



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



TELMA CRISTINA GARCIA

A FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DE SEU
MANDATO ELETIVO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

APIAÍ

2013

TELMA CRISTINA GARCIA

**A FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DE SEU
MANDATO ELETIVO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Curitiba – Pólo Apiaí.

Orientador(a): Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

**APIAÍ
2013**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

A Formação do Gestor Público no Desenvolvimento de seu mandato eletivo.

Por

Telma Cristina Garcia

Esta monografia foi apresentada às 17h do dia **21 de Fevereiro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em **Gestão Pública Municipal**, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O (a) candidato (a) foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^ª. Dra. VANESSA ISHIKAWA RASOTO

UTFPR – Câmpus Curitiba
(orientador)

Prof^ª. Dra. DENISE RAUTA BUIAR

UTFPR – Câmpus Curitiba

Prof^ª. Dra. ANA CRISTINA MACEDO MAGALHÃES

UTFPR – Câmpus Curitiba

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me incentivam aos estudos, também e principalmente ao meu esposo Alex Lacerda que sem dúvidas foi a pessoa que mais possibilitou a conclusão deste curso, ao meu filho João Rafael que por muitas vezes fora privado da atenção de sua mãe.

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar presente em minha vida, mantendo-me disposta e perseverante em todos os dias de minha vida.

Aos meus pais, pela educação, amor, dedicação, incentivo em todos os momentos de minha vida, e ainda por estarem sempre disponíveis nos momentos de maiores angustias. Agradeço a eles a compreensão, o entendimento das faltas para com eles para assim realizar este curso de pós-graduação.

Ao meu esposo que se não fosse pela sua insistência em me incentivar e acompanhar, certamente não teria terminado este curso.

Ao meu filho João Rafael, 13 anos, a quem devo muitas das minhas vitórias, pois ele foi meu real estímulo, e sua compreensão sempre foi de pessoa realmente grande, gigante, adulta.

À minha orientadora professora Vanessa, que me orientou, esteve disponível, foi receptiva e principalmente pelo interesse com que recebeu este trabalho e esta função.

Agradeço aos pesquisadores e professores do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus Apiaí*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

(...) todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje (...). Temos de saber o que fomos, para saber o que seremos”

Paulo Freire

RESUMO

TELMA, Cristina Garcia. A Formação do Gestor Público no Desenvolvimento de seu Mandato Eletivo. 2013. 19 folhas. Monografia (Especialização em Ensino de Ciências). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apiaí, 2013.

Este trabalho foi realizado a partir do interesse do pesquisador em buscar compreender como se dá a formação de prefeitos municipais, e conhecer os projetos e programas ofertados por órgãos estatais. Analisar as competências necessárias para exercer o cargo de prefeito municipal, citadas na bibliografia selecionada. Utilizou-se como foco do trabalho a pesquisa bibliográfica e de campo, onde priorizou obter informações com relação ao desenvolvimento do município de Itaberá no Estado de São Paulo, durante as gestões administrativas de 1997 à 2012, ou seja 04 mandatos eletivos. Com o trabalho foi analisado que a gestão administrativa depende prioritariamente daquilo que seus gestores entendem como princípios administrativos, e estes por sua vez administram o município embasados no senso comum, seus princípios e ideais, pouco conhecem as questões sobre políticas de desenvolvimento municipal.

Palavras-chave: Atribuições do Prefeito, Formação, Desenvolvimento das Cidades.

ABSTRACT

TELMA, Cristina Garcia. A Formação do Gestor Público no Desenvolvimento de seu Mandato Eletivo. 2013. 19 folhas. Monografia (Especialização em Ensino de Ciências). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apiaí, 2013.

This work was carried out from the researcher's interest in seeking to understand how is the training of municipal mayors, and know the projects and programs offered by state agencies. Analyze necessary to exercise the office of mayor powers, cited in the selected bibliography. Was used as the focus of work to bibliographic and field research, where prioritized information regarding the development of Itaberá in São Paulo during the administrative steps 1997 to 2012, ie 04 elective offices. With the study was analyzed that the administration depends primarily what their managers understand how management principles, and these in turn administer the municipality grounded in common sense, its principles and ideals, know little about the political issues of municipal development.

Keywords: social indicators, public policy, development of municipalities.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	100
1.1. Objetivo Geral.....	122
1.2. Objetivos Específicos.....	122
1.3. Justificativa	122
1.5. Metodologia.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Atribuições do Gestor Público.....	15
2.2. Formação e Capacitação Necessárias ao Gestor Público.....	18
2.2.1 Liderança.....	18
2.2.2 Capacidade.....	19
2.2.3 Habilidades.....	20
2.2.4 Competências.....	21
2.2.5 Atitude.....	22
2.3. Atuação do Gestor Público.....	23
2.4. Ofertas de Capacitações para o Gestor	24
2.4.1 ENAP.....	25
2.4.2 ESAF.....	25
2.4.3 A UAB e o PNAP.....	26
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	39
APENDICE A.....	43

1. INTRODUÇÃO

A sociedade moderna encontra-se em um acelerado ritmo de mudanças, e devido a estas são necessárias constantes reorganizações dos setores públicos. Houve um fortalecimento da economia mundial, pois a era pós-industrial exigiu uma gigantesca procura pelo conhecimento e aperfeiçoamento profissional, gerando oportunidades de trabalho antes não imaginadas.

