



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPGP**  
**Pró-Reitoria de Ensino médio, Técnico e Educação à Distância – PROEAD**  
**Programa Nacional de Formação em Administração pública - PNAP**

**JOSÉ EDIVÂNIO DA SILVA**

**DESAFIOS PARA A GESTÃO PUBLICA MUNICIPAL NO SECULO XXI**

**CAMPINA GRANDE**

**2022**

JOSÉ EDIVÂNIO DA SILVA

DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL NO SÉCULO XXI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão pública municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialização em Gestão Pública Municipal.

**Orientador:** Prof. Dr. Gilbergues Santos Soares.

CAMPINA GRANDE  
2022

S586d Silva, José Edivânio da.

Desafios para a gestão pública municipal no século XXI[manuscrito] / José Edivanio da Silva. - 2022.

17 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Prof. Me. Gilbergues Santos Soares, Coordenação do Curso de Ciências Exatas - CCEA. "

1. Administração pública. 2. Desafios da administração pública. 3. Planejamento. I. Título

21. ed. CDD 351

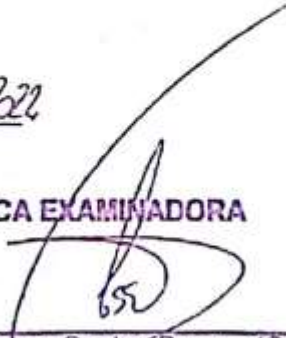
JOSÉ EDIVÂNIO DA SILVA

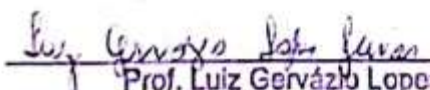
DESAFIOS DO SÉCULO XXI PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

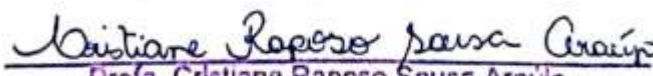
Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão pública municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialização em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 7/12/2022

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Ms. Gilbergues Santos Soares (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Luiz Gervázio Lopes Junior  
Programa de Pós-Graduação em História (PPGH)  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

  
Profa. Cristiane Raposo Sousa Araújo  
Programa de Pós-Graduação em História (PPGH)  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## RESUMO

Com essa pesquisa vimos que a cada dia que passa a administração pública torna-se mais cheia de desafios e dificuldades, e cada vez mais exige a dedicação de seus profissionais. Já identificamos a ideia de planejamento, organização, estruturação comuns na administração empresarial, para o âmbito público, onde a gestão dos recursos dos mais diversos, sejam eles: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, entre outros é de suma importância para a efetivação de ideais em busca do bem comum. Os desafios em administrar bens públicos estão além de qualquer administração privada, pois agora as leis e também cada vez mais a fiscalização da população, procura burocratizar o trabalho das três esferas do poder público (municipal, estadual e federal), e, portanto, evitando ou minimizando o mau uso dos recursos.

**Palavras- Chave:** Administração. Desafios. Planejamento.

## **ABSTRACT**

As the days go by, public administration becomes more challenging and increasingly requires the dedication of its professionals. It is necessary to associate the idea of planning and organization, structuring (already common in business administration) to the public sphere, where the management of the most diverse resources, such as: financial, physical, human, technological, among others, is of paramount importance. for the realization of ideals in pursuit of the common good. The challenges in managing public goods are beyond any private administration, because now the laws and also increasingly the inspection of the population, seek to bureaucratize the work of the three spheres of public power (municipal, state and federal), and, therefore, avoiding or minimizing misuse of resources.

**Keywords:** Management. Challenges. Planning.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA SOBRE GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>7</b>
2.1	CONCEITO.....	8
2.2	PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E PLANEJAMENTO.....	09
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>12</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>14</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O grande desafio do século XXI é o objetivo deste estudo, analisar, observar e buscar na literatura qual é o processo de organização viável para estabelecer o planejamento e estruturação das empresas públicas. Para nos inserir no atual contexto de competição em nível global, a base para o sucesso é a qualidade na prestação de serviços seja público ou privado, sendo a principal tendência que influencia as estratégias de gestão.

A Gestão Pública Municipal é uma ferramenta importante e extremamente essencial para o gestor e, portanto, tão discutida nos últimos tempos, pois é através dela que se pode atender as demandas e necessidades do cidadão.

O contribuinte está cada vez mais presente na gestão, seja cobrando ou fiscalizando e isso tem se tornado cada vez mais um elemento de mudança para qualquer governo, seja municipal, estadual ou federal. Porém ainda há muito o que se avançar para fortalecer e de fato estabelecer a cultura de participação da população em plenárias públicas para definir os rumos que impactam verdadeiramente a vida dos cidadãos.

Com a constante evolução da Administração Pública os gestores obrigatoriamente precisam empreender na área pública, implantando políticas públicas de indução caso a cidade não possua vocação definida, sendo necessário também injetar recursos nas áreas básicas e assim gerar buscar novos investimentos para geração de renda e empregos para os cidadãos. Para tanto nos encontramos diante do maior desafio, que é investir no capital humano e, portanto, profissionalizar os servidores públicos investindo em capacitação e não menos importante na motivação e assim, torna-la a mais dinâmica possível e também menos burocrática e conseqüentemente mais eficiente para o cidadão.

Não podemos negar que a profissionalização dos servidores públicos avançou bastante com programas de carreiras baseados em competências e esse avanço se deu após a democratização, quando falamos de Brasil. Esse avanço da gestão pública ocorre no momento em que a educação também avança, o que demonstra que é através dela que o cidadão se torna consciente dos seus direitos e deveres e, portanto, passa a se colocar como protagonista na cobrança aos gestores públicos.

O Gestor público dessa era precisa sem dúvida alguma estar antenado ao uso



das ferramentas sociais e tendo como foco as mudanças tecnológicas, e assim sendo estará pronto para criar ambientes que estimule processos de criação e valoriza a distribuição do conhecimento no ambiente organizacional e por consequência valorizando os servidores municipais, que em momentos atuais chamamos de colaboradores.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE GESTÃO PÚBLICA**

### **2.1 CONCEITO**

Em todas as esferas da vida social, econômica e política há administração, o que significa que para o bom funcionamento da organização ou instituição ela deve ser devidamente regida ou administrada e deste conceito emerge a ideia de administração. A administração pública está centralmente preocupada com a organização das políticas e programas governamentais, bem como com o comportamento dos funcionários formalmente responsáveis por sua conduta. Muitos funcionários públicos não eleitos podem ser considerados administradores públicos, incluindo chefes de departamentos municipais, distritais, regionais, estaduais e federais, como diretores de orçamento municipal, administradores de recursos humanos, gerentes municipais, gerentes de censo, diretores estaduais de saúde mental e gabinete secretários.

Até meados do século XX e a divulgação da teoria da burocracia do sociólogo alemão Max Weber não havia muito interesse em uma teoria da administração pública. O campo é de caráter multidisciplinar; uma das várias propostas de subáreas da administração pública estabelece seis pilares, incluindo recursos humanos, teoria organizacional, análise de políticas, estatística, orçamento e ética. A administração pública é um segmento do campo maior da administração. É simplesmente encarada como burocracia, sem se importar com o fato de que a burocracia como forma organizacional particular não se encontra apenas no governo, mas também nas organizações privadas e do terceiro setor e implementação de políticas públicas para o bem-estar da população. Funciona em um cenário político para atingir as metas e objetivos, que são formulados pelos tomadores de decisão política.

A Administração Pública vive em constante modificação e aperfeiçoamento, inclusive na Administração privada ou empresarial, e até certa burocratização,

tornando-a mais complexa e de mais difícil gestão.

Segundo Arcanjo (2011), em artigo publicado pela administradores.com:

Muito se fala e discute sobre o assunto da nova gestão pública, quando não se trata mais o cidadão simplesmente como pagador de impostos, mas como cliente e gerador de recursos para a sobrevivência do próprio estado como gestor e administrador dos recursos a ele dispensado, com a finalidade de garantir a satisfação do cliente.

Wilson (1885, p.290), professor de Ciência Política da Universidade de Princeton O alvo da Gestão Pública assim como acontece na Administração Privada é o “cliente” nesse caso a população como um todo, e da mesma forma como acontece no setor privado a Gestão Pública deve, ou ao menos deveria garantir a satisfação desse cliente final. A ideia de população como simples fonte de renda para os cofres públicos vem se tornando cada vez mais ultrapassada, a população alimenta sim, por meio de impostos a máquina pública, porém em contrapartida espera que esse “investimento” seja revertido em melhorias que atendam as necessidades do seu cotidiano.

Kotler (1998, p. 53) define a satisfação do cliente como: “O sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação as expectativas da pessoa”.

Quando a população é considerada cliente que por sua vez tem a necessidade de encontrar a satisfação com o produto ou serviço ao qual lhe é destinada, somada a definição de satisfação dada por Kotler, é possível entender a real importância e complexidade da Gestão pública, já que dentro da teoria o centro ou o topo da pirâmide deve ser o cliente quebrando o paradigma que vem sendo usado durante décadas.

Wilson (1885, p.290), professor de Ciência Política da Universidade de Princeton e pioneiro quando o assunto é a ideia de administração pública citado por Saravia e Ferrarezi (2006, p.1) acreditava que “o negócio do governo é organizar o interesse comum contra os interesses especiais”. A ideia inicial sobre Gestão Pública que é o motivo e o foco pelo o que ela começou baseia-se que o trabalho do Governo de gerir ou administrar as organizações públicas devem respeitar os limites de interesses o que pressupõe que os interesses a serem defendidos primordialmente são os de uma população como um todo, onde o bem comum deve ser valorizado e respeitado, sendo deixado de lado o interesse meramente singular ou de um grupo

menor ou com maior influência nas decisões. Ele também acreditava que apesar de que não deveria encarar o setor público como empresa, era preciso transportar as ideias de normas e disciplinas do management empresarial tendo por finalidade a maior seriedade e busca pelo desenvolvimento do âmbito público para o bem e crescimento comum.

## 2.2 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E PLANEJAMENTO

A gestão pública, assim como acontece na gestão empresarial, guardando as devidas proporções é baseada em três pilares extremamente importantes da administração que são os de organização, estruturação e o de planejamento.

O pilar de organização é considerado nesse item, o envolvimento e interligação entre os poderes públicos, além da criação e intervenção dos conselhos municipais bem como das suas respectivas responsabilidades.

Os poderes públicos são divididos em três tipos: Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário.

O Poder Executivo, no caso da cidade, é exercido pela figura do Prefeito Municipal auxiliado pelo Vice-Prefeito e os Secretários por eles nomeados. Como o nome já deixa claro esse poder tem a responsabilidade de executar as leis e executar administração direta da cidade, cuidando de todos os recursos da mesma e garantindo o desenvolvimento e o andamento de maneira correta da empresa pública.

O Poder Legislativo, no caso da cidade, é exercido pela figura dos vereadores. O vereador tem a responsabilidade de criar as leis municipais e, além disso, fiscalizar o trabalho do Poder Executivo, cuidando para que este respeite as leis e conduza o município de maneira correta e legal.

Já o Poder Judiciário é aquele incumbido de julgar e fazer aplicar as leis, sendo responsável por determinar segundo a lei a razão dentro de um conflito de interesses.

Ainda em busca da fiscalização e da ideia de auxiliar o Poder Executivo Municipal a gerir e utilizar bem o dinheiro público são criados diversos conselhos municipais como podem ser citados de exemplo: o Conselho de Alimentação Escolar, o Conselho do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), o Conselho de Assistência Social, o Conselho Municipal de Saúde, etc.

Sobre este último segundo informações o Guia Olho vivo no dinheiro público (2009 p.9) ele é responsável pelo controle do dinheiro da saúde, acompanhando as verbas do SUS (Sistema Único de Saúde) e dos demais repasses federais, auxilia na elaboração de metas para melhoria da saúde, etc.

Fazem parte desse conselho, usuários do SUS, profissionais da área de saúde, representantes de prestadoras de serviços de saúde (hospitais particulares) além é claro de representantes da prefeitura.

Em seguida vem o pilar de estruturação, ou seja, o que seria o esqueleto de toda a empresa pública, o que dá sustentação.

Administrar sozinho é algo praticamente impossível, mesmo para alguém que possua todo o conhecimento e preparo necessários, sendo assim é viável e vital a criação de uma estrutura de distribuição de funções, delegando responsabilidades a terceiros que no caso da administração pública municipal vão auxiliar o Prefeito na dura e complexa atividade de administrar uma cidade.

É criada assim uma estrutura hierárquica da administração municipal, onde são nomeados Secretários para garantir o bom andamento das pastas setoriais da administração pública, além de outros funcionários que auxiliarão e darão suporte para o bom andamento da cidade e no desenvolvimento das atividades legais e constitucionais que cabem ao poder público municipal.

E por último, porém não menos importante o pilar de planejamento que permite ao gestor manter o controle situacional de todo o trabalho administrativo.

Santos (2006) apud Horr (2011 p.15) define o papel do planejamento nas organizações públicas como sendo:

Definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultados de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes (SANTOS, 2006, p.24).

Ou seja, traçar metas e decidir como alcança-las, mantendo o controle do trajeto se precavendo de possíveis problemas além de manter o poder de decisão e interferência direta no modo com que a administração caminha.

Segundo Drucker (1981) apud Costa, Francisco e Faria (2010 p. 1):

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo, é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e, via de regra, a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

Como mostrado por Drucker o planejamento é uma ferramenta que vai além do que preparo de ideias futuras em busca de um ideal, ele traz essa responsabilidade para o presente, deixando ainda mais complexa a atividade de gestão, deixando assim ainda mais clara a importância dessa ferramenta.

No caso do planejamento público devido ao próprio envolvimento da população local de uma maneira geral o processo de planejamento deve ou ao menos deveria ser realizado com mais cuidado e transparência, transparência essa que já é prevista em lei.

Ao contrário do que acontece na administração privada, o planejamento público baseia-se e envolve a busca por melhorar e elevar os níveis de renda e bem-estar da população, sendo que esse objetivo deve ser atingido de maneira a tornar o processo econômico objetivo com o intuito de aumento do bem-estar social.

Para tornar possível atingir as metas e desenvolver todo o trabalho de administração pública é baseada no Plano Diretor que é definido segundo Saboya (2007, p. 39):

Plano diretor é um documento que sintetiza e torna explícitos os objetivos consensuados para o Município e estabelece princípios, diretrizes e normas a serem utilizadas como base para que as decisões dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento urbano convirjam, tanto quanto possível, na direção desses objetivos.

Ou, seja é a documentação do foco da cidade, além do planejamento e estabelecimento de diretrizes e maneiras utilizadas para atingi-lo, deixando explícitos os princípios utilizados e levados em consideração nas possíveis tomadas de decisão, para melhor garantir a busca dos objetivos.

Como resumido em Brasil (2002 p.40): O Plano Diretor pode ser definido como um conjunto de princípios e regras orientadoras da ação dos agentes que constroem e utilizam o espaço urbano.

Basicamente contém as regras a serem respeitadas pelos agentes públicos na construção e na utilização do espaço público.

Como descrito no Plano Diretor do Município de Assis (2012, p.1) em seu Art. 2º:

O Plano Diretor, aplicável em todo o território do Município, obriga os agentes públicos, privados e quaisquer outros, a satisfazerem os objetivos, as diretrizes, as ações e os programas estabelecidos nesta Lei e na legislação dela decorrente, devendo o PPA – Plano Plurianual, a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual, estar em consonância com as disposições nele contidas.

Como se pode notar o plano diretor faz referência ao planejamento do município, englobando todos os agentes que de maneira direta ou indireta interferem na busca do objetivo da cidade, estabelecidos por diretrizes elaboradas e a base de trabalho que será usado pela administração pública na busca desses objetivos. Ainda vale lembrar que o descrito no PPA – Plano Plurianual, a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual devem estar em harmonia com o plano diretor do município.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, que consiste na revisão da literatura relacionada à temática abordada. Para tanto, foram utilizados livros, periódicos, artigos, sites da Internet entre outras fontes.

De acordo com Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

### **4 CONCLUSÃO**

Notamos por meio da revisão da literatura e da citação de autores renomados, que o pensamento de administração pública é secular e que passou por diversos movimentos de reestruturação, desenvolvimento, e busca por melhorias, e hoje, mais do que nunca anseia por uma profissionalização voltada para uma aplicabilidade da

ideia de Administração Pública Democrática, com a observância generalizada do direito à participação da comunidade nas decisões, isso representa uma inestimável mudança de paradigmas do gestor e da população.

Podemos afirmar que, administrar a empresa pública é um dos maiores desafios do século XXI, isso se explica devido ao conjunto de desafios que formam essa importante e complexa atividade, que foram listados durante o transcorrer da pesquisa bibliográfica.

No decorrer do trabalho observamos que a administração pública municipal é uma relação de trabalho árduo, criada entre a população, seus representantes e a gestão de recursos de interesse comum, cheia de barreiras e oportunidades, assim como acontece da administração privada, com isso cabe ao administrador público ou o grupo de envolvidos diretamente estar preparados para se comprometerem não só politicamente com a cidade, mais do que isso, criar e buscar novas soluções.

Desta forma, cabe ressaltar, a importância desse estudo para o autor e para outros que possam utilizá-lo como referencia na busca de soluções para seus municípios.

E é nesse contexto, que podemos concluir que somos grandes atores sociais do processo de transformação da gestão pública municipal, para que seja mais justa e fraterna para todos.

## REFERÊNCIAS

ARCANJO, Jother Lopes. **Melhorando a Gestão Pública Brasileira - Nova gestão é necessidade.** 09 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/melhorando-a-gestao-publica-brasileira-nova-gestao-e-necessidade/52114/>>. Acesso em: 13 set. 2022.

CGU – Controladoria Geral da União. **Olho Vivo no dinheiro público (Controle Social).** 2. ed. Brasília: Editora Via Brasília, 2011. Disponível em: <[www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)>. Acesso em: 15 out 2022.

Como funciona o Plano diretor e o estatuto da cidade. Disponível em: <<http://www.lidernato.com.br/como-funciona-o-plano-diretor-e-o-estatuto-da-cidade.html>>. Acesso em: 25 out 2022.

COSTA, Helder Gomes; FARIA, Maria Leonor Veiga; FRANCISCO, Jailton Gonçalves. **Planejamento e Orçamento Públicos: Uma Revisão da Literatura.** In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Niterói, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/763\\_Artigo%20%20Jailton%20III%20SEGeT%20ago%2006.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/763_Artigo%20%20Jailton%20III%20SEGeT%20ago%2006.pdf)>. Acesso em: 06 out 2022.

**Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos.** 2 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. Disponível em: <[http://www.unc.br/mestrado/mestrado\\_materiais/estatuto\\_cidade\\_2002.pdf](http://www.unc.br/mestrado/mestrado_materiais/estatuto_cidade_2002.pdf)>. Acesso em: 15 out 2022.

HORR, Flavia Angelina Preis. **Estudo Quantitativo do Transito na área central do município de Forquilha-SC.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, Santa Catarina, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/414/Flavia%20Angelina%20Preis%20Horr.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 out 2022

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Plano Diretor. **Lei Complementar nº 10, de 10 de outubro de 2006.** Disponível em: <[http://www.assis.sp.gov.br/planodiretor/lei\\_complementar\\_%20plano\\_diretor.pdf](http://www.assis.sp.gov.br/planodiretor/lei_complementar_%20plano_diretor.pdf)>. Acesso em: 20 out 2022.

SABOYA, Renato Tibirica de. **Concepção de um sistema de suporte à elaboração de planos diretores participativos.** 2007. Tese (Doutorado). Pós-Graduação em Engenharia Civil – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PECV0476.pdf>>. Acesso em: 26 out 2022.

SABOYA, Renato Tibirica de. **O que é plano diretor?** 13 jun. 2008. Disponível em: <<http://urbanidades.arq.br/2008/06/o-que-e-plano-diretor/>>. Acesso em: 26 out 2022.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Introdução à teoria da política pública. **Políticas Públicas: Coletânea.** Brasília: ENAP, 2006. p.21-42. Disponível em: <[http://www.academia.edu/3605704/Introducao\\_a\\_Teoria\\_da\\_Politica\\_Publica\\_Portugues\\_](http://www.academia.edu/3605704/Introducao_a_Teoria_da_Politica_Publica_Portugues_)>. Acesso em: 17 out 2022.



WILSON, Woodrow. **Congressional government**. New York: Houghton Mifflin, 1885.  
p.290.