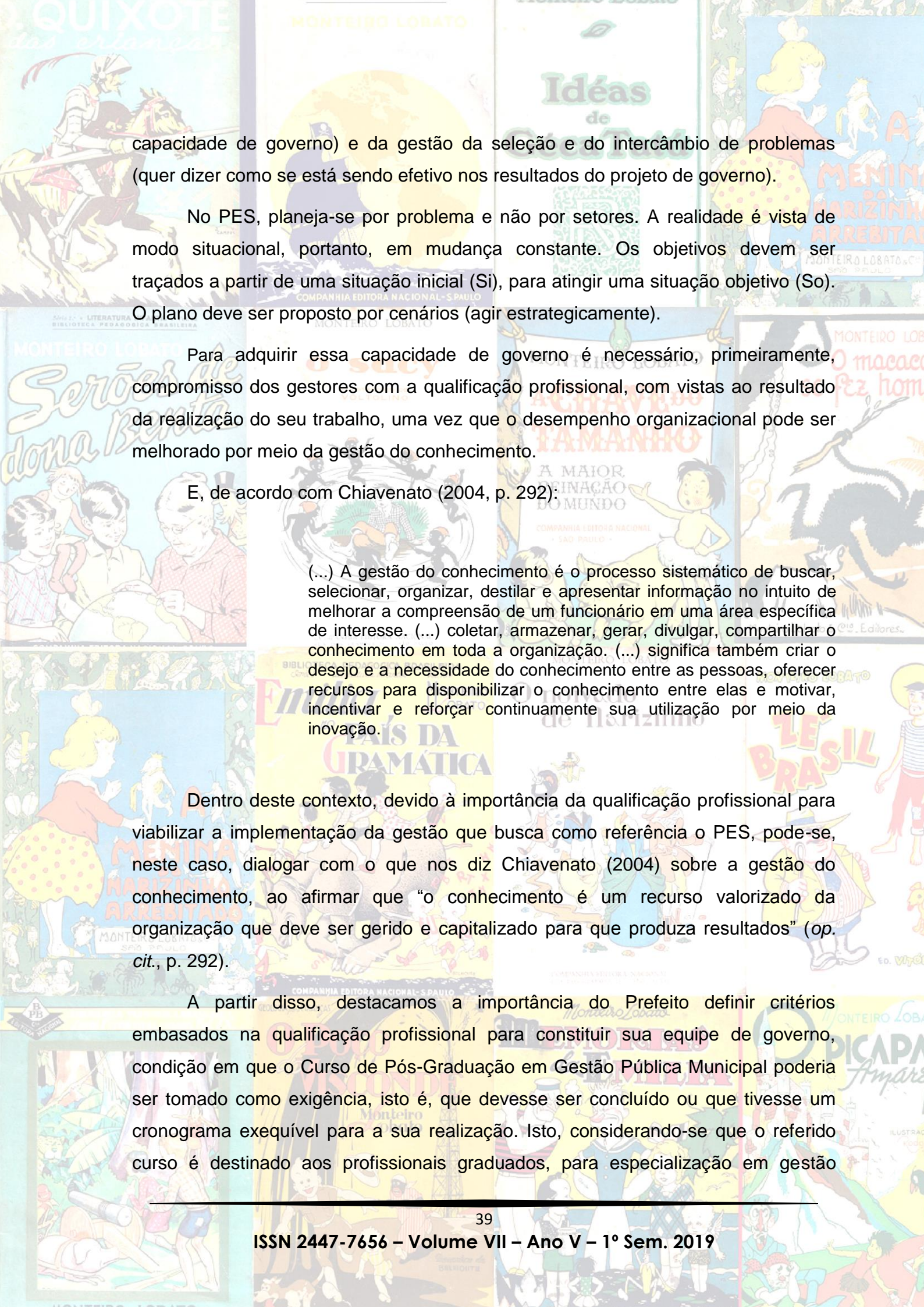
Fonte: Matus, Carlos. PES – Roteiro de Análise Teórica. São Paulo: Fundap – convênio Fundación Altadir, s/d, p. 09, (1996, *apud* COSTA, 2004, p. 08)

Portanto, o projeto de governo estará sempre condicionado às duas variáveis representadas pelos outros dois vértices do triângulo: governabilidade e capacidade de governo.