É claro que com tamanho avanço, ampliaram-se os problemas, e assim abalaram-se todos os setores, privados e também públicos.

Aos governos são necessárias mudanças, ou melhor, a utilização de novas práticas de gerenciamento, modernizar os atendimentos sem perder o direcionamento da arena pública.

Para trabalhar com êxito neste novo contexto social é indispensável à ampliação dos estudos e do conhecimento por parte do gestor, este trabalho busca conhecer o trabalho do gestor público municipal - prefeito, neste caso especificamente os que governaram a cidade de Itaberá-SP nos mandatos de 1997 a 2012.

O gestor público municipal deve ter claros seus objetivos já no início de cada novo mandato, pois, durante sua campanha política apresenta a população sua proposta de governo.

É importante destacar que acima de tudo o gestor eleito deve ter claro que sua nova condição lhe proporcionará a possibilidade de administrar o município e assim ter consciência de que a administração pública é certamente muito diferente de uma administração privada, pois ao contrario da outra que angaria lucros, o intento principal de uma administração publica de excelência é a satisfação da sociedade.

Para REIS e MATOS (2012) as empresas privadas procuram incessantemente pela qualidade dos serviços, e pela garantia de aumento nos lucros, a administração pública por sua vez não visa lucro, mas deve estar atenta a qualidade dos serviços que presta, pois tem como principal cliente a sociedade em geral.

Para os autores ainda, a empresa privada escolhe seus gestores através de uma análise criteriosa de habilidades, competências e conhecimento técnico, questionam também, quem são os gestores públicos? Qual o conhecimento que possuem sobre a área de trabalho que atuarão? Qual formação acadêmica lhes garante o desempenho de suas funções? Como são capacitados os prefeitos municipais?

Inicialmente este novo gestor, o prefeito, deve entender que sua administração deve estar regulada em atos de conhecimento, gerenciamento administrativo, pessoal e financeiro além de benfeitorias para a população.

A modernização e os avanços tecnológicos devem estar presentes na administração dos novos gestores, que visando agilidade, eficiência e transparência promovem a rápida informatização dos diversos setores facilitando o acesso e o atendimento da população.

Serviços informatizados requerem pessoas capacitadas, o novo gestor deve também formar e informar seus funcionários, munindo-os de iniciativa, profissionalismo, ética profissional, além de: boa-fé, fidelidade aos interesses públicos, impessoalidade no atendimento, dignidade, compostura, lealdade e tantos outros requisitos fundamentais aos funcionários públicos. E a quem cabe zelar e exigir tantos atributos? Ao Gestor, que será por mais quatro anos o esteio da administração de sua gestão.

O conhecimento e a utilização de indicadores de qualidade são essenciais para que sejam trilhados caminhos para a nova gestão, e respectivamente para que haja o desenvolvimento social. Para OSBORNE (1994, p.159) “se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso”, desta forma, o autor salienta a necessidade de se ater constantemente aos rumos tomados pelo planejamento da gestão.

Nesta perspectiva verifica-se que sem trilhar os rumos de uma gestão não há como fazê-la com responsabilidade.

Este trabalho vem demonstrar a importância do papel do gestor público para o desenvolvimento do município e principalmente identificar se houve ações e intenção do mesmo para promover sua formação durante o exercício da administração pública.

Procurou também identificar as competências e habilidades necessárias para o exercício da função do prefeito e os programas ofertados para a sua formação.

Para tratar este trabalho foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: Quais as principais ações de formação utilizadas pelos prefeitos do município de Itaberá-SP durante os mandatos de 1997 a 2012?

1.1. **Objetivo Geral**

Identificar as principais ações de formação utilizadas e vivenciadas pelos gestores do município de Itaberá-SP no exercício de seus mandatos políticos durante as gestões de 1997 a 2012.

1.2. **Objetivos Específicos**

Identificar na literatura os conceitos sobre a importância da formação do gestor público, atribuições e formas de atuação, Gestão Pública Municipal;

Descrever as características de gestores e programas de capacitação disponíveis ao gestor;

Relatar os cursos de formação e capacitação efetuados pelos prefeitos/gestores e se estes foram tidos como relevantes à atuação durante os mandatos políticos.

1.3. **Justificativa**

Além de ser um tema de relevância social, o presente trabalho possibilita o entendimento das oportunidades que a gestão pública pode obter para aperfeiçoar seus trabalhos rumo ao desenvolvimento do município.

A escolha da Formação do Gestor Público e a Importância desta para o Desenvolvimento do Trabalho do Gestor, surgiu devido a vivência durante 13 anos junto às funções administrativas da Prefeitura Municipal de Itaberá-SP, que mostraram que há por parte das administrações Estaduais e Federais divulgação de cursos e palestras para formação do gestor municipal, que foram, em sua maioria, considerados irrelevantes pelos prefeitos que comandaram o município durante os anos de 1997 à 2012.

Assim, vivenciando na prática a pouca participação nas capacitações ofertadas pode se constatar que os gestores pouco acreditam na eficiência da formação profissional, e principalmente que os investimentos para este fim, são muitas vezes considerados desperdício de verbas e tempo do funcionário municipal.

REIS e MATOS (2012) acrescentam que é necessário identificar quais são as habilidades e competências imprescindíveis ao prefeito para o exercício de sua função, principalmente conhecer quais são as possibilidades e ofertas de formação encontradas para o prefeito municipal. Justifica-se ainda pela necessidade de o governo ampliar suas capacidades de atendimento à sociedade, desta forma buscar a formação de seus gestores.

A pesquisa também buscou informações sobre quais são as necessidades formativas que o cargo de prefeito pode necessitar, pois durante os estudos tratam de competências, habilidades, atribuições, atitudes e liderança, características necessárias à pessoa durante o exercício do cargo.

1.4. Metodologia

O trabalho aconteceu mediante estudo de bibliografia que trouxe informações sobre atributos para a conduta do cargo de prefeito municipal, foi priorizado para estreitamento do tema os ex-prefeitos do município de Itaberá-SP, que estiveram no cargo durante os mandatos de 1997 a 2012.

Buscou-se restringir este período tendo em vista que é um prazo que contou com a presença de 04 mandatos políticos, e neles participou 03 prefeitos, sendo que um posteriormente fora reeleito ao cargo.

A pesquisa desenvolveu-se em cinco partes. A primeira contextualiza o trabalho e possibilita ao leitor compreender a relevância social do tema, o objetivo que se pretende alcançar os objetivos específicos que serão abordados durante o trabalho e a justificativa na escolha do tema.

Na segunda parte traz o referencial teórico, autores que tratam cada um dos itens necessários ao tratamento do tema desta forma colocam autores renomados discutindo questões como: a formação do gestor, as atribuições do cargo, locais de atuação do gestor, possibilidades de capacitação, características pessoais que possam interferir no encaminhamento da administração, como atitudes, habilidades, competências entre outros.

O terceiro capítulo trata da metodologia empregada para o desenvolvimento do trabalho, bem como a forma com que os dados foram analisados.

O quarto capítulo apresenta os resultados oriundos do questionário aplicado aos prefeitos de Itaberá – SP que governaram o município no período de 1997 a 2012, além de uma reflexão acerca dos objetivos específicos inicialmente propostos, como foram atendidos e analisados.

O último capítulo apresenta a conclusão de toda a pesquisa realizada bem como o desfecho dos resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o marco teórico sobre algumas das atribuições do prefeito municipal, e através de levantamento bibliográfico o estudo desenvolveu-se de maneira satisfatória a esclarecer e responder as questões lançadas inicialmente.

Para atender os objetivos propostos buscou na literatura discussões acerca das seguintes questões: Atribuições do Gestor Público, Formação e Capacitação necessária ao Gestor Público, Atuação do Gestor Público e Ofertas de Capacitação para o Gestor Público.

2.1. Atribuições do Gestor Público

Segundo SEGATTO e PEREIRA (2013), o principal gestor público é o prefeito, que representará sua população junto à União e será responsável pelo desenvolvimento de seu município, colocam ainda que esta pessoa deve ter conhecimento e capacidade para administrar a Gestão Pública.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 (2006), as principais atribuições do Prefeito são:

“Desenvolver as funções sociais da cidade e garantir o bem estar dos seus habitantes; Organizar os serviços públicos de interesse local; Proteger o patrimônio histórico-cultural do município; Garantir o transporte público e a organização do trânsito; Atender à comunidade, ouvindo suas reivindicações e anseios; Pavimentar ruas, preservar e construir espaços públicos, como praças e parques; Promover o desenvolvimento urbano e o ordenamento territorial; Buscar convênios, benefícios e auxílios para o município que representa; Apresentar projetos de lei à câmara municipal, além de sancionar ou vetar; Intermediar politicamente com outras esferas do poder, sempre com intuito de beneficiar a população local; Zelar pelo meio ambiente, pela limpeza da cidade e pelo saneamento básico; Implementar e manter, em boas condições de funcionamento, postos de saúde, escolas e creches municipais, além de assumir o transporte escolar das crianças; Arrecadar, administrar e aplicar os impostos municipais da melhor forma; Planejar, comandar, coordenar, controlar, entre outras atividades relacionadas ao cargo.”

O Guia do Eleitor do ano 2013 aponta que para o cargo de prefeito não são exigidos formação mínima, mas é necessário que este possua discernimento para enxergar os problemas sociais e políticos existentes em seu município; coloca também que a necessidade do profissional em entender de administração, direito e economia; por fim lembra que o

cidadão precisa ser brasileiro, eleitor, estar filiado a um partido político, ser alfabetizado e ter mais de 21 anos. (BRASIL, 2013)

Os atributos citados no Guia foram extraídos também da Constituição Federal em seu artigo 14 parágrafo 3º, que trata sobre as condições para elegibilidade perante a lei os seguintes itens:

Ter nacionalidade brasileira; O pleno exercício dos direitos políticos; O alistamento eleitoral; O município eleitoral na circunscrição; A filiação partidária; A idade mínima de 21 anos para Prefeito e Vice-Prefeito; § 4º, Serão inelegíveis os inalistáveis e os analfabetos.

Com relação às condições de elegibilidade promulgadas na Constituição Federal, pode-se observar que fica muito possível a todos ou a maior parte dos cidadãos exercerem altos cargos administrativos na Rede Pública, os quais muitas vezes não seriam designados aos mesmos cidadãos se porventura buscassem o cargo na rede administrativa privada.

O Guia do Eleitor ainda coloca que o prefeito é:

(...) o profissional eleito por vias democráticas para administrar e comandar os serviços públicos de seu município. O prefeito é eleito para um mandato de quatro anos, permitida a reeleição pelo mesmo período de tempo. Este cargo, a partir da constituição de 1934, passou a ser único, em todo Brasil, onde estão atribuídas as funções de chefe do poder executivo do governo local, em simetria aos chefes dos executivos da União e do Estado, em forma monocrática. Esse profissional é auxiliado, na direção superior da administração municipal, por Secretários Municipais, agentes políticos, com funções assemelhadas às de Secretário de Estado e de Ministro de Estado. (BRASIL, 2013.)

Assim o documento retrata as especificidades do cargo, bem como as possibilidades de auxílio que lhe são permitidas; cabe, portanto ao gestor buscar profissionais competentes e de sua confiança, para desta forma buscar os objetivos almejados.

Para CRUZ (2006) uma das características mais importantes de um bom gestor público, é a liderança, pois mesmo estando qualificado e bem formado, muitas vezes o gestor se deparará com situações problemas que somente um bom líder será capaz de solucionar com eficiência. Acrescenta que especializar-se e buscar treinamentos auxilia o surgimento de novas ideias e a discussão de formas eficazes de atuação.

ALBARELLO diz que o administrador público deve estar concentrado na prestação de serviços com qualidade, pois estes deverão servir aos interesses da sociedade. Também coloca que o gestor público deve apresentar não somente características voltadas à objetividade, mas principalmente ser subjetivo para atender as necessidades que promovam o bem social e a

cidadania; ainda possuir conhecimento acerca do direito administrativo e buscar contatos políticos administrativos.

Com relação à prestação de serviços, CRUZ (2006, p.2) retrata que “as pessoas que pagam impostos - contribuintes esperam, e merecem um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar”.

O autor aponta a necessidade de se buscar constantemente por serviços de qualidade, salientando que as pessoas “pagam” por estes serviços e cabe ao funcionalismo público municipal buscar sua qualificação.

Contudo, CRUZ (2006, p.2) resume que “O exercício da governança consiste, em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade”; o que na verdade retoma a função do gestor, que é garantir o bem estar de seus habitantes e organizar os serviços públicos de qualidade.

SACHS, LOPES e DOWBOR (2010) atribuem ainda ao gestor público a responsabilidade de assessorar, planejar, tramitar nos processos deliberativos e decisórios, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas nas organizações públicas e privadas; além de atuar de forma a utilizar de forma adequada os recursos recebidos para a produção de benfeitorias públicas.

Para REIS e MATOS (2012, p. 299), ao se buscar uma gestão pública de qualidade o gestor público deve também desenvolver em si a capacidade de liderar para assim poder lidar e administrar a sua gestão política de forma eficaz nos processos decisórios e deliberativos.

A afirmação de SILVA sobre o gestor público diz que este precisa buscar:

(...) o 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 de 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 dos serviços públicos de qualidade. SILVA (2006, pag.55)

Considerar a afirmação do autor é essencial quando se pretende buscar uma gestão que procura a eficiência e a qualidade de serviços, principalmente é entender que o gestor precisa estar atento a tantos atributos para promover o desenvolvimento do município e conseqüentemente a satisfação dos munícipes.

2.2. Formação e Capacitação necessária ao Gestor Público

REIS e MATOS (2012) comentam em seu trabalho que a empresa privada, escolhe seus gestores mediante análises de suas habilidades, conhecimentos técnicos e administrativos e competências; pois nesta há que se pensar em um modelo de gestão que possibilite a ampliação dos lucros e contrapõem este ideal, quando tratam da empresa pública, pois esta prima pelo atendimento de qualidade com utilização eficiente das verbas e minimizar os gastos.

Para MASCARENHAS (2010), o prefeito deve dominar algumas habilidades como comunicação, capacidade de negociação, visão empreendedora, liderança, gestão de tempo, gestão de pessoas. Ainda coloca que alguns cursos de graduação também auxiliam na aprendizagem destas competências, sendo eles: administração de Empresas, Economia, Direito e também Cursos de Especialização em Gestão Pública.

Para SEGATTO e PEREIRA (2013) há que se refletir sobre a formação e a capacitação necessária ao Gestor Público Municipal para que este promova o desenvolvimento de seu município, e para isto é indispensável retratar os conceitos de liderança, capacitação e habilidades e competências.

2.2.1. Liderança

Conforme o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2002, p. 1211) o verbete **liderança** é compreendido como a “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

As considerações a respeito da melhor forma de utilização da palavra aponta que deve existir uma relação de dominador e dominado, para que se possa delinear realmente o verbo.

Segundo CHIAVENATO (2000) todos os setores da administração necessitam de líderes para que estes conduzam as relações humanas para atingir um determinado objetivo.

Este autor ainda apresenta uma teoria sobre a Liderança que a classifica em três grupos distintos assim denominados:

a. Teoria de traços de Personalidade diferencia a personalidade do líder pelos seus traços físicos, intelectuais, sociais e relações com as tarefas, tais como impulso de realização, persistência e iniciativa.

- ✓ Teoria sobre Estilos de Liderança: o que o líder faz seu comportamento, sendo divididos em outros três grupos:
- ✓ Liderança Autocrática: o líder determina as diretrizes, as tarefas e quem irão realiza-las;
- ✓ Liderança Democrática: o líder organiza o grupo de forma participativa, onde cada membro tem a liberdade de escolher suas tarefas;
- ✓ Liderança Liberal: o líder só atua quando há necessidade de suas opiniões, o grupo mantém sua autonomia de decisões.

b. Teorias Situacionais de Liderança: o líder atua conforme as necessidades da situação, assim adequando e readequando o trabalho.

2.2.2. Capacitação

Capacitar é “Tornar capaz, ficar convencido; Fazer acreditar, persuadir” (HOUAISS, 2009); SEGATTO e PEREIRA completam esta informação ao inserir no conceito também a capacidade de tornar uma pessoa capaz de realizar uma atividade ou melhorar sua compreensão sobre ela.

MAYO (2003) também fala sobre a capacitação, e explica que todo o conhecimento de uma pessoa que lhe auxilia na realização de seus objetivos e ainda tudo aquilo que a pessoa realmente possui, ou seja, seu verdadeiro capital, é o que se deve chamar de capacitação.

SEGATTO e PEREIRA (2013) observam que apesar de serem várias as fontes de pesquisa sobre a questão das capacitações e a capacidade, propriamente dita, do prefeito não estão em evidencia; o que importa são capacitações políticas do candidato, que este seja uma pessoa conhecida pela população e que se comprometa em favorecer seus interessados. Os autores lamentam principalmente que poucos são os candidatos que se preocupam com sua capacidade intelectual em gerir um município.

No Guia do Eleitor encontramos também uma lista de características que indicam o perfil ideal de um candidato, apontado pelos eleitores, no final de seu mandato. Sendo elas:

Honestidade, Vontade de ajudar a resolver os problemas sociais, Responsabilidade; Proatividade – responsabilidade pelas escolhas, Capacidade de observação, Capacidade de falar em público, Capacidade de distinguir prioridades, Capacidade de organização, Dinamismo, Metodologia, Concentração, Disciplina, Espírito de liderança e Comprometimento.

(BRASIL, 2013)

É válido observar que o Guia retrata aquilo que fora traçado por eleitores como sendo atributos essenciais ao prefeito no final do mandato, ou seja, os eleitores sabem quais seriam as características necessárias ao prefeito para administrar bem seu mandato.

2.2.3. Habilidades

NAVARRO (2010) enumera em 10 itens as habilidades necessárias para se obter sucesso profissional, aqui estão apresentados 8 destes itens, dos quais mais se adaptaram a figura do prefeito:

Flexibilidade. É a atitude para lidar com os imprevistos e contornar os momentos de crise. Para isso, tem que se “treinar” a improvisação.

Autoconfiança e Autoconhecimento. Essas habilidades são importantes para você assumir riscos e ter segurança; para melhorar seu autoconhecimento, tente enxergar como as pessoas ao seu redor o vêem.

Iniciativa. Serve para tornar as ideias boas em prática. É agir com velocidade e inovação, realizar os projetos, visando a melhoria do município.

Compreensão interpessoal e empatia. Ter sensibilidade para lidar com todos, satisfazer aos demais, tornar-se o líder do grupo graças à sua empatia. Esta é a habilidade-chave, principalmente para aqueles que lidam diretamente com o atendimento ao público.

Capacidade de liderança. É a habilidade para motivar as pessoas a serem seus seguidores, quem tem esta habilidade é sempre solícito e prestativo ao ser abordado com questões de auxílio ao próximo.

Persuasão. O prefeito que possui esta habilidade tem a seu favor a possibilidade de estar sempre amparado pelos seus seguidores, é a capacidade de influencia, uma habilidade de força e poder.

Trabalho em Equipe. É a habilidade daquele que gosta de dividir seus méritos, assim coloca sempre outras pessoas envolvidas em seus trabalhos. Aprender a aceitar críticas; aprender a delegar tarefas; pedir opiniões para os demais e eliminar as barreiras formais em situações rotineiras são formas de você potencializar mais essa habilidade.

Visão do Negócio. Para estar ativo com esta habilidade, o prefeito deve estar sempre atualizados com as normativas e legislações que regem o trabalho.

Segundo Gagné et al. (1988, apud ENAP, 2009) relaciona-se a aplicação produtiva de um determinado conhecimento, desta forma é a capacidade da pessoa fazer uso dos conhecimentos que possui armazenados em sua memória e assim utilizá-los de forma prática.

Já Bloom et al. (1979, apud ENAP, 2009) diz que existem duas classes de habilidades que compõem o conhecimento de uma pessoa, que são: habilidades intelectuais que abrangem os processos mentais de organização e reorganização das ideias, e as habilidades motoras e ou manipulativas, que fazem referências unicamente a coordenação neuromuscular.

2.2.4 Competências

Para SLOMSKI (2012) o conhecimento são os saberes acumulados por uma pessoa durante toda a sua vida pessoal e profissional, ela retrata que todas as ações formais e informais do indivíduo proporcionam a formação de suas competências para o trato dos problemas ou situações que uma pessoa possa vir a se deparar.

Ainda para a autora a posse de recursos cognitivos como competências e habilidades, que neste caso a autora relaciona como a forma com que se executa uma determinada atividade, indica que o indivíduo poderá realizar determinada tarefa.

BRONCKART e DOLZ (2004) acreditam que as competências profissionais não são formadas unicamente em ambientes formais de aprendizagem, mas principalmente são construídas durante a vida da pessoa nos diversos ambientes de aprendizagens sendo estes formais e informais.

Para os autores as competências de uma pessoa não são asseguradas por diplomas, mas principalmente são desenvolvidas ao longo da vida, assim para eles não é o bastante possuir saberes disciplinares, ou técnico-profissionais, mas o principal é ter capacidade para mobilizar estes conhecimentos para desenvolver as situações corriqueiras durante o trabalho.

SEGATTO e PEREIRA (2013) concluem seu trabalho afirmando que o prefeito deve ser conhecedor de seu trabalho dentro do município e ainda deve ser capaz de solucionar os problemas que eventualmente possam aparecer durante seu mandato, para os autores, acima de tudo a figura do prefeito deve ser publicamente idônea.

A ENAP, em sua publicação “Gestão por Competências”, utiliza-se da nomenclatura CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para descrever que estes elementos devem compor as competências do indivíduo para que este obtenha um bom desempenho profissional, visando assim resultados e desenvolvimento.

2.2.5 Atitude

Para ODERICH e LOPES (2001) é fundamental intercalar as habilidades e conhecimentos de um indivíduo devem estar sempre aptos ao meio do trabalho e suas mudanças, às vezes morais, éticas, profissionais. A atitude garante ao líder o sucesso do agora e do depois.

A tabela abaixo os autores retratam os conceitos anteriormente estudados, agora com um olhar em face da atitude do prefeito, que percebe as mudanças externas e reconduz seu trabalho de forma eficaz.

<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>	<i>Atitudes</i>
<i>Refletir e analisar</i>	<input type="checkbox"/> <i>Análise pessoal e do contexto</i>	<input type="checkbox"/> <i>Aumento da capacidade de adaptação</i>
<i>Diferenciar-se do papel desempenhado no momento</i>		
<i>Saber ouvir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação</i>	<input type="checkbox"/> <i>Paixão pela sabedoria</i>
<i>Impor limites e saber lidar com eles</i>		
<i>Autoridade</i>		
<i>Criar e aproveitar associações</i>	<input type="checkbox"/> <i>Contexto para a intervenção</i>	<input type="checkbox"/> <i>Dilemas morais da liderança</i>
<i>Orquestrar o conflito e a diversidade</i>	<input type="checkbox"/> <i>Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes</i>	
<i>Inspiração</i>		
<i>Criatividade e curiosidade</i>		
<i>Coragem e resistência</i>		

Quadro 1: Modelo do novo sistema de liderança
Fonte: ODERICH e LOPES (2001)

Acreditou ser necessário esboçar a tabela dos autores, pois a mesma foi elaborada de maneira a diferenciar o trato com as habilidades, conhecimentos e atitudes, o que para os autores remete àquilo que é próprio ao indivíduo, suas habilidades de refletir, ouvir, analisar, administrar conflitos; seus conhecimentos que proporcionam ao gestor uma análise específica dos problemas e fatos, sempre contextualizando a problemática com o ambiente e ainda, as atitudes que para os autores correspondem a possibilidades de conduzir os problemas fazendo jus à moral, valores, saberes e capacidade de adaptação.

Ainda ao definir atitudes de uma pessoa, observa-se que DURAND (2002, apud ENAP, 2009, p. 9) retrata: “(...) refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou situações”.

2.3. Atuação do Gestor Público

No artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (2006), encontra que a administração Pública é dividida em duas vertentes: Direta e Centralizada e Indireta e Descentralizada, aqui se exemplifica através de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações.

Com relação à atuação do gestor público, REIS e MATOS (2012) indicam que a principal função do Estado, além de não visar lucros, é prestar serviços de excelência, pois a sociedade atual, conhecedora de seus direitos, a cada dia se torna mais exigente quanto a necessidade da redução dos custos no setor público e principalmente com relação a qualidade do desprendimento dos gastos.

Visar à redução de gastos na administração pública é também uma forma de tornar o Estado mais eficiente, e através de seus servidores, prever os procedimentos necessários para um atendimento de boa qualidade, tendo sempre como prioridade os serviços oferecidos à todos os cidadãos. (BRESSER-PEREIRA, 2007)

Este trabalho, em todo seu contexto refere-se ao gestor prefeito municipal, mas cabe neste momento acrescentar o exposto pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG sobre as possibilidades de atuação dos gestores públicos de forma sistematizada, dividindo os campos de atuação em 04 Poderes, sendo eles:

Poder Executivo, nesta esfera há que se observar as instancias dos: Governo Federal: ministérios, secretarias, autarquias, fundações entre outras; Governos estaduais: secretarias, autarquias, fundações entre outras e Governos municipais: secretarias, autarquias, fundações, entre outras.

Poder Legislativo subdivide-se em: Câmara dos Deputados; Senado Federal; Assembleias Legislativas e Câmara de Vereadores.

Poder Público Não Estatal, representado pelos: Conselhos de Políticas Públicas; Conselhos Nacionais; Conselhos Estaduais; Conselhos Municipais; Organizações não governamentais – ONGs; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs e Fundações Privadas de Interesse Público.

Organismos Multilaterais: Mercado Comum do Sul – Mercosul; Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID; Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD e Organização das Nações Unidas – ONU

REIS e MATOS (2012) justificam também que há a possibilidade de ampliar estratégias de participação política através de técnicas de liderança, e coordenação, para assim estimular o controle público e otimizar a atuação do gestor; colocam que é necessário mudar o comportamento do gestor para que assim este possa estar cada vez mais capacitado para gerenciar e efetivar o desenvolvimento do seu governo.

Também para os autores, a principal função do Estado é ser eficiente eficaz e descentralizado durante a prestação de seus serviços, sendo estes atributos essenciais para que haja uma administração pública moderna.

2.4. Ofertas de Capacitações para o Gestor

No documento de Reis e Matos, os autores comentam sobre as escolas de formação e justificam que a Emenda Constitucional 19/1998 determina que os servidores públicos devam realizar cursos de capacitação e aperfeiçoamento, para assim garantir a eficiência dos serviços públicos. E assim trazem:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998, apud Reis e Matos, 2012)

O Decreto federal nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 regulamenta que devem ser mantidos processos de formação e capacitação dos gestores da administração pública assim, orienta os órgãos públicos a realizarem um Plano Anual de Capacitação para os funcionários e prefeitos municipais. (BRASIL, 2006).

Após este Decreto Federal, o Estado criou programas de governo que visem formar e capacitar os prefeitos municipais. Nesta ótica, surgem as escolas de governo tais como:

2.4.1 ENAP

Em 1986, surgiu a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, reestruturada pela Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, que em seu art. 2º, ditou a sua finalidade básica, sendo esta “[...] promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal [...] visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos”.

A ENAP atua na formação de gestores que atuam e atuarão no Poder Executivo – Prefeito, ofertando cursos e programas que visem o aperfeiçoamento técnico e gerencial, nas modalidades presenciais, a distância e mista. (ENAP, 2011).

2.4.2 ESAF

A ESAF, Escola de Administração Fazendária, é um sistema de Educação Permanente que promove cursos de pós-graduação, mestrado e concursos de monografias, utiliza o sistema EAD - tecnologia de educação a distância. (ESAF, 2012).

2.4.3 A UAB e o PNAP

Em 2005, o Ministério da Educação criou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), através do Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, que visa expandir a oferta de educação superior a distância no País, (BRASIL, 2006).

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) foi instituído como uma das ações da UAB.

O PNAP iniciou sua oferta de cursos validados para a formação de gestores públicos de pequenos municípios (CAPES 2009).

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil visa:

- (i) capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos;
- (ii) capacitar profissionais com formação adequada para intervirem na realidade social, política e econômica;
- (iii) contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal;
- (iv) contribuir para que o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas (CAPES, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregada foi de estudo de caso na Prefeitura Municipal de Itaberá-SP, especificamente nos anos de 1997 à 2012.

A realização da pesquisa foi de ordem qualitativa, pois, como cita Goldemberg (apud SILVA, 2001, P. 163) o tratamento da pesquisa qualitativa “possibilita a compreensão do significado e a descrição densa dos fenômenos estudados em seus contextos e não sua expressividade numérica”, nesta perspectiva, foi importante confrontar a pesquisa realizada junto aos prefeitos, com a bibliografia e literatura utilizadas no trabalho.

O principal método de pesquisa foi o bibliográfico, que buscou na bibliografia, artigos, livros e sites da internet o embasamento teórico para sua realização. O trabalho foi composto também por um questionário aplicado aos prefeitos do município de Itaberá que comandaram aquela prefeitura durante os mandatos de 1997 a 2012. Os resultados encontrados na pesquisa foram tabulados de forma a quantificar os resultados obtidos.

Para YIN (2003) analisar dados em um trabalho científico significa examinar, caracterizar e classificar em tabelas os dados encontrados durante a pesquisa.

Visando melhorar a qualidade e principalmente ampliar as contribuições dos autores que comentam a importância de se compreender a realidade após conhecer a literatura, neste momento o trabalho faz menção aos dados obtidos durante a pesquisa e o questionário aplicado para os prefeitos de Itaberá-SP.

GILLHAM (2000) apud MEIRINHOS, OSÓRIO (2010), aponta que a teoria não está primeiro, mas sim a evidência. Refere este autor que:

Outra característica fundamental é que não se começa com noções teóricas a priori (resultantes, ou não, da literatura) – porque até que seja possível trabalhar os dados e compreender o contexto, não se sabe que teorias (explicações) funcionam melhor ou fazem mais sentido (Gillham, 2000, p.2 apud MEIRINHOS, OSÓRIO, 2010 pg.55)

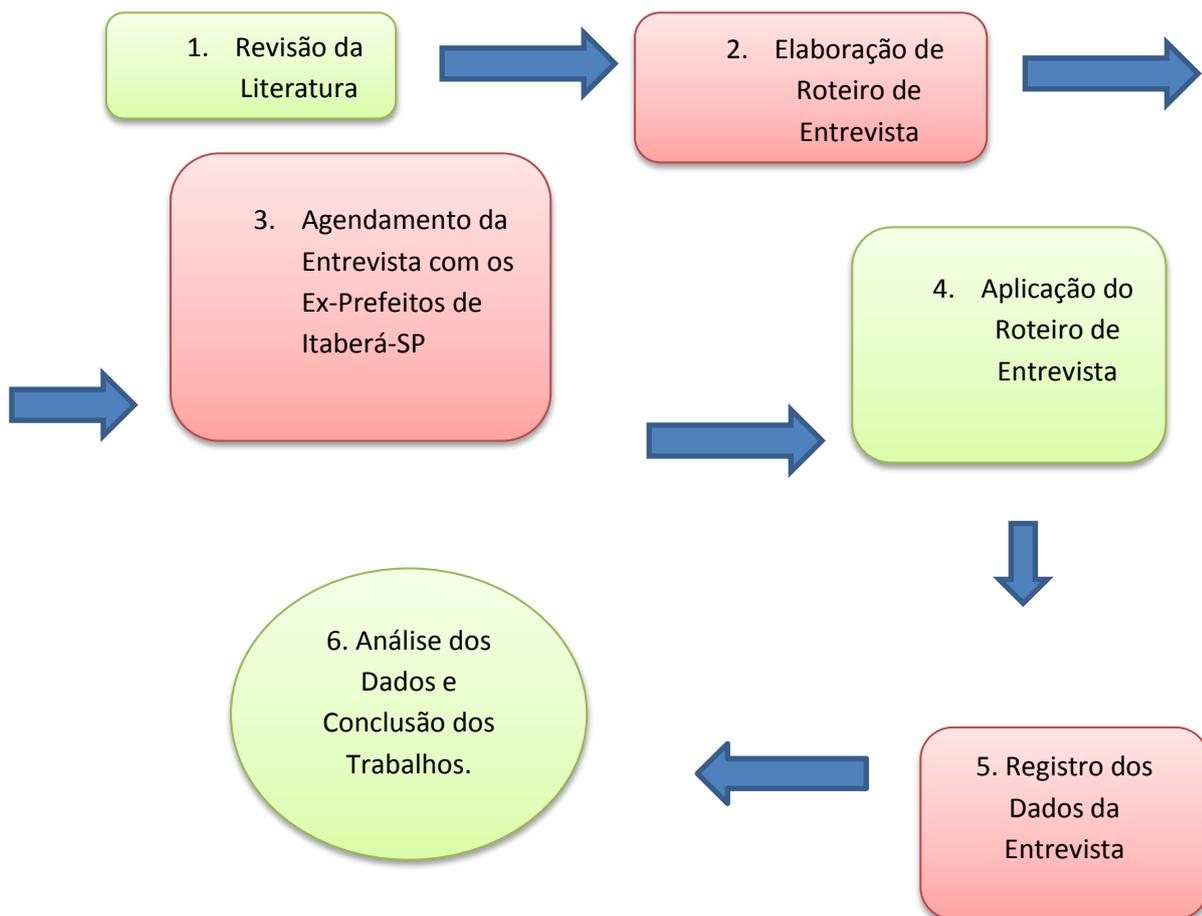
YIN (2003) compreende que o estudo de caso é a estratégia preferida quando encontram-se questões do tipo “como” e “por quê”, principalmente quando o pesquisador se encontra em uma situação que não há controle determinado quanto aos eventos e assim, estes estão submetidos as situações da contemporaneidade ou algum contexto da vida real.

Para o autor, nos estudos de casos podemos classificar cinco componentes para um projeto de pesquisa, sendo eles:

- As questões da pesquisa, normalmente do tipo “como e por quê”;
- As proposições do investigador, o que ele quer explorar;
- As questões analisadas e principalmente a forma com que foram definidas;;
- O que interliga os dados às proposições;
- A forma com que serão analisados e interpretados os resultados.

O autor aponta que o estudo de caso, a forma com que este método é empregado, permite tratar variadas análises, isto é uma única problemática pode ser desenvolvida de diferentes maneiras. (YIN, 2003).

Fluxograma 1. Organização dos trabalhos durante a pesquisa
Fonte: Desenvolvido pela Autora



Para a realização da pesquisa foram delineados os passos necessários para que os objetivos inicialmente propostos fossem retratados, mas há que se compreender que todo o processo da pesquisa foi organizado mediante as etapas de: Revisão da literatura, Elaboração

do roteiro de entrevista, agendamento das entrevistas, aplicação e registro dos dados obtidos e finalmente a análise dos resultados e conclusão do trabalho.

A pesquisa encaminhada teve como objetivo principal identificar as principais ações de formação utilizadas e vivenciadas pelos gestores do município de Itaberá-SP no exercício de seus mandatos políticos durante as gestões de 1997 a 2012.

YIN (2003) ainda escreve que:

(...) para alguns tópicos da pesquisa, pode não haver outro modo de coletar [colectar, recolher] evidências a não ser através da observação participante. Outra oportunidade muito interessante é a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo (p. 122).

Segundo STAKE (1999), não há como se descobrir a realidade, pois esta deve ser interpretada e construída. Assim, para qualquer investigação não se pode descobrir o conhecimento, como anseia a investigação quantