

CAETANO MAGALHAES DE BARROS

**GESTOR PÚBLICO: uma análise das principais  
competências requeridas nos dias atuais**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à disciplina “*Introdução ao  
Trabalho Científico*” do Curso Intensivo  
de Pós-Graduação em Administração  
Pública, da Fundação Getulio Vargas.

Orientadora: **Ana Paula Zambrotti**

Belo Horizonte  
2009

<b>Item</b>	<b>Sumário</b>	<b>Pag</b>
1.0	INTRODUÇÃO	04
1.1	Contextualização	04
2.0	OBJETIVOS	09
2.1	Objetivo Final	09
2.2	Objetivos Intermediários	09
3.0	RELEVANCIA DO ESTUDO	10
4.0	REFERENCIAL TEÓRICO	12
4.1	Comportamento	12
4.1.1	Individualismo e Coletivismo	12
4.1.1.1	Individualismo	12
4.1.1.2	Coletivismo	13
4.1.2	A Distancia do Poder	13
4.1.3	Nível em que se evita a incerteza	14
4.1.4	Masculinidade e Feminilidade	15
4.2	Cultura e Organização no Brasil	15
4.3	A Origem	17
4.4	A Mudança	18
4.5	Evolução Histórica da Gestão Pública	21
4.6	O Líder	23
4.7	Quem é o Cliente	29
5.0	AS NOVAS COMPETÊNCIAS DO GESTOR NO SÉCULO XXI	31
5.1	Competência Ética nos Negócios	31
5.2	Competência na Gestão de Pessoas	32
5.3	Integração com a Cultura Organizacional	33
5.4	Capacidade em Avaliar Problemas	33
5.5	Liderança e Comprometimento	34
6.0	CONCLUSÃO	35
7.0	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	36
8.0	Adendo I - Os 10 pecados capitais do gestor publico	37
9.0	Adendo II - Os 10 Mandamentos da gestão fiscal Responsável	43

# 1- INTRODUÇÃO

## 1.1 – Contextualização

No setor público, está o gestor que tem a função de atender a demanda definida pela linha de ação, cuja proposta foi referendada e do qual partirá um novo programa a se implementar. Este mesmo gestor se vê agora numa linha de ação que lhe compete gerir os recursos humanos e materiais existentes de forma tal que seu intento seja cumprido e os atores envolvidos aprovelem a atuação deste administrador e que estes mesmos atores considerem suas vontades e anseios satisfeitos, fazendo com que este mesmo administrador saia de sua gestão com o sentimento do dever cumprido e com aprovação dos atores envolvidos no processo.

O Administrador público atende às diretrizes de uma autoridade constituída, cuja escolha partiu de um sufrágio popular, de forma democrática, que no discorrer do debate político, colheu os anseios dos diferentes setores da sociedade e se inteirou das aspirações dos diversos segmentos envolvidos no processo, chegando ao cargo público invariavelmente compromissado com os diferentes setores ou faz parte destes, como agente ou como representante; logo, será cobrado atitudes e ações que correspondam aos anseios de quem nele depositou seus interesses e aspirações.

“O método democrático é aquele acordo institucional para se chegar a decisões políticas em que os indivíduos adquirem o poder de decisão através de uma luta competitiva pelos votos da população”, Ou seja, um conjunto de regras que assegure a autorização para a tomada de decisões em nome da maioria. Bobbio (citado por MOTTA & CALDAS, 2007).

A Constituição Federal de 1988, Carta Magna brasileira também estabelece o comportamento dos gestores em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública (Art. 37, CF), a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência. Especificamente sobre o princípio da eficiência espera-se que o gestor tenha direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem

comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

É oportuno ressaltar que a demanda para a realização do estudo de liderança na gestão de pessoas decorre, principalmente, do desenvolvimento do planejamento estratégico organizacional. O intuito principal da pesquisa de qualquer organização é maximizar, cada vez mais, suas relações com os colaboradores, unificando equipes, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pelo gestor da organização, com eficiência e eficácia (SILVA, 2003).

Embora o poder público tenha uma estrutura diferenciada do poder privado, tem havido inúmeras transformações nas últimas décadas, exigindo que o serviço público tenha qualidade muito parecida com o setor privado. O papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Isto porque, via motivação, implantação de políticas de trabalho em equipe, descentralização de decisões, políticas de benefícios e incentivo aos servidores, só pode ser conseguida se o gestor público mantiver uma política participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento de tomada de decisões (SILVA, 2006).

Na gestão pública inovadora não existe pirâmide (estrutura vertical de gestão), mas sim uma rede onde todos têm o mesmo poder, que poderia ser denominada “estrutura horizontal de gestão”, uma estrutura composta por representantes de todos os segmentos diretamente envolvidos com o trabalho realizado, onde muitos assuntos poderiam ser decididos em assembléia, expressão plena da democracia direta, na qual todos os segmentos participam do processo decisório (SILVA, 2006).

As anunciadas mudanças na administração pública brasileira, decorrentes da ascensão de um governo que parecia haver sido eleito na esperança de que fosse de encontro ao determinismo de mercado, poderiam restituir a função original da gestão pública.

Devemos, no entanto, reconhecer e louvar aqueles que, desde os anos 1990, promoveram uma gestão pública com características singulares – a gestão social. Deve-se reconhecer também que, apesar das reformas e modernizações, das reformas do Estado”, dos inúmeros seminários e treinamentos sobre o tema, da criatividade das nomenclaturas (governabilidade, governança *stakeholders*, *rent-seekers*, paradigmas gerenciais e quejandos), a questão central continua de pé, isto é, as prestações do Estado não ocorrem na quantidade e qualidade que permitiriam atender as inúmeras carências suportadas por grande parte da população do país.

A partir dessas percepções iniciais é que delimitamos o objetivo deste ensaio. Defendemos a tese de que o importante não é diferenciar gestão pública de gestão social, mas resgatar a função básica da administração pública, que é atender os interesses da sociedade como um todo. Gestão social seria uma adjetivação da gestão pública, não o seu substituto. Tenório & Saravia ( citado por MARTINS & PIERANTI, 2007).

Transformações sociais, econômicas e políticas no mundo contemporâneo, aliadas à recorrência de críticas contundentes e de ineficiência crônica na gestão pública, acentuaram as pressões para maior eficácia ou natureza diferente do setor público. Por vezes, os ataques constantes ao *status quo* administrativo colocam em causa a própria viabilidade da administração pública, ou seja, sua capacidade de promover o progresso e a ação redistributiva.

Na verdade, a administração do desenvolvimento tem sido a gestão da ineficiência e da escassez aguda de recursos, acalentada pelos sonhos de eficácia e de abundância.

No entanto, a consciência sobre a ineficiência da administração em relação à equidade política, econômica e social tem reacendido as propostas não só para definir as funções do Estado, mas, também, para rever seus métodos de ação

e forma de contornar as instituições públicas existentes. Frustrações dos cidadãos e desejos de reforma tornam o repensar a administração algo sempre atraente, principalmente quando se proclama a reconstrução da administração pública como algo oposto ao tradicional.

Durante algum tempo, presumiu-se que a modernização efetiva viria naturalmente com o avanço da democracia: haveria uma redistribuição dos recursos de poder e a alteração dos canais de comunicação entre o público e sua administração. Mas a prática da democracia não ocasiona por si só o desenvolvimento almejado. A democracia é uma precondição para o debate e para o envolvimento das pessoas. Produz participação, cidadania e a esperança como companheira.

A administração brasileira necessita experimentar o inusitado de maneira mais efetiva e vigorosa. As formas, os sistemas, as modas e os estilos devem ceder lugar a novos enfoques e pensamentos.

Reconstituir ideais e rever propostas revigora as expectativas para um novo desenvolvimento e dá, àqueles que têm o dever de ingerência e a paixão por realizar, alternativas para aprimorar suas ações. Martins & Pieranti (citado por MOTTA et al, 2007).

É um desafio gerar uma cultura que abriga no seu bojo o entendimento de que o exercício de cargos e o “assumir” responsabilidades, nas esferas política, social, familiar, religiosa, supõem a competência indispensável de ser e ter autoridade política. Não basta ter sido eleito, indicado ou conquistado um lugar. Ou assumir responsabilidades no âmbito de qualquer instituição. Além da competência própria intrínseca para aquele exercício, é preciso ter autoridade política no exercício de cargos, funções e responsabilidades pela sua importância insubstituível.

Nesse exercício está o sentido mais nobre do serviço ao bem e a verdade, o compromisso de edificar o bem comum e a liberdade de fazer valer, acima de tudo, o bem, sem comprometer a vida desde a concepção até o declínio natural. Aqueles que têm responsabilidades políticas, não podem esquecer ou subestimar a dimensão moral da sua representação porque ela é constitutiva da representação e garantia de sua eficácia, enquanto medida no atendimento justo de tudo o que se propõe e é pertinente à responsabilidade assumida e ao cargo desempenhado. Tem, pois, autoridade política quem compartilha a sorte

do povo, exercendo a responsabilidade como busca permanente de solução dos problemas sociais e também quem não negocia princípios éticos.