Governabilidade é a correlação de forças em relação à situação dada, isto é, o resultado situacional dos outros atores que aderem ou rejeitam o projeto proposto.

A capacidade de governo representa o *know-how* do projeto, como por exemplo, saber executá-lo e ter disponíveis os recursos necessários.

Os balanços I, II e III se referem, respectivamente, à avaliação da gestão política (que se liga à sua governabilidade), da gestão econômica (que se liga à sua



capacidade de governo) e da gestão da seleção e do intercâmbio de problemas (quer dizer como se está sendo efetivo nos resultados do projeto de governo).

No PES, planeja-se por problema e não por setores. A realidade é vista de modo situacional, portanto, em mudança constante. Os objetivos devem ser traçados a partir de uma situação inicial (Si), para atingir uma situação objetivo (So). O plano deve ser proposto por cenários (agir estrategicamente).

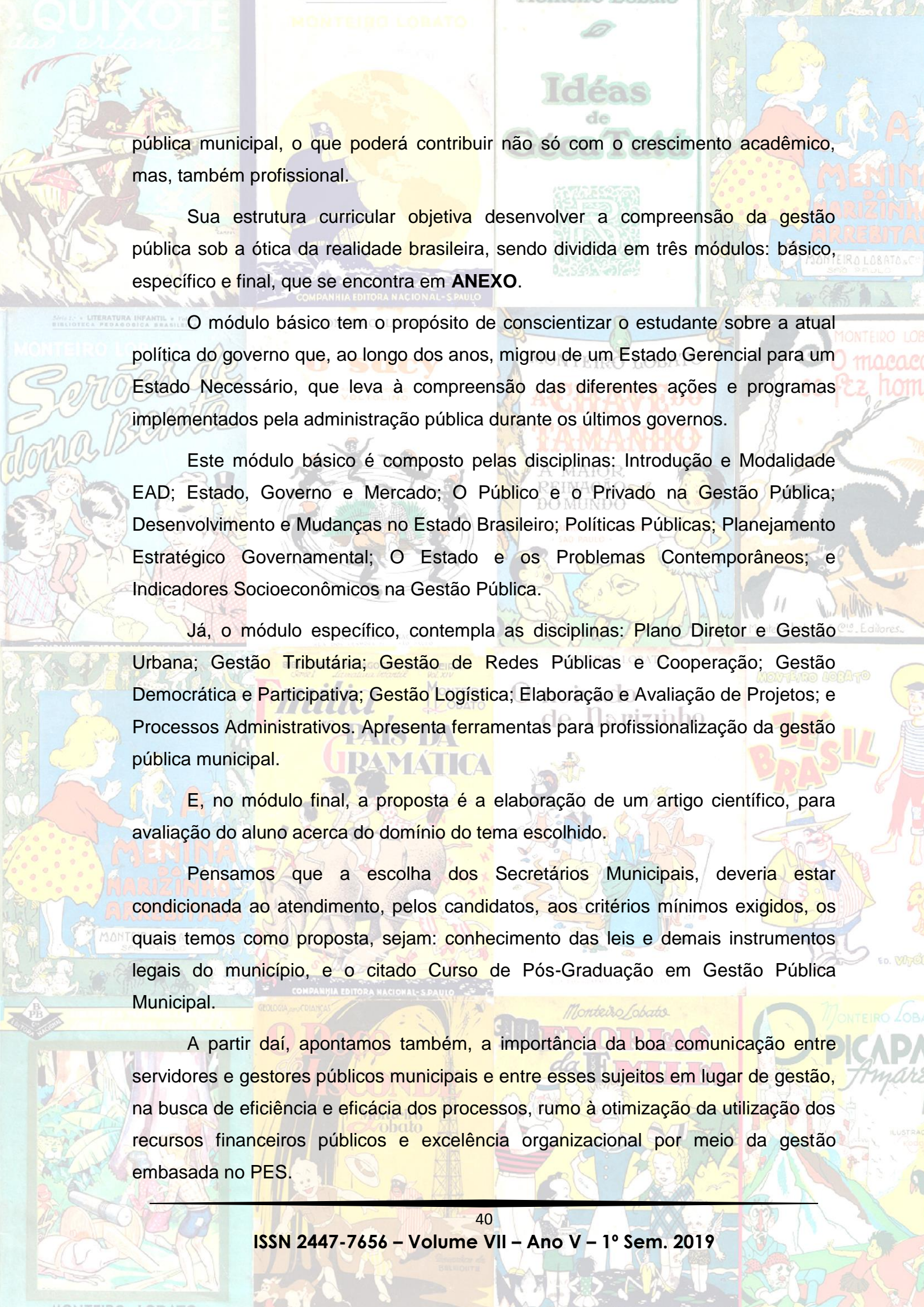
Para adquirir essa capacidade de governo é necessário, primeiramente, compromisso dos gestores com a qualificação profissional, com vistas ao resultado da realização do seu trabalho, uma vez que o desempenho organizacional pode ser melhorado por meio da gestão do conhecimento.