A compreensão contemporânea de gestão pode estar levando ao erro de dispensar o contato direto com a vida do povo, substituído pela mesa de trabalho. Essa opção deve ser responsável pelo esvaziamento e pela perda de credibilidade nas muitas instituições que estão a serviço do povo na defesa ética dos direitos, luta pela justiça, na confecção de leis, na formação da consciência social e política. O exercício de autoridade política supõe a coragem de contato permanente com aqueles a quem se serve. A autoridade moral se conquista mediante o recurso às virtudes que favorecem o exercício do poder com espírito de serviço. Sublinha a doutrina social da Igreja Católica, tais como paciência, caridade, modéstia, moderação, esforço de partilha. Significa autoridade exercida por pessoas capazes de assumir autenticamente, como finalidade do próprio agir, o bem comum, e não o prestígio e a aquisição de vantagens pessoais; isto supõe no momento atual, a recuperação de um altruísmo perdido e pouco exercido, bem como clareza a respeito de princípios éticos. Sem este altruísmo e sem clareza de princípios e valores será sempre mais difícil superar a corrupção política que corrói o sistema democrático, ao trair os princípios da moral e as normas da justiça social.

A autoridade política tem que estar no horizonte da recuperação e formação de novas lideranças. Do contrário a administração pública, por exemplo, em qualquer nível, nacional, regional, municipal não alcançará sua finalidade de servir aos cidadãos. Há uma ordem moral que precisa ser considerada e respeitada: O sujeito da autoridade política é o povo, considerado na sua totalidade como detentor da soberania. Se os delegados do povo não têm autoridade moral no exercício de sua atividade, tornam - se principio de caos, não exarando leis justas em conformidade com a dignidade da pessoa humana e com os ditames da correta razão.

Ter autoridade política, ancorada numa ilibada autoridade moral, é condição para colaborar, decisivamente, nas recuperações que a sociedade contemporânea precisa fazer. É hora de lideranças novas, com autoridade moral, para evitar que a vida não continue golpeada por traição de princípios e opção por legislações e práticas que passam por cima da ética da vida (AZEVEDO, 2009).

## **2 – OBJETIVOS**

### **2.1 - Objetivo final:**

O presente trabalho tem como objetivo, analisar de forma reflexiva as origens dos diferentes modos de agir dos gestores públicos, segundo a influência cultural, a herança histórica, os costumes e a estrutura de propriedade que vem do Brasil Colônia.

### **2.2 – Objetivos intermediários:**

- \* Expor o conceito e evolução histórica da Gestão Pública
- \* Analisar o avanço da regulação do mercado de informações na gestão pública, respeitando a liberdade dos profissionais e os direitos da coletividade.
- \* Analisar as dificuldades técnicas ou operacionais encontradas pelo Gestor Público, de resgatar a função básica da administração pública em atender os interesses da sociedade como um todo.



### **3 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A análise da Gestão Pública é importante para situá-la na escala de evolução das administrações e nesse contexto adquirir a percepção do seu potencial e dos benefícios que podem advir para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

As contribuições para a administração pública de uma gestão bem estruturada são inegáveis: proporciona melhoria da comunicação interna, facilidade de acesso à informação e conteúdos aplicáveis ao trabalho, criação de bases de conhecimento, facilidade de acesso aos sistemas corporativos, melhora do processo de tomada de decisão, integração de pessoas e unidades geograficamente distantes, incentivo à participação e colaboração, economia de tempo e aumento de produtividade.

Muitas vezes, a descentralização vem acoplada da idéia de participação cidadã por meio de conselhos regionais, setoriais ou do orçamento participativo. Por sua vez, a intersetorialidade tem significado um rearranjo entre secretarias, pelas quais procura colocar secretarias afins sob uma mesma coordenação. Tanto no caso da descentralização quanto no caso da intersetorialidade, a intenção é atingir eficiência e eficácia da gestão da coisa pública. Em alguns casos, estas abordagens são utilizadas ao mesmo tempo. Elas tendem a modificar o modo como os setores se organizam e funcionam. Isto pode demarcar um contexto de desafios para o gestor público , no caso brasileiro. Tais desafios estão relacionados com a necessidade de uma maior interação seja com atores da sociedade seja com membros de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes formações profissionais dentro da máquina

pública. Estas interações podem significar mudanças nas relações formais de poder, na alocação de recursos e nas visões e valores organizacionais dominantes. Assim o gestor público pode atuar no processo de mudança gerencial e caracterizado pela descentralização e intersectorialidade, podendo atuar em seu interesse próprio ou como ator de mudança, ainda que por pressão de atores externos, sendo protagonista de mudanças e inovações na administração pública.

O gestor tem sob sua responsabilidade, questões de relevância pelo fato de ser o responsável por oferecer com eficiência, eficácia e pontualidade aos cidadãos a disponibilidade dos serviços básicos constitucionais e ao mesmo tempo, a necessidade de garantir eficiência no uso de seus recursos públicos.

Este estudo de caráter exploratório, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, visa estudar a origem do modelo de gestão atual, como iniciou, sua evolução e de onde vem o modelo próprio e autoritário hoje implantado, sendo também uma proposta de reflexão sobre os novos rumos da Gestão Pública, suas potencialidades e dificuldades.

## **4.0 - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 - Comportamento**

Consideráveis diferenças tem sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no trabalho administrativo.

Os seres humanos vivem em universo de significações, decodificam sem cessar não apenas palavras de seus semelhantes, mas também, suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhe atribuindo um sentido, que não é universal e está sempre relacionado a uma espécie de linguagem particular.

Pela cultura os diferentes atores, por suas linguagens próprias, procuram dar um sentido ao mundo.

A linguagem liga, classifica, ordena, designa e define os métodos de análise e classificação, os quais permitem ordenar a sociedade em grupos distintos.

Pela manifestação cultural, o indivíduo manifesta suas angustias, demonstra suas frustrações, evidencia seus interesses no grupo e na sociedade. D'Iribarne, 1989 (citado por MOTTA & CALDAS, 2007)).

Segundo Hofstede (citado por MOTTA & CALDAS, 2007) pesquisas realizadas em uma mesma multinacional em diferentes países com executivos e funcionários mostrou diferentes comportamentos e atitudes, evidenciando influência da cultura nos valores e atitudes em diferentes países e regiões em relação ao trabalho, mas tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. Outros fatores como posição na organização, profissão, idade ou gênero, eram tidos como mais importantes, porém as pesquisas de Hofstede mostraram que o fator que mais afeta no comportamento e atitude de administradores, funcionários e operários nas organizações é a cultura e podem ser situados em quatro dimensões básicas:

#### **4.1.1 – Individualismo e Coletivismo**

##### **4.1.1.1 - Individualismo**

As pessoas se definem como indivíduos, se ligam por redes difusas e tomam conta de si e das pessoas mais próximas, esperam pouco da empresa em relação ao funcionário e a empresa por sua vez trata o funcionário com certa frieza, pouca preocupação com a parte social, e age na cultura de que, se este não quiser ou der conta do que se pede, atrás do portão esta cheio de pessoas querendo entrar. É o caso que acontece com as empresas ocidentais e com o serviço publico, a maioria dos casos, do lado de fora, a rua está cheia de pessoas querendo passar para o lado de dentro.

#### **4.1.1 2 – Coletivismo**

Situação em que os indivíduos valorizam mais o grupo, o clã, parentes e organizações e é esperado mais apoio, proteção e segurança do grupo, da empresa ou organização ao individuo, em troca de fidelidade. Muna, 1980 (citado por MOTTA & CALDAS, 2007).

É o caso das empresas japonesas, onde o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos individuais.

No caso da cultura coletivista, o controle é feito pela pressão social externa e prevalecem os valores como vergonha, desonra e harmonia.

O funcionário defende a empresa como fonte do sustento de sua família, espera dela a oportunidade de emprego para seu filho que ainda é criança, neste tipo de cultura a rotatividade é pequena e o orgulho do funcionário pela empresa é exaltado e potencializado.

No caso da cultura coletivista o indivíduo quando quer uma promoção por exemplo, conta com ajuda do grupo, da família ou do extrato social, da ambiência por ele criada, já no caso individualista seu apoio para promoção vem de treinamento feito fora ou na empresa, cursos feitos e experiência adquirida, tempo de empresa, itens todos de caráter individualista (MOTTA & CALDAS, 2007).

#### **4.1.2 - A distância do poder**

Os participantes menos poderosos das organizações tendem a aceitar melhor a distribuição desigual de poder, quando a distância do poder é alta, passar por

cima de um nível hierárquico é considerado insubordinação, ao passo que nas organizações cuja distância de poder é baixa os indivíduos tendem a transpor níveis hierárquicos para realizar melhor seu trabalho.

Empresas européias e americanas quando negociam com países de alta distância de poder costumam enviar representantes com titulação igual ou superior a seus parceiros de barganha.

#### **4.1.3 - Nível em que se evita a incerteza**

Evitar situações ambíguas com regras claras e formais, com maior estabilidade na carreira, deixando de lado idéias e comportamentos ambíguos, prevalecendo empregos vitalícios, onde o funcionário que já acostumou a executar determinada tarefa com certo padrão de qualidade, a probabilidade de errar ou mudar o método e a qualidade do produto é menor.

Motta & Caldas (2007) cita países caracterizados pelo nível elevado de busca de se evitar a incerteza como Japão, Portugal e Grécia, apresentam como traço comum o emprego vitalício. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, como Cingapura, Hong Kong e Dinamarca, apresentam alta mobilidade no trabalho.

Os Estados Unidos constituem um contra exemplo, pois apresentam alta busca de se evitar a incerteza e ao mesmo tempo com alta mobilidade no trabalho.

A Dinamarca apresenta baixo nível nas duas dimensões baixa busca de se evitar a incerteza e também baixa distância do poder, onde todos falam com todos e assumem riscos e tal atitude é encorajada. Já a Iugoslávia e México são países fortes nas duas dimensões, alta busca de se evitar a incerteza e elevada distância do poder, todos sabem a quem subordina e as linhas de comunicação correm mais na vertical, com papéis e procedimentos claros para evitar a incerteza.

Quando um país possui alta distância do poder e baixa busca de se evitar a incerteza, os empregados tendem a pensar nas organizações como famílias tradicionais, onde o pai-chefe da família os protege tanto física, quanto emocionalmente e espera do funcionário lealdade.

No caso de Israel e Áustria, que tem baixa distancia de poder e alta busca para evitar a incerteza, possui grande previsibilidade sem hierarquia forte.

#### **4.1.4 - Masculinidade e feminilidade**

Sociedades predominantemente femininas não vêem nenhum problema em uma mulher dirigir um trator ou exercer a lei, nem tampouco um homem ser dono de casa ou dançarino. Os países escandinavos se enquadram nesta categoria.

O aperfeiçoamento de satisfação no trabalho e a flexibilização vem aliando masculinidade com feminilidade, na busca de evitar a incerteza, atuando tanto na forma masculina, quanto na forma feminina, como na Volvo na Suécia.

#### **4.2 - Cultura e organização no Brasil**

A cultura das organizações brasileiras está intermediária entre a individualista e a coletivista, pois sendo um pouco coletivista, não chega ao nível do Japão. Possui um método de organização com dirigentes autocráticos, com intensa comunicação fora do horário e do local de trabalho, com decisões mais rápidas e continuadas com um número menor de participantes e com pequeno volume de informações.

Hampden-Turner, 1992 (citado por MOTTA & CALDAS, 2007) o talento administrativo brasileiro é relativamente baixo, mas o nível de motivação do trabalhador e sua identificação com a empresa está um pouco acima da média dos outros países, por outro lado possui baixo nível de relação sindical como base de colaboração no seio da empresa.

A predisposição dos administradores brasileiros de delegar autoridade esta atrás da maioria dos países, com uma distância de poder tão grande que lembra o passado escravocrata e a distribuição de renda nacional.

A forma de tratamento dos trabalhadores e executivos brasileiros parece lembrar controles de um tipo masculino, com uso da autoridade de um lado e controles tipo femininos com o uso da sedução do outro (MOTTA & CALDAS, 2007).

O Brasil que inicialmente baseava-se na economia de extração, conta hoje com a exploração dos recursos internos das organizações, exploração dos recursos humanos, exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado, onde o burguês, o tecnocrata e o funcionário de hoje são os sucessores do senhor do engenho e do escravo. A base da cultura brasileira é o senhor de engenho, que era um senhor absoluto, o qual cabia administrar suas terras, sua família e seus escravos.

As capitâneas eram administradas mais em função dos interesses do senhor de engenho e não apenas vagamente subordinada ao governo central. O modelo seguia uma polarização escravo versus senhor do engenho, com uma distância social tamanha a qual persiste até hoje com outra faceta, mas nos mesmos moldes e evidente nos desníveis sociais hoje existentes.

Na segunda metade do século XX, com a chegada de empresas multinacionais, com a criação de outras de economia mista e outras semi nacionais, começou a surgir uma tecnocracia nacional com moldes adaptados e influenciados pela nossa cultura, seguindo orientações externas, como aconteceu com outros países periféricos.

As idéias de desenvolvimento da América Latina, Ásia e África, não vieram de um processo interno, nem gestados pela consciência da população local, provem da “desadaptação” do primeiro mundo e “desajustado” às necessidades do terceiro mundo, seguindo um desenvolvimento desigual, onde o moderno convive com o arcaico, onde ilhas de subdesenvolvimento se encontram inseridas no seio do desenvolvimento com o favorecimento de agenciadores e facilitadores de relações, assim como “jeitinhos”, “padrinhos” e despachantes, com relações informais, com inovação e criatividade sempre presente. Buarque, 1990 ( citado por MOTTA & CALDAS, 2007).

A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do

poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”reflete um anglo importante desta cultura. Esse jeito de ser está distante, de um lado, do modelo americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade. E, também, por outro lado, fica longe do modelo japonês, em que prevalece a totalidade social sobre as partes, junto a uma estratificação hierárquica, princípio básico da vida social. A expressão popular “Você sabe com quem está falando?”, que ouvimos em situações conflitivas, revela toda a carga autoritária exercida pelo cidadão, que se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais, isto é, não sujeito a uma lei de caráter geral para todos na sociedade (BARBOSA, 1992).

O jeitinho consiste em descobrir um time de futebol comum, uma cidade natal comum, um gosto comum, um hábito, sendo uma discricão da arrogância de ter um parente ou conhecer alguém importante. Ambos existem, mas difere de malandragem, que também existe e funciona como um método de sobrevivência, talvez fruto da desigualdade social, funcionando como elemento propulsor para se atingir determinado patamar em uma organização.

Os critérios de pertinência a determinado grupo social ou de propriedade possuem a maior relevância na luta por espaço organizacional ou social. Da Matta (citado por MOTTA & CALDAS, 2007)

### **4.3 - A origem**

A sociedade brasileira foi construída com um corte profundo entre o povo e a elite. Sempre houve um mundo “inferior” e dominado e um mundo “superior”, europeu, que era triunfante e dominador. A cultura da sociedade brasileira foi elaborada desde o início sem dar espaços para as relações mínimas de convivência entre as pessoas que pensam de forma diferente. Não é, portanto, obra do acaso que as personagens produzidas nessas condições históricas estivessem distantes de um projeto de sociedade mais aberta.

Quanto à estrutura econômica e ao mundo do trabalho surgidos de nosso processo colonial, o Senhor de Engenho organizava sua unidade produtiva e



sua unidade familiar ao mesmo tempo e da mesma forma, sem fronteiras demarcadas. Ele tinha um poder total. Ele não reconhecia fronteiras entre o público e o privado. Esta é, aliás, uma das marcas definitivas da formação da sociedade brasileira. O Senhor de Engenho não era simplesmente um proprietário que explorava suas terras e empregados, comercialmente. O escravo não era somente a mão-de-obra explorada. Para aquele que trabalhava para um senhor, mesmo que fosse maltratado, este mesmo senhor era sobretudo uma referência. Ele contava com o poderoso para todas as suas necessidades. Tudo se passava, do nascimento à morte, e por gerações sucessivas, sob a influência do senhor e de sua dominação. Mundo pequeno e fechado, em função do qual se ria ou chorava, se sofria ou gozava.

O modelo iniciado no período da colonização, onde a polarização senhor de engenho x escravo, onde o elemento que não pertencia a estes dois setores como brancos, pobres, mulatos e índios, eram considerados vadios e circulavam pela cidade, vindo depois a formar as milícias armadas que vendiam proteção aos senhores e muitas vezes se especializavam na caça aos escravos fugitivos.

Os portugueses comerciantes, que se fixaram nas cidades, muitos tornaram pessoas influentes e vieram a bater de frente com os senhores proprietários de escravos, tendo como consequência mais tarde a abolição da escravatura no Brasil. Davel & Vasconcelos (citado por MOTTA & CALDAS, 2007)

Para Caligaris (1993) (citado por MOTTA & CALDAS, 2007) cada brasileiro é um colonizador e um colono ao mesmo tempo, onde o brasileiro fala não como colonizador, nem como colono, mas um misto dos dois.

#### **4.4 - A mudança**

Os últimos 20 anos trouxeram grandes mudanças no papel dos gestores em geral - gerentes, diretores e presidentes. As transformações no cenário econômico, o avanço da tecnologia e o desenvolvimento organizacional, criando novos papéis para cada área e função atingiu diretamente as demandas e responsabilidades dos gestores.

Na década de 80, era muito comum ouvir que a área de recursos humanos era responsável pelos aumentos salariais, pelo treinamento e pelo desempenho e motivação de funcionários. Uma tarefa bastante árdua para a área de recursos humanos - ser responsável pelo desempenho e motivação de toda uma organização.

Gestores tinham o papel de conduzir bem o seu departamento, focando mais nas questões técnicas, sejam da área comercial, produção, etc. delegando o papel de gestor de pessoas para a área de recursos humanos. Embora o questionamento deste modelo tenha começado anteriormente, os anos 90, em especial no Brasil, trouxe grandes mudanças refletidas no dia-a-dia das empresas. As áreas de recursos humanos sofreram grandes reestruturações, diminuíram de tamanho, muitas funções foram extintas, gerando até o questionamento da continuidade ou não deste segmento. Mas recursos humanos não se extinguiu e nem acredito que se extinguirá no médio prazo, mas passou a ter um papel de desenvolvedor organizacional e cada vez terá um papel de cunho mais estratégico. Os gestores, por outro lado, ganharam uma série de novas atribuições. Afinal o desempenho, a motivação, as questões salariais, de treinamento e até de assistência social de sua equipe passaram a ser de sua responsabilidade. Atualmente, se uma equipe não está motivada, a responsabilidade é de seu gestor, e não de recursos humanos (SARKOSY, 2005).

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. A gestão por competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais.

O novo modelo propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento, visando identificar as possibilidades, adaptações e restrições ao inserir esse modelo na administração pública, onde o assunto ainda é recente.

- Os modelos de gestão trazidos para o Brasil por empresas multinacionais, trazem pressupostos e valores culturais diferentes e às vezes conflitantes com nossa cultura podendo fracassar ou ter seus resultados tímidos, justamente por não ter respaldo em alguns traços básicos da nossa cultura.
- As organizações tem descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais são importantes do ponto de vista financeiro e gerencial, mas distantes e de difícil aplicação sob o ponto de vista da cultura organizacional vigente.
- O sucesso de sua aplicação depende além da mudança dos padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, depende também da mudança de atitude e percepção dos seus indivíduos, para isso temos que entender suas origens e raízes.
- Formas de agir e perceber, são pressupostos básicos de uma organização, logo se desejamos uma mudança efetiva, devemos centrar nos princípios básicos de uma organização, que são suas origens e raízes.
- Se existe uma relação entre a performance de uma organização e sua cultura, se ficar provado que a cultura organizacional carrega muito da cultura nacional, a compreensão das nossas raízes culturais, torna-se um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações .
- Neste contexto é que muitos esforços vem sendo realizados no sentido de desenvolver um modelo gerencial brasileiro. Muitas metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil, baseiam - se em correntes norte americanas, todavia aprendemos a interpretar organizações individuais segundo metodologias que desconsideram a cultura brasileira como pano de fundo, esquecendo que traços da cultura da organização emanam da cultura nacional (MOTTA & CALDAS, 2007); citam ainda Gilberto Freire (1966) e Caio Prado Junior (1969), que centram sua análise cultural mais na parte histórica e etnológica, ao passo que Roberto da Mata (1985) apresenta uma análise baseada nos valores, crenças, costumes e atitudes

presentes no nosso cotidiano social e individual. Tais análises se complementam e chegam a “alma nacional”, que define nossa cultura, nossos traços comuns, que dão a nossa identidade cultural a conclusão de que existe uma relação entre cultura nacional e cultura organizacional.

- Omar Aktauff (1993) e Alexandre B. de Freitas.(citado por MOTTA, 2007), define cultura como o conjunto das representações mentais do material resultante da dialética das estruturas econômicas, técnicas, das estruturas sociais, das leis e normas e das vivências concretas, interagindo com o imaterial, que são os valores, crenças e símbolos, cujo conjunto influenciam o indivíduo na família, no trabalho e na organização.
- A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes e de seu processo histórico e de mercado.

#### **4.5- Evolução histórica da gestão pública**

O estudo da Evolução Histórica da Administração Pública foi dirigido aos três modelos, sendo eles: administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro permanece pelo período de 1530 a 1930, o segundo de 1930 a 1985, englobando o Estado autoritário-burocrático, quando predomina o militarismo e, em seguida, inicia-se o terceiro e atual modelo gerencial. O sistema patrimonialista é o primeiro sistema da Administração Pública Brasileira, utilizado pela colonização portuguesa, sendo este, o modelo administrativo português. Quando ocorre a transição para o sistema burocrático, este tinha em sua essência pontos que identificavam, ainda, seu antecessor. Como ocorre, também, na transição para o sistema gerencial, que por sua vez, está impregnado de pontos não só do burocrático, como também do sistema patrimonialista. Assim, o elo entre tais modelos administrativos nunca deixam de existir. Sendo que, na atualidade, são identificadas marcas fiéis dos sistemas históricos, estes que efetivaram a evolução da Administração Pública.

E para compreender esta evolução, se faz necessário, que os marcos históricos que impulsionaram a Administração Pública, sejam lembrados e estudados. A inovação, com a inclusão aos serviços públicos do Princípio da Eficiência, traz novas perspectivas. Os resultados devem ser alcançados de maneira eficiente, objetivando a satisfação do interesse comum, porém, de maneira individualizada. Busca-se, nesta pesquisa, uma compreensão maior do atual atendimento público, através do conhecimento do passado e sua evolução e, por fim, é possível observar conclusões que apontem caminhos para um futuro próximo que atenda, satisfatoriamente, o interesse real do cidadão brasileiro (MANSOLDO, M.).

O administrador estava acostumado a atuar verticalmente na estrutura burocrática, com instrumentos puramente formais e normativos, obedecendo à lógica hierárquica. Seu âmbito de atuação era restrito aos domínios organizacionais onde inseridos. O gestor inserido num universo complexo e globalizado, atua mais horizontalmente, porque sabe da dependência que ostenta em relação à sua equipe de trabalho, para obtenção de resultados.

As mudanças na gestão atingem também as modernas técnicas organizativas empregadas também no setor privado. Isso porque, em boa parte, há uma aproximação cada vez maior entre os chamados 1º, 2º e 3º setores, o que se reflete nas regras e princípios que presidem uma boa gestão. De qualquer sorte, ao Direito Administrativo compete adaptar-se aos novos tempos, com regras e princípios compatíveis, buscando maximizar os processos tendentes à busca de eficácia no setor público, sem abdicar da transparência e dos controles anti-corrupção.

A nova gestão pública mergulha num complexo universo onde os atores tem papéis mais sofisticados, com maior liberdade e responsabilidade.

Atualmente, o modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando com a mudança de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação de serviços etc. O novo modelo propõe-se a promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos (OLIVEIRA, L.).

#### 4.6 - O Líder

Na concepção empresarial, liderança significa capacidade de aprender com rapidez e de encorajar equipes de trabalho. Nos dias atuais, líderes são instrutores, mero administradores que exigem mais compromisso do que submissão e se concentram em qualidade e no serviço, mais do que em números. Assim, a partir dessa concepção de liderança, empresas hierarquizadas e burocráticas se tornam obstáculos à fluência que se exigiria dos líderes contemporâneos; seriam mais adequadas as estruturas ágeis, flexíveis, compactas, interativas e capazes de gerar capital intelectual (SILVA, 2006).

A Era do Conhecimento trouxe grandes desafios para o mundo corporativo. Dentre esses, podemos citar as mudanças evidenciadas na forma de liderar as pessoas. Se antes as lideranças se pautavam em estilos autoritários, hoje as corporações buscam líderes participativos, gestores do conhecimento, flexíveis, intuitivos e com grande espírito de equipe. As condições impostas por um ambiente altamente instável e caracterizado por um volume imenso de mudanças gerou modificações em como liderar no ambiente organizacional. Não há mais como manter uma relação de comando, controle e subordinação em um ambiente no qual, a cada dia exige-se um maior comprometimento das pessoas e a capacidade de compartilhar seus conhecimentos sem o medo de perder o lugar na organização.

As pessoas devem ser envolvidas no processo, sentir-se parte dele e, principalmente, serem responsáveis por ele. Como um dos principais agentes de transformação de uma organização. O gestor deve facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem e incentivando as mesmas a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias sem a presença de um chefe ou superior. Para tanto, esse gestor necessita, além de características como flexibilidade, criatividade, intuição, trabalho em equipe, entre outras, estar preocupado tanto com o seu aprendizado quanto com o da organização.

Segundo Warren Bennis os gestores estão postos diante de quatro exigências

essenciais:

I. O gerenciamento da atenção, onde existe a necessidade de perceber todos os fenômenos que se passam à sua volta, no sentido de usufruir de todo e qualquer benefício que surja, e contribuir para um padrão de qualidade em seu próprio cenário;

II. O gerenciamento do significado, onde o foco é a qualidade das mensagens que emite e recebe; dar sentido ao que diz, perceber sentido no que ouve, ler e cobrar sentido quando entender que a mensagem está vazia;

III. O gerenciamento da confiança, para que as pessoas que se envolvem com ele sintam-se seguras e possam escolher seus próprios caminhos, já que sua presença significa consistência;

IV. O gerenciamento de si próprio, já que, como líder, ele é modelo, vai ser seguido e, portanto deve mostrar perfil qualitativo digno de ser copiado.

Entender sua importância no cenário, entender sua importância junto aos que o seguem, formalmente ou não, entender que cada gesto seu, cada ação sua tem impacto sobre outros ou sobre situações fora de seu contexto, exigindo um padrão de conduta e estilo consistente, faz parte do homem produtivo atual.

.

Conhecer o outro e suas nuances, estar predisposto a escuta, falar diretamente ao canal de comunicação dos seus liderados valorizando suas principais habilidades, respeitando suas diferenças e considerando a verdade como uma questão mutável e imparcial, é sem dúvida uma das principais e mais requeridas habilidades do gestor contemporâneo.

Quando o trabalho diz respeito ao conhecimento, o modelo de administração gerencial, inevitavelmente, começa a se sobrepor ao ainda vigente, modelo burocrático. A economia da Era do Conhecimento é a economia do intangível, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação. Assim, o momento é de majorar o capital intelectual onde as partes mais

valiosas desses trabalhos tornaram-se, essencialmente, tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos (COSTA, 2004).

Levando-se em conta que estamos vivendo na Era do Conhecimento, e passando por constantes mudanças políticas, sociais e culturais em todo o mundo, não há de se negligenciar a necessidade de adaptações nos contextos organizacionais surgidos neste período. O gestor de pessoas do presente e futuro deve estar preparado para tais mudanças e pronto a agir no gerenciamento de conflitos, negociações e tomada de decisões. O papel deste gestor ressurgiu como o indivíduo que enfrenta, negocia e soluciona conflitos, o profissional que tem o papel de transformar as organizações e suas relações com o mundo atual. Este profissional deve adaptar-se à realidade de cada organização e às mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas. É preciso agir estrategicamente, pois o desgaste desnecessário de energia pode levar ao fracasso na gestão de conflitos e negociação e falha nas tomadas de decisões.

É preciso ter comando firme, ser um líder convincente e, sobretudo, ser exemplo. Deve procurar motivar-se e criar motivos para a motivação dos outros, comunicar-se eficazmente, saber ouvir, perguntar e aprender sempre. Dentro de uma equipe é sabido que a maioria dos conflitos advém do mau uso da comunicação. Retrabalho, poder centralizado, mal-entendidos, hostilidades, más negociações, tudo pode girar em torno de uma comunicação deficiente. O gestor que trabalha eficazmente com o gerenciamento de conflitos adquire competências em negociação e nas tomadas de decisões, mas, deve para isso passar pelo papel de comunicador eficiente.

Como vivemos na Era da Informação e do Conhecimento, pode-se dizer que a comunicação é a base para o entendimento e desenvolvimento de qualquer indivíduo. Nos dias de hoje o papel do homem ressurgiu nas organizações como um ser interativo, que constrói relações através de parcerias, com isso, é preciso conscientizá-lo de que o principal instrumento de acesso ao outro é a comunicação. E é possível perceber que o papel do gestor de pessoas pode trazer muitos ganhos para as organizações no que se refere à boa comunicação e suas benéficas conseqüências. A comunicação emerge como



a base de tudo dentro de uma organização, somente é preciso disseminá-la e fazer cumpri-la.

Dentre as várias funções destinadas ao gestor de pessoas talvez a de maior importância esteja na promoção da comunicação eficaz, que leva ao entendimento da necessidade destes conceitos para o crescimento organizacional.

O gestor de pessoas da atualidade tem que saber transformar informação em conhecimento, e saber usá-lo adequadamente e dividi-lo sempre que preciso. Esse conhecimento facilita a evolução do profissional e da organização. No momento em que o gestor de pessoas consegue visualizar e mostrar a cada membro de equipe que ele faz parte do todo, influenciando e sendo influenciado, podemos dizer que a comunicação nessa equipe é eficaz e gera fatores de ordem indispensáveis: equipe, parceria, sinergia, eficiência, satisfação, resultado.

O papel do gestor de pessoas deve ser valorizado e inserido nas organizações de forma a amenizar conflitos, dúvidas e erros; de forma a ajudar a traçar o caminho da eficiência e da eficácia, de forma a gerir resultados e trazer segurança (SANTOS, 2008).

Existem qualidades perceptíveis nos gestores que facilitam a motivação dos subordinados, tais como: Considerar as opiniões dos funcionários, e se possível, colocá-las em prática; Ter empatia, saber identificar problemas dos funcionários e tentar ajudá-los, ou ao menos, conversar a respeito; Propiciar um ambiente de aprendizado constante, Conseguir encarar situações negativas e conseguir transformá-las em positivas ou desafiadoras, procurar sempre solicitar a participação do time na tomada das decisões.

Obviamente que uma ou outra qualidade ou talvez todas juntas não fosse o suficiente para motivar uma equipe. Existem outras ações gerenciais para isso:

- 1) Utilizar os pontos fortes de cada um: não adianta ficar com um formulário de avaliação com "5 pontos fortes e 5 pontos fracos" na mão. É preciso aproveitar os pontos fortes, fazer-se entender que está sim querendo que aquele funcionário melhore e cresça na empresa.

2) Envolver os funcionários no estabelecimento de metas atingíveis: é sempre bom deixá-los discutir sobre suas próprias metas. As visões diferenciadas pode ser excepcional as vezes...

3) Valorizar, REALMENTE, o trabalho e a iniciativa.

4) Delegar autoridade e defender o funcionário SEMPRE que ela for questionada. Nada de ficar chamando atenção de profissionais na frente dos outros como se fossem seus próprios filhos. Além de desleal, é totalmente cafona.

5) Ajudar a tornar o ambiente de trabalho interessante. Como? Às vezes basta dar atenção a todos na mesma medida. Não é nada salutar ficar almoçando com aquele subordinado que mora perto da sua casa todos os dias. Fica sempre a fofoca de que ele é o preferido.

6) Proporcionar variedade nas atividades e sempre dar o feedback. Não adianta fazer isso a cada 6 meses (COSTA, 2004).

Os gestores públicos – aqueles que dirigem os órgãos públicos, indistintamente do grau hierárquico de sua função – ainda vêm se comportando e tomando as suas decisões gerenciais mesmo após a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000).

Todavia, o gestor público não está preocupado em ser responsável sob o ponto de vista da legislação, pois dentre outros motivos isto condicionará com que ele se sinta limitado e impedido de conduzir as suas ações da forma como deseja e age. A sua intenção é ser eficiente do ponto de vista político, pois atendendo aos apelos e à demanda manifestada por seus pretensos eleitores, garante-lhe a possibilidade de recondução e sobrevivência política (LIRA, 2009).

O gestor democrático deve exercer uma liderança que incentive a auto-construção, o compromisso, a responsabilidade e qualidade de forma criativa.

Cabe a ele o papel de coordenar as relações entre todos os profissionais de forma que possibilite uma integração democrática e participativa entre os diversos atores do processo.

Ter a visão de conjunto, articular e integrar os vários setores da administração, com uma visão mais participativa, com atitudes flexíveis e um compromisso com a necessidade de mudança, liderar a passagem do enfoque administrativo para construir o enfoque na gestão, tendo como novo paradigma a implantação da gestão mais colegiada, onde as responsabilidades são compartilhadas pelos diversos segmentos em questão.

O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe de trabalho. Desta forma, espera-se que o gestor tenha uma visão global e conhecimentos para provocar e incitar as mudanças dentro da instituição, tornando-se um agente de transformação, com consciência e responsabilidade na tomada de decisão (SILVA, 2005).

A capacidade de liderança seja na área pública ou privada exerce uma grande influência em um ambiente de negócios, indivíduos e grupos de pessoas. O poder de comandar de um líder, quando gestor público, se traduz na busca de propósitos inicialmente traçado via missão da organização e estratégias estabelecidas em uma administração pública. Sem o poder de persuasão que o líder impregna em sua equipe de trabalho, dificilmente os objetivos são alcançados, já é comum a resistência de alguns integrantes do grupo, que geram movimentos contrários à cooperação, inclusive com a presença de conflitos, sendo assim necessárias ações para minimizar as divergências e direcionar estratégias para a colaboração da grande maioria dos funcionários (SILVA,2003).

Um setor público eficiente, ágil, eficaz e qualificado é o que todos almejamos. O problema reside no obstáculo que encontramos para atingir esse objetivo, ante uma realidade geral notoriamente distante do ideário sustentado. Como alcançá-lo? Como aclarar os caminhos? Por onde começar? Devemos, preliminarmente, definir nosso problema ou, ao menos, algumas de suas mais importantes facetas. O grande desafio é focar não apenas o que é real, realmente, a Nova Gestão Pública que almejamos, mas também qual o

substrato básico do qual ela não pode abrir mão e quais as principais dificuldades que temos pela frente. Só assim e através de alternativas eficazes podemos chegar à eficiência da gestão pública.

O administrador público que busca resultados e bom desempenho terá de prever em sua organização uma estratégia de retirada. Terá de aprender a perguntar-se, de vez em quando: "Se não já estivéssemos fazendo isto, considerando o que sabemos agora, começaríamos?" Se a resposta for não é melhor perguntar: "Como faremos para sairmos disto?" ou, no mínimo, "como faremos para parar de desperdiçar mais esforços, mais recursos e mais pessoas neste assunto?" Se tivermos em mente um planejamento detalhado, contemplando todos os itens necessários, estaremos economizando tempo, mão de obra e obtendo maior êxito no que propomos (SILVA, 2005).

#### **4.7 – Quem é o Cliente**

Os órgãos públicos, via de regra, não obtêm seus recursos diretamente dos clientes; as empresas, sim! Se uma empresa satisfaz seus clientes, as vendas aumentam; se alguém fizer melhor que ela, suas vendas despencam. É assim que as empresas, em um ambiente altamente competitivo, aprendem a valorizar enormemente o cliente. Os órgãos públicos recebem a maior parte de seus recursos do Legislativo, dos Conselhos Municipais etc. E a maioria de seus "clientes" é cativa e tem poucas alternativas para os serviços oferecidos por seus governos. Assim os administradores públicos passam a ignorá-los. Os clientes-alvo, a quem o administrador público tenta satisfazer, são o Legislativo e o Executivo- pois são eles que fornecem os recursos.

Os ocupantes de cargos eletivos, por sua vez, são governados por seus constituintes na maioria dos casos, por grupos de interesses. Portanto, enquanto as empresa se esforçam para satisfazer o cliente, os órgãos do governo fazem o possível para agradar aos grupos de interesse (OSBORNE & GAEBLER, 1995).

Os trabalhadores pensantes ainda sentem falta de um supervisor...Mas o trabalho intelectual, em si, não conhece hierarquia, pois não há conhecimento

superior ou inferior. O conhecimento pode ser relevante em uma dada tarefa ou não. A tarefa é que determina e não o nome, nem o orçamento, nem a disciplina, nem a posição do indivíduo que se ocupa dela.

O conhecimento, portanto, tem de ser organizado com uma equipe na qual a tarefa é que deve ditar quem é o responsável, por que e por quanto tempo. Peter Drucker (citado por OSBORNE & GAEBLER, 1995).

O problema do governo não está nas pessoas que trabalham nele, mas, sim, no sistema com que trabalham.

O liberalismo nem o conservadorismo tradicional têm muita relevância para os problemas enfrentados hoje pelos governos.

As comunidades focalizam o que as pessoas são capazes de fazer; os sistemas de prestação de serviços focalizam as deficiências das pessoas.

As comunidades aplicam padrões de conduta mais eficazmente que as burocracias ou os profissionais da prestação de serviços.

As organizações orientadas por missões são mais racionais que aquelas orientadas por normas.

As organizações orientadas por missões são também mais efetivas do que aquelas orientadas por normas; produzem melhores resultados.

As organizações orientadas por missões são mais inovadoras do que as orientadas por normas.

As organizações orientadas por missões são mais flexíveis que aquelas orientadas por normas e tem moral mais elevada do que o daquelas orientadas por normas.

O orçamento orientado por missões dão a cada funcionário incentivo para poupar dinheiro.

O orçamento orientado por missões liberam recursos para experimentar novas idéias.

Orçamento orientado por missões dotam os administradores da autonomia necessária para que se adaptem a mudanças nas circunstâncias.

Orçamento orientado por missões criam uma atmosfera de previsibilidade.

Orçamento orientado por missões simplificam enormemente o processo orçamentário.

Orçamento orientado por missões poupam milhões de dólares em auditorias e especialistas em orçamento (OSBORNE & GAEBLER, 1995).

## **5.0 - As novas competências do Gestor no século XXI**

As rápidas mudanças na sociedade estão exigindo que se inove a cada instante as concepções de modelos e controles organizacionais. Uma das dimensões desse processo passa pela conscientização das pessoas, pela obtenção de responsabilidade e comprometimento dos indivíduos com a realização dos projetos empresariais. Logo, a constante negociação social e a criatividade permanente, terão de substituir a submissão às normas e regulamentos obsoletos. O novo gestor precisa desenvolver, então, as seguintes competências:

### **5.1 - Competência ética nos negócios**

O administrador defronta-se com desafiantes pressões por melhores resultados, sem abandonar o aspecto social, operando em um ambiente de acirrada concorrência. Isto faz com que seja valorizada uma postura ética. Contudo, para que seja adotada uma postura verdadeiramente ética no contexto empresarial, ela deve ser entendida como parte integrante do

trabalho. Neste sentido, o exemplo dado pelas ações e princípios morais dos gestores inspiram padrões de comportamento.

A importância da ética deve-se, notadamente, ao fato de que a legitimidade e a credibilidade das empresas têm sido questionadas com vigor. A globalização tem produzido demandas e expectativas cada vez mais complexas. Soluções imediatistas ou concessão de benefícios simbólicos não são mais resposta ao nível da efetividade, transparência e honestidade que são exigidas a um gestor. Assim, o desafio consiste na manutenção do apoio e do compromisso de transformar a ética em mais um elemento na composição do cotidiano.

## **5.2 - Competência na gestão das pessoas**

Em um mercado competitivo, a habilidade em produzir bens ou serviços não é o bastante para garantir-se a sobrevivência da empresa. A organização deve estar atenta para as expectativas e desejos de seus clientes e apta a reconhecer como adequar-se a tais demandas. Isto vai muito além de, simplesmente, anunciar os aspectos atrativos de um bem ou serviço, porque grande parte do esforço gerador da percepção de qualidade por parte do cliente é resultado da correta postura e da competência dos membros dessa organização. Isso determina uma nova dimensão para os processos de gerenciamento. Gerenciar torna-se buscar a obtenção de resultados por intermédio das pessoas.

O acirramento da competição entre as empresas, a ocorrência de diversas crises econômicas, as mudanças políticas no mundo e a própria evolução comportamental do mercado contribuíram para o surgimento de uma nova postura de gestão através do compartilhamento, cooperação, participação e comprometimento das pessoas envolvidas na organização.

Desta forma, a gestão das pessoas passa a ser compartilhada por todos os níveis gerenciais, assumindo uma característica essencialmente baseada no aconselhamento. A autoridade passa a ser a do saber e não uma autoridade de cunho disciplinar.

### **5.3 - Integração com a cultura organizacional**

A forma como uma organização se vê determina como ela regirá no meio ambiente. Nesse processo interativo estará definida a sua permanência ou não no mercado. A cultura de uma organização impacta, significativamente, sobre o seu desempenho e constitui-se um elemento primordial na manutenção do fluxo de comunicações.

Os paradigmas culturais de uma organização determinam o comportamento característico das pessoas - linguagem e símbolos utilizados, rituais e procedimentos ao se relacionarem entre si ou com clientes, as normas e padrões de comportamento de cada grupo de trabalho, os quais moldam suas relações e as maneiras como as pessoas devem se ajustar para serem aceitas e progredir. Isto está intrinsecamente relacionado à forma pela qual a organização posicionar-se-á com relação aos seus diversos públicos e como ela enxergará a estes públicos.

### **5.4 - Capacidade em avaliar problemas**

Numa época em que é possível o acesso ativo ao desenrolar dos acontecimentos no Mundo, o simples acompanhamento do noticiário não é suficiente. Tão importante quanto compreender o sentido de um acontecimento é perceber quais são as forças, os movimentos, as contradições e as condições que o geraram, identificar as interrelações, os atores e os interesses em jogo. Da mesma forma, avaliar corretamente as diversas variáveis envolvidas em uma situação exige o conhecimento detalhado dos seus elementos, além de uma capacidade de percepção que auxilie a descoberta de sentidos, relações e tendências, a partir das informações disponíveis.

Isto fornecerá uma indicação segura dos sentidos, articulações e forças, assim como delineará tendências, permitindo uma percepção nítida da trama de relações, das causas da crise e do cenário onde esta ocorre. O cenário de uma situação de crise modifica-se conforme seu desenvolvimento. Cada momento



apresenta particularidades com influência sobre os rumos da situação e, geralmente, as mudanças no cenário indicam mudanças no processo. Somente conhecendo-se a conjuntura de uma situação de crise, pode-se determinar uma estratégia para a sua efetiva superação.

### **5.5 - Liderança e comprometimento**

O elemento inicial mais importante para a solução de problemas é a crença em que, com a participação de todos, os problemas serão superados. A maioria dos fracassos na implementação de medidas gerenciais pode ser creditado à ausência de confiança dos funcionários, como também à ausência de comprometimento da gerência com suas propostas. Para a solução efetiva de problemas, é necessário um esforço coordenado e abrangente de todos.

As pessoas sem poder de mando dentro de uma empresa são as mais perceptivas em relação às atitudes da administração e devem sempre ser consideradas como parte fundamental de um desempenho positivo. Para os gerentes controlarem a tendência de oposição às mudanças, eles deverão conhecer a estratégia da organização e possuir discernimento para assumir riscos e tentar novos métodos. Eles devem tornar-se um exemplo para seus funcionários e, para isto, acreditar que o sucesso da organização começa pela mudança nos conceitos e ações, acreditar que a mudança começará a partir deles mesmos.

A constância de propósitos é outro fator importante. Os esforços não podem ser cancelados apenas porque as mudanças não se processaram de imediato e, mesmo quando a solução adotada apresente resultados a curto prazo, a busca de soluções efetivas para os problemas empresariais deve ser feita segundo um projeto de longo prazo ( CASALS, 2003).

## 6.0 - CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou demonstrar a relevância do papel do gestor, do líder no processo decisório, ressaltando que o gestor deve buscar aproximação com os funcionários, possibilitando a descentralização das decisões, superando a estrutura em desuso, onde um comanda e o gestor central, no topo, detém todo o poder de decisão.

Que o gestor deve ainda, ter em mente que não trabalhará sozinho, é necessário ter a capacidade de interagir de forma clara, objetiva, sujeito às críticas, aprimoramento e capaz de liderar com competência, responsabilidade, dinamismo, flexibilização e técnica, qualificando-se sempre que necessário e constantemente em conjunto com a sociedade civil organizada, instituições privadas, na busca de resolução dos problemas.

Esta análise possibilitou também, perceber que o sistema estipulado pelas forças políticas enseje à não abertura das relações na administração pública, mas o gestor pode se utilizar de artifícios de gestão participativa onde as decisões tomadas não são exclusivas dele, são descentralizadas e com nenhuma hierarquia. O processo de decisão neste sentido é compartilhado, motivando a negociação aberta, a discussão pública para tomada de decisões, melhor eficiência e maior produtividade.

Contudo, considerando o presente cenário, o gestor deve-se ainda, aperfeiçoar sua capacidade inovadora, aprender agindo e focalizar a eficácia em todas as áreas da organização onde atua. A eficácia na gestão da política, da estratégia, dos recursos e dos processos não é mais importante do que na gestão das pessoas. A moderna gestão deve preocupar-se em disponibilizar, para todos os mesmos princípios, oportunidades e métodos, proporcionando o compartilhamento da responsabilidade pelo sucesso e sua sustentação com consciência, permitindo melhor aproveitamento do potencial de cada um na melhoria contínua dos negócios.

## 7.0 – Referencias Bibliográficas

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1ª Edição, 7ª Reimpressão. São Paulo. Ed. Atlas, 2007.

AZEVEDO, D. W. O. de. **Autoridade Política e moral: um desafio**. Jornal PUC Minas, ed. 294, Belo Horizonte. 2009, 02 p.

SILVA, M. C. da. **A importância do gestor público no processo decisório**. 2003. Disponível em: [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 06/10/2009.

BARBOSA, L. **O jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CASALS, P. H. **As novas competências do Gestor do século XXI**. 2003. Disponível em: [WWW.aedb.br](http://WWW.aedb.br). Acesso em 09/02/2010.

SARKOZY, L. **A mudança no papel do gestor nas organizações**. São Paulo, 2005  
Disponível em [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 06/10/2009.

COSTA, C. **O papel do gestor hoje**. 2004. Disponível em [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 06/10/2009.

SANTOS, C. M. B. **O papel transformador do gestor de pessoas**. 2008. Disponível em [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 23/04/2009.

MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LIRA, S. R. B. de. **Os 10 pecados capitais do Gestor Público**. 2009. Disponível em [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 24/08/2009.

SILVA, R. P. da. **O papel do gestor na gestão democrática**. Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná, RO. 2005. Disponível em [WWW.administradores.com.br](http://WWW.administradores.com.br). Acesso em 06/10/2009.

DEBUS, Prof. Ilvo. **Gestão Fiscal Responsável**. Disponível em: [WWW.irf.com.br](http://WWW.irf.com.br). Acesso em 06/10/2009.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor está Transformando o Setor Público**. 5ª edição. Brasília, MH Comunicação, 1995.

MANSOLDO, Mary. **Evolução Histórica dos modelos administrativos da Administração Pública: Princípio da Eficiência no atendimento público**. Disponível em: [www.arcos.org.br](http://www.arcos.org.br). Acesso em 09/02/2010.

Adendo I

## OS 10 PECADOS CAPITAIS DO GESTOR PÚBLICO

Sérgio Roberto Bacury de Lira ( \* )

Este artigo é resultado de uma palestra proferida para os alunos do Curso de Gestão de Órgãos Públicos da UNAMA, no último dia 22 de outubro, na disciplina ministrada pelo Prof. Lucival Teixeira. A temática abordada procura mostrar como os gestores públicos – aqueles que dirigem os órgãos públicos, indistintamente do grau hierárquico de sua função – ainda vêm se comportando e tomando as suas decisões gerenciais mesmo após a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000).

O tema procura fazer uma analogia, por um lado, aos princípios dos 10 mandamentos contidos na Bíblia, no sentido de que o não atendimento de qualquer um desses princípios levaria o homem a cometer um pecado e, por outro lado, à definição do que a religião entende por pecado capital – é assim chamado por dar origem a inúmeros outros pecados e se constitui na raiz de onde brotam vários outros vícios.

A idéia básica contida neste artigo é a de que uma adequada gestão pública tem que se apoiar nos seguintes pilares: planejamento, transparência, controle e responsabilidade. Estes também são os pilares que balizam a Lei de Responsabilidade Fiscal. Evidentemente que além desses princípios ainda é imprescindível que o gestor atue com ética, o que balizará o seu comportamento perante à sociedade que representa.

**1º Pecado - O gestor público não programa as suas ações de forma planejada, mas sim as concebe no dia-a-dia, conforme a urgência de cada situação.**

Qualquer ação requer planejamento, sob pena de não se alcançar a meta pretendida. No setor público isto é imprescindível, pois as demandas da sociedade em geral são maiores do que a capacidade de atendimento do estado. A Lei de Responsabilidade Fiscal trata esta questão de forma especial, obrigando o gestor público a adotar mecanismos que garantam efetivamente o exercício do planejamento. Para tanto, condiciona com que a ação pública seja planejada através dos seguintes instrumentos legais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Como esses instrumentos se transformam em documentos formais, inclusive exigidos pelos Tribunais de Contas, são elaborados de acordo com o que exige a legislação. Ocorre que por si só não garantem com que a ação pública seja efetivamente realizada de forma planejada. O que ocorre no dia-a-dia de um gestor público, principalmente na esfera municipal, é que a sua ação não é balizada ou apoiada no que está contido nesses

instrumentos, ou então que a sua ação somente seja iniciada após a verificação de que a mesma faça parte da sua programação contida nesses instrumentos. O gestor público normalmente vai fazendo acontecer as coisas de acordo com o que está contido na sua cabeça ou dependendo da emergência da situação, e depois a sua área técnica ou o escritório de contabilidade é que dêem o jeito para enquadrar essas ações nesses instrumentos, de forma tal que pareça que foi programado antecipadamente de acordo com o espírito da lei, e que não dê motivos para punição por parte dos Tribunais de Contas.

**2º Pecado - O gestor público não dá importância ao orçamento público, concebendo-o como entrave burocrático à sua administração.**

Nenhuma pessoa consegue planejar e/ou efetivar seus gastos sem possuir um orçamento. Assim ocorre também no setor público. A legislação exige que para cada despesa a ser realizada ela tem que estar programada no orçamento. O orçamento, todavia, não se resume apenas à disponibilidade financeira que o gestor público possui naquele exercício, mas diz respeito à sua programação de trabalho. Hoje, não é mais possível iniciar novos projetos sem que estes estejam contidos no orçamento, da mesma forma que não se pode incluí-los no orçamento sem que o gestor comprove que isto não afetará a continuidade dos que já se encontram em andamento. Aliás, nada disto será permitido se o gestor não comprovar que a inclusão desses novos projetos não afetará também as despesas de manutenção e conservação do patrimônio público.

Por conta disso e de outras normas legais (como os limites mínimos de despesas em diversas áreas), o gestor público cria uma verdadeira aversão pelo orçamento. O orçamento nunca é visto como um instrumento que pretende organizar e facilitar a ação do gestor, mas sempre como um entrave à sua administração. Procedimentos necessários para que se ocorra a autorização de qualquer despesa no setor público, como a verificação de disponibilidade orçamentária e financeira, são vistos como burocráticos e desnecessários. O gestor público efetiva as despesas e somente após o recebimento das notas fiscais é que a contabilidade procede o seu empenho e a conseqüente inserção da mesma no orçamento. Em vez da despesa ocorrer na seqüência empenho-liquidação-pagamento, na prática ocorre na forma inversa: pagamento-empenho, deixando de ter sentido a fase da liquidação. E, algumas vezes, somente após isto é que se procede as suplementações orçamentárias. Isto ocorre sobretudo na esfera municipal, face a inexistência de um sistema que obrigue o cumprimento das fases da despesa. Se dependesse da vontade de alguns gestores públicos, o documento que contém o orçamento seria literalmente rasgado.

**3º Pecado - O gestor público não gosta de descentralizar**

**decisões, pois entende que isto significa perda de poder.**

**O fundamento básico de uma administração eficiente é que esta funcione de forma integrada, compartilhando decisões entre os seus membros, dado o princípio do planejamento estratégico. Na administração pública não se trabalha sozinho, decorrendo o resultado de qualquer ação governamental da ação coletiva de um conjunto de pessoas ou, no mínimo, de uma determinada equipe de trabalho. Ocorre que as decisões não são totalmente descentralizadas em sua estrutura hierárquica, visto que para o gestor público descentralizar significa transferir o poder da decisão para outrém, ou seja, significa perda de poder político.**

**Como, em geral, o gestor público procura garantir a sua sobrevivência através do poder político, ocorre que, além de normalmente as decisões políticas se sobreporem sobre as decisões técnicas, em inúmeras situações acaba o gestor concentrando também as decisões técnicas, dificultando a eficácia operacional da sua própria administração.**

**4º Pecado - O gestor público não investe em capacitação e nem tampouco busca as melhores referências profissionais. O seu foco é político e não técnico.**

**Uma administração eficiente precisa contar com os melhores profissionais. Um gestor precisa e deve compor a sua equipe de trabalho com pessoas que vão lhe ajudar tecnicamente da forma melhor possível. Existe um provérbio de que um administrador inteligente é aquele que compõe a sua equipe com pessoas mais inteligentes do que ele, pois isto lhe possibilitará assimilar mais conhecimentos.**

**O que ocorre, na prática, é que a maioria dos gestores públicos procura formar a sua equipe de trabalho a partir de um critério político e não técnico. Em geral, os gestores procuram abrigar nos cargos existentes pessoas que fazem parte do seu grupo político, não procurando trazer para a gestão pública as melhores referências profissionais existentes no mercado. Além do mais, não procuram investir em capacitação e reciclagem profissional, pois normalmente entendem que isto se constitui em despesa (desnecessária) e não em investimento para a melhoria do atendimento do setor público. Como consequência, a administração pública evidencia-se ineficiente e sem compromisso com a qualidade dos serviços prestados à sociedade.**

**5º Pecado - O gestor público tem receio de ser transparente, pois teme ser questionado sobre as suas ações.**

**Com a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal, tornou-se obrigatório o exercício da transparência das ações desenvolvidas por qualquer gestor público. A gestão fiscal – controle das receitas e despesas públicas, deve ser acompanhada pela sociedade, devendo os gestores públicos disponibilizarem as**

**informações relativas às receitas e gastos efetuados através de publicação e divulgação, inclusive por meio eletrônico.**

**Até a presente data são raros os casos de divulgação das informações fiscais por parte da administração pública. Em geral, no final de cada exercício são publicados relatórios resumidos de execução orçamentária, mas em uma linguagem técnica que nenhum leigo no assunto consegue entender. Na verdade, não há interesse dos gestores públicos em disponibilizar essas informações de forma desagregada e por períodos contínuos, pois isto permitirá com que os segmentos organizados da sociedade possam avaliar criticamente a sua administração. Em suma, os gestores não se esforçam para serem transparentes no trato da coisa pública.**

**6º Pecado - O gestor público não tem o hábito de socializar informações e de utilizá-las em sua estratégia de ação.**

**A informação é a base do conhecimento humano. Na gestão pública a informação é de fundamental importância para a tomada de decisões. Do ponto de vista técnico, tomar uma decisão sem que esta esteja balizada por informações acerca da situação, resultará em uma ação ineficaz. É como se fosse necessário ex-ante uma fotografia da situação, para que a partir de sua análise minuciosa sejam tomadas todas as decisões técnicas e/ou políticas.**

**Devido a falta de uma ação planejada, e às vezes em decorrência da deficiência técnica da equipe de trabalho, não são produzidas informações para a tomada de decisões na gestão pública. Em geral, não se produzem indicadores de avaliação e desempenho e, mesmo quando existem não são utilizados como parâmetros de condução da coisa pública. Isto dificulta o acompanhamento da gestão administrativa por parte da sociedade, pois as informações não são disponibilizadas nem tampouco socializadas para todos.**

**7º Pecado - O gestor público fica tentando inventar a roda, quando poderia aperfeiçoar e adequar para a sua realidade situações já existentes.**

**A demanda da sociedade por ações concretas do setor público em prol da melhoria da qualidade de vida exige, sobretudo, criatividade. A inovação e o aperfeiçoamento tecnológico é vital no setor privado, pois nesse setor o conhecimento e o domínio tecnológico condicionam a competição entre as empresas. No setor público, entretanto, não existe essa preocupação. Para os gestores públicos o importante é que existam condições concretas para que as ações efetivamente ocorram.**

**Todavia, nessa ânsia de fazer as coisas acontecerem e, principalmente, de serem inéditos em sua ação, não buscam conhecer e adequar para a sua realidade situações ou ações já**

implementadas em outros lugares e por outros administradores. Ou então, quando conhecem essas experiências, procuram não copiá-las ou adotá-las em sua administração, visto que isto poderia significar falta de iniciativa política. Por conta disso, ficam tentando inventar a roda, quando na maioria das vezes a roda já foi inventada.

**8º Pecado - O gestor público ainda não acredita que será punido se cometer erros ou prejuízos à sociedade.**

A Lei de Responsabilidade Fiscal introduziu novos conceitos na administração pública, principalmente no que diz respeito ao binômio probidade/eficiência. Em outras palavras, explicitou a necessidade de que a ação pública ocorra baseada nos princípios da moralidade, do combate à corrupção, e do alcance de resultados concretos. Para tanto, introduziu também mecanismos de punição para os maus gestores ou gestores ineficazes do ponto de vista administrativo.

Ocorre que mesmo depois da existência dessa Lei ainda predomina o sentimento da impunidade para o gestor público. Na prática, pelo simples fato de que cometer erros ou prejuízos à sociedade não leva ninguém para a cadeia, faz com que o gestor não se preocupe com a justiça, nem mesmo com os Tribunais de Contas. Além do mais, quando um político é reconduzido ao poder por meio do sufrágio universal mesmo depois de ser acusado publicamente por atos ilícitos, isto estimula e reforça o sentimento da impunidade, dificultando a existência de gestores com condução administrativa e política correta.

**9º Pecado - O gestor público administra a coisa pública como se fosse uma administração doméstica e baseada em contabilidade de botequim.**

A ausência de planejamento na gestão pública, assim como de decisões descentralizadas, de trabalho em equipe, e de outros procedimentos basilares de qualquer administração, faz com que o gerenciamento da coisa pública ocorra como se fosse uma administração doméstica. O gestor conduz o setor público como se estivesse gerenciando a sua própria casa, não vendo necessidade de prestar esclarecimento às outras pessoas, ou seja, à sociedade.

Por outro lado, por falta de planejamento e controle nas despesas públicas, e até mesmo por não utilização de, no mínimo, um cronograma de desembolso financeiro mensal, ocasiona com que a contabilidade seja igual a de um botequim, isto é, tudo que entra de receita sai automaticamente como despesa, incorrendo com que nos períodos em que a receita é menor surjam inúmeros problemas para a quitação de dívidas junto aos credores.

**10º Pecado - O gestor público não se preocupa em ser responsável do ponto de vista legal, mas sim em ser eficiente do ponto de vista político.**



**A Lei de Responsabilidade Fiscal só permite que o gestor público não cumpra as determinações impostas para a contagem de prazos, os valores mínimos a serem investidos, o pagamento da dívida pública, o valor máximo permitido com a folha de pagamento de pessoal, o atingimento dos resultados fiscais e a limitação de empenho, quando ocorrer uma calamidade pública, estado de defesa ou de sítio. Não existindo essas situações, é dever do gestor administrar a coisa pública com probidade, seriedade, competência e eficiência.**

**Todavia, o gestor público não está preocupado em ser responsável sob o ponto de vista da legislação, pois dentre outros motivos isto condicionará com que ele se sinta limitado e impedido de conduzir as suas ações da forma como deseja e age. A sua intenção é ser eficiente do ponto de vista político, pois atendendo aos apelos e à demanda manifestada por seus pretensos eleitores, garante-lhe a possibilidade de recondução e sobrevivência política.**

**A existência desses pecados capitais não incrimina o papel desempenhado pelos gestores públicos, da mesma forma que a existência de pecados na Bíblia não condena o ser humano a ser um eterno pecador. Na verdade, tanto lá quanto cá, a sua existência é a certeza da possibilidade de que a qualquer momento alguém poderá cometer um pecado. O gestor público, de espírito tão frágil como qualquer ser humano, sempre está propenso a cometer, pelo menos, um desses pecados. Aliás, quem já não cometeu algum desses pecados? Portanto, qualquer semelhança não é mera coincidência.**

---

**( \* ) - Professor de Economia da UFP<sup>a</sup>, Doutorando em Economia, Diretor Regional Norte da Federação Nacional dos Economistas (FENECON) e recém eleito Conselheiro Efetivo do Conselho Federal de Economia (COFECON).**

Internet 24 08 2009

## Adendo I I

### Os Dez Mandamentos da Gestão Fiscal Responsável

I - Não terás crédito orçamentário com finalidade imprecisa nem dotação ilimitada (art. 5º, § 4º, da CF/88);

II - Não farás investimento que não conste do plano plurianual (art. 5º, § 1º, da CF/88 );

III - Não criarás nem aumentarás despesa sem que haja recursos para o seu custeio (art. 17, § 1º, da LRF);

IV - Não deixarás de prever e arrecadar os tributos de tua competência (art. 11 da LRF);

V - Não aumentarás a despesa com pessoal nos últimos seis meses do teu mandato  
(art. 21, II, parágrafo único, da LRF);

VI - Não aumentarás a despesa com seguridade social sem que a sua fonte de custeio esteja assegurada (art. 24 da CF/88);

VII - Não utilizarás recursos recebidos por transferência para finalidade diversa da que foi pactuada (art. 25, § 2º, da LRF);

VIII - Não assumirás obrigação para com fornecedores, para pagamento a *posteriori* de bens e serviços (art. 37, IV, da LRF);

IX - Não realizarás operação de ARO sem que tenhas liquidado a anterior (art. 38, IV, “a”, da LRF);

X - Não utilizarás receita proveniente de alienação de bens para o financiamento de despesas correntes (art. 44 da LRF).