E, de acordo com Chiavenato (2004, p. 292):

(...) A gestão do conhecimento é o processo sistemático de buscar, selecionar, organizar, destilar e apresentar informação no intuito de melhorar a compreensão de um funcionário em uma área específica de interesse. (...) coletar, armazenar, gerar, divulgar, compartilhar o conhecimento em toda a organização. (...) significa também criar o desejo e a necessidade do conhecimento entre as pessoas, oferecer recursos para disponibilizar o conhecimento entre elas e motivar, incentivar e reforçar continuamente sua utilização por meio da inovação.

Dentro deste contexto, devido à importância da qualificação profissional para viabilizar a implementação da gestão que busca como referência o PES, pode-se, neste caso, dialogar com o que nos diz Chiavenato (2004) sobre a gestão do conhecimento, ao afirmar que “o conhecimento é um recurso valorizado da organização que deve ser gerido e capitalizado para que produza resultados” (op. cit., p. 292).

A partir disso, destacamos a importância do Prefeito definir critérios embasados na qualificação profissional para constituir sua equipe de governo, condição em que o Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal poderia ser tomado como exigência, isto é, que devesse ser concluído ou que tivesse um cronograma exequível para a sua realização. Isto, considerando-se que o referido curso é destinado aos profissionais graduados, para especialização em gestão



pública municipal, o que poderá contribuir não só com o crescimento acadêmico, mas, também profissional.

Sua estrutura curricular objetiva desenvolver a compreensão da gestão pública sob a ótica da realidade brasileira, sendo dividida em três módulos: básico, específico e final, que se encontra em **ANEXO**.

O módulo básico tem o propósito de conscientizar o estudante sobre a atual política do governo que, ao longo dos anos, migrou de um Estado Gerencial para um Estado Necessário, que leva à compreensão das diferentes ações e programas implementados pela administração pública durante os últimos governos.

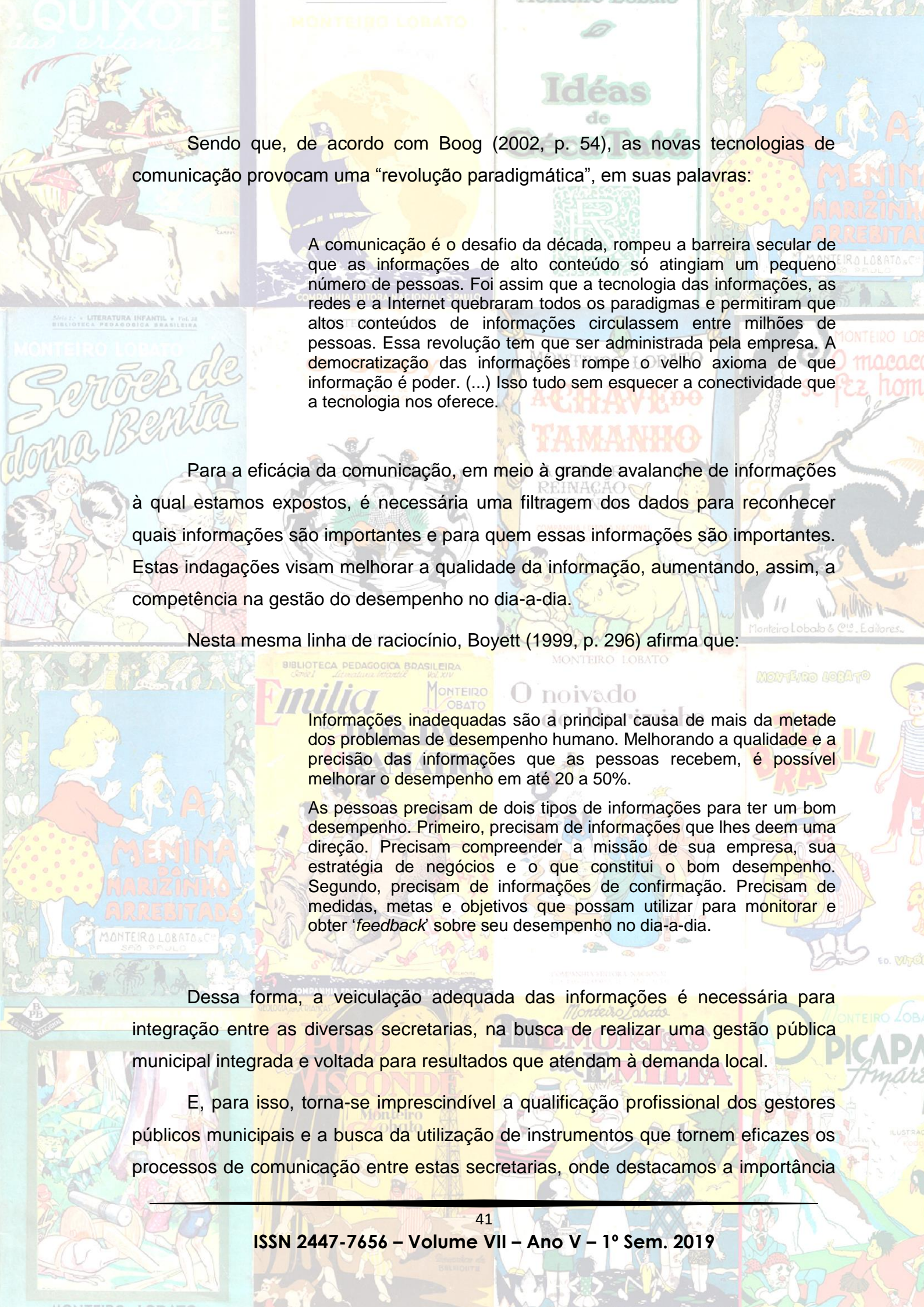
Este módulo básico é composto pelas disciplinas: Introdução e Modalidade EAD; Estado, Governo e Mercado; O Público e o Privado na Gestão Pública; Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro; Políticas Públicas; Planejamento Estratégico Governamental; O Estado e os Problemas Contemporâneos; e Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública.

Já, o módulo específico, contempla as disciplinas: Plano Diretor e Gestão Urbana; Gestão Tributária; Gestão de Redes Públicas e Cooperação; Gestão Democrática e Participativa; Gestão Logística; Elaboração e Avaliação de Projetos; e Processos Administrativos. Apresenta ferramentas para profissionalização da gestão pública municipal.

E, no módulo final, a proposta é a elaboração de um artigo científico, para avaliação do aluno acerca do domínio do tema escolhido.

Pensamos que a escolha dos Secretários Municipais, deveria estar condicionada ao atendimento, pelos candidatos, aos critérios mínimos exigidos, os quais temos como proposta, sejam: conhecimento das leis e demais instrumentos legais do município, e o citado Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal.

A partir daí, apontamos também, a importância da boa comunicação entre servidores e gestores públicos municipais e entre esses sujeitos em lugar de gestão, na busca de eficiência e eficácia dos processos, rumo à otimização da utilização dos recursos financeiros públicos e excelência organizacional por meio da gestão embasada no PES.



Sendo que, de acordo com Boog (2002, p. 54), as novas tecnologias de comunicação provocam uma “revolução paradigmática”, em suas palavras:

A comunicação é o desafio da década, rompeu a barreira secular de que as informações de alto conteúdo só atingiam um pequeno número de pessoas. Foi assim que a tecnologia das informações, as redes e a Internet quebraram todos os paradigmas e permitiram que altos conteúdos de informações circulassem entre milhões de pessoas. Essa revolução tem que ser administrada pela empresa. A democratização das informações rompe o velho axioma de que informação é poder. (...) Isso tudo sem esquecer a conectividade que a tecnologia nos oferece.

Para a eficácia da comunicação, em meio à grande avalanche de informações à qual estamos expostos, é necessária uma filtragem dos dados para reconhecer quais informações são importantes e para quem essas informações são importantes. Estas indagações visam melhorar a qualidade da informação, aumentando, assim, a competência na gestão do desempenho no dia-a-dia.

Nesta mesma linha de raciocínio, Boyett (1999, p. 296) afirma que:

Informações inadequadas são a principal causa de mais da metade dos problemas de desempenho humano. Melhorando a qualidade e a precisão das informações que as pessoas recebem, é possível melhorar o desempenho em até 20 a 50%.

As pessoas precisam de dois tipos de informações para ter um bom desempenho. Primeiro, precisam de informações que lhes deem uma direção. Precisam compreender a missão de sua empresa, sua estratégia de negócios e o que constitui o bom desempenho. Segundo, precisam de informações de confirmação. Precisam de medidas, metas e objetivos que possam utilizar para monitorar e obter ‘feedback’ sobre seu desempenho no dia-a-dia.

Dessa forma, a veiculação adequada das informações é necessária para integração entre as diversas secretarias, na busca de realizar uma gestão pública municipal integrada e voltada para resultados que atendam à demanda local.

E, para isso, torna-se imprescindível a qualificação profissional dos gestores públicos municipais e a busca da utilização de instrumentos que tornem eficazes os processos de comunicação entre estas secretarias, onde destacamos a importância





#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de conclusão, podemos citar Boog (2007, p. 129), ao afirmar que “as empresas públicas têm vivenciado uma mudança cultural significativa, que envolve uma grande preocupação em desempenhar suas atividades da melhor forma possível e com qualidade, bem como realizar sua missão na sociedade.”

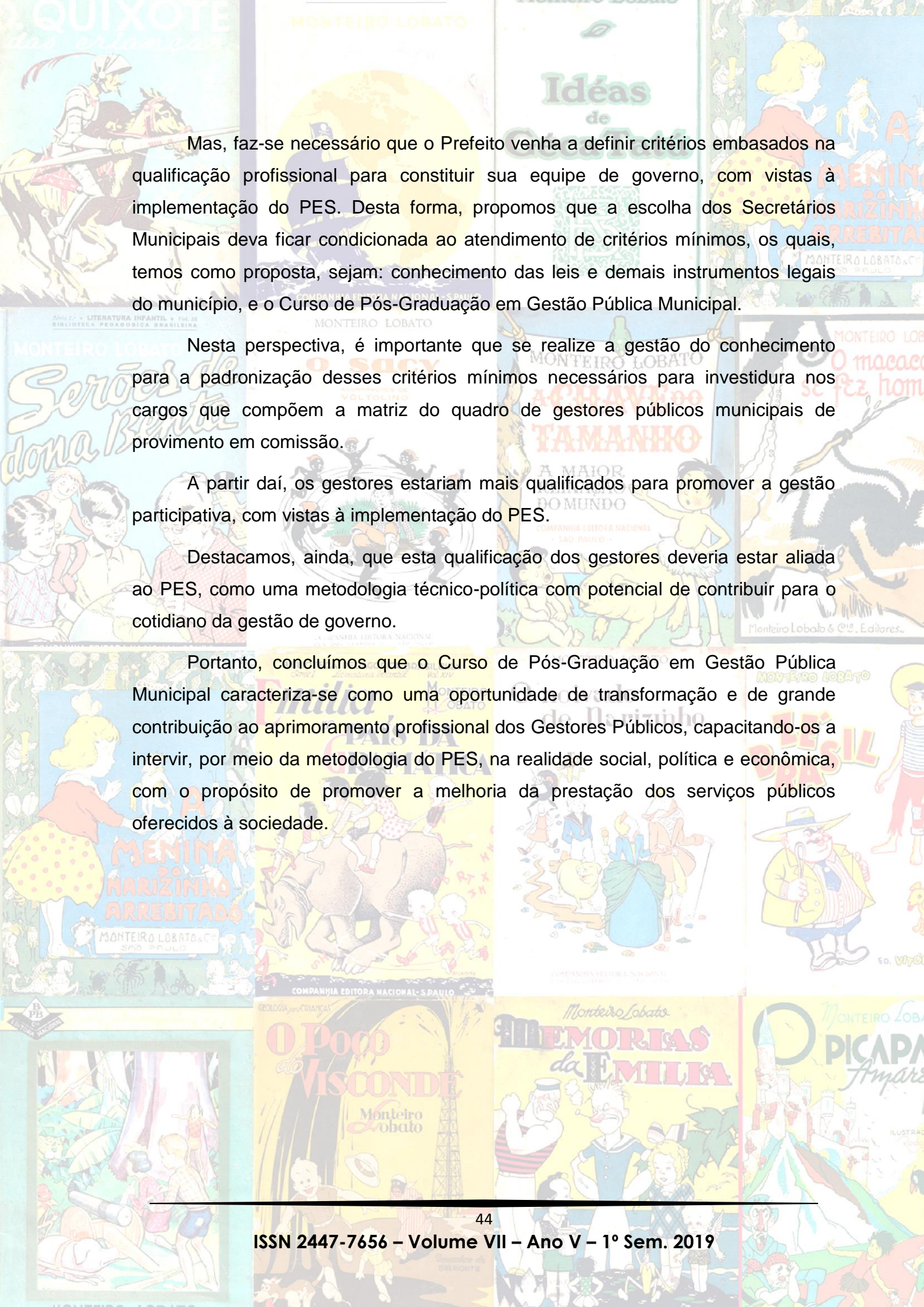
No entanto, observamos que a teoria, muitas vezes, se distancia da prática, no que tange à qualificação profissional, uma vez que predomina os interesses pessoais para a indicação de ocupantes de ‘cargos de provimento em comissão’ para a função de gestão.

Considerando as limitações das práticas da gestão pública municipal, podemos concluir que a qualificação profissional é premissa para a gestão baseada no PES como fundamento do Planejamento Estratégico Governamental (PEG), pois, segundo Dagnino (2014, p. 73):

(...) são dois os desdobramentos relativamente recentes – a Análise de Política e o Planejamento Estratégico Situacional – das matrizes de conhecimento. Elas são consideradas como as abordagens mais adequadas para a formação de gestores capazes de realizar as atividades de PEG demandadas pela construção do ‘Estado Necessário’.

Isto, na busca de se produzir resultados satisfatórios para as demandas dos cidadãos, de se otimizar a utilização dos recursos financeiros públicos, além de possibilitar a concretização da oportunidade política para continuidade do projeto de governo, por meio do próximo pleito eleitoral.

Portanto, este estudo culminou no desenvolvimento de uma proposta de qualificação profissional para ocupantes de ‘cargos de provimento em comissão’ em função de gestão, com a finalidade de capacitá-los a lidar com a complexidade dos problemas públicos, situação em que a avaliação da qualificação profissional para constituir a equipe de governo torna-se premissa incontestável.



Mas, faz-se necessário que o Prefeito venha a definir critérios embasados na qualificação profissional para constituir sua equipe de governo, com vistas à implementação do PES. Desta forma, propomos que a escolha dos Secretários Municipais deva ficar condicionada ao atendimento de critérios mínimos, os quais, temos como proposta, sejam: conhecimento das leis e demais instrumentos legais do município, e o Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal.

Nesta perspectiva, é importante que se realize a gestão do conhecimento para a padronização desses critérios mínimos necessários para investidura nos cargos que compõem a matriz do quadro de gestores públicos municipais de provimento em comissão.

A partir daí, os gestores estariam mais qualificados para promover a gestão participativa, com vistas à implementação do PES.

Destacamos, ainda, que esta qualificação dos gestores deveria estar aliada ao PES, como uma metodologia técnico-política com potencial de contribuir para o cotidiano da gestão de governo.

Portanto, concluímos que o Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal caracteriza-se como uma oportunidade de transformação e de grande contribuição ao aprimoramento profissional dos Gestores Públicos, capacitando-os a intervir, por meio da metodologia do PES, na realidade social, política e econômica, com o propósito de promover a melhoria da prestação dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Creuza da S. *Planejamento e Gerência no Enfoque Estratégico – Situacional de Carlos Matus*. 1992. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csp/1992.v8n2/129-133/pt>>. Acesso em: 18 out. 2018.

BOOG, Gustavo G. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. Volume 1. São Paulo: Editora Gente. 2002.

BOOG, Gustavo G. *Manual de gestão de pessoas e equipes: operações*. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOYETT, Joseph H. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRASIL. Secretaria da Administração e da Previdência. *Portal do Servidor*. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=561>>. Acesso em: 27 nov. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*. A dinâmica e o sucesso das organizações. 3º Edição. Barueri – SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 2ª Ed.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Hélio B. Planejamento Estratégico. (Texto de apoio aos participantes da videoconferência realizada em Brasília, em 21 de outubro de 2004). *Projeto Eurobrasil*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 18 de outubro de 2004. Disponível:

[http://www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento\\_estrategico/planejamento%20situacional7.pdf](http://www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/planejamento%20situacional7.pdf) – Acessado em: 27-05-2008

DAGNINO, Renato Peixoto. *Planejamento Estratégico Governamental*. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. SP: Atlas, 2002.

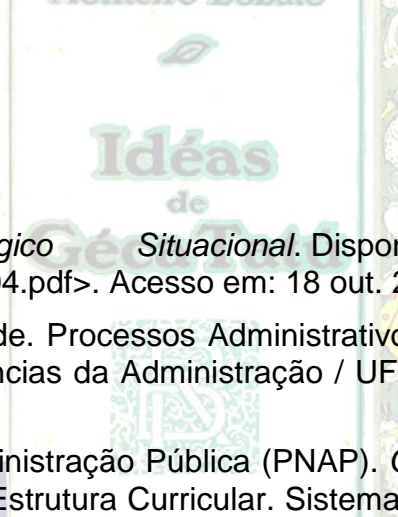
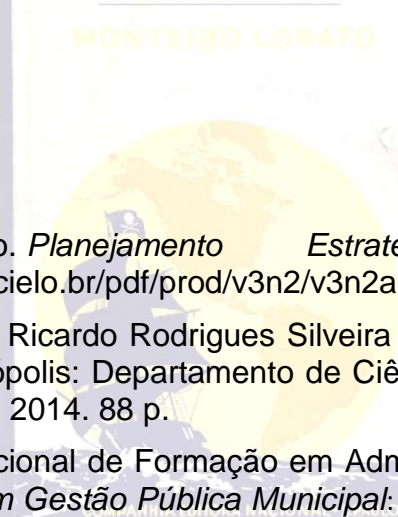
GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-1-ano-2000-nid-46461/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

IIDA, Iltiro. *Planejamento Estratégico Situacional*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. *Processos Administrativos*. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 88 p.

Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). *Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal: Estrutura Curricular*. Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), na modalidade de ensino a distância. Disponível em: <<http://www.uemg.br/cursos.php?id=64>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

SILVA, Sergio Vital; NIERO, José Carlos Coelho; MAZZALI, Leonel. *O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público: A Contribuição de Carlos Matus*. 2014. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/242613728>>. Acesso em: 18 out. 2018.



## ANEXOS

### Estrutura Curricular: Gestão Pública Municipal

#### Módulo Básico

ORDEM	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1	Introdução a Modalidade EAD	25
2	Estado, Governo e Mercado	25
3	O Público e o Privado na Gestão Pública	25
4	Desenvolvimento e Mudanças no Estado brasileiro	25
5	Políticas Públicas	25
6	Planejamento Estratégico Governamental	25
7	O Estado e os Problemas Contemporâneos	25
8	Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública	25

#### Módulo Específico

ORDEM	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1	Plano Diretor e Gestão Urbana	25
2	Gestão Tributária	25
3	Gestão de Redes Públicas e Cooperação	25
4	Gestão Democrática e Participativa	25
5	Gestão Logística	25
6	Elaboração e Avaliação de Projetos	25
7	Processos Administrativos	25

#### Módulo Final

ORDEM	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1	Metodologia Científica	25
2	TCC	25

(PNAP, Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal: **Estrutura Curricular**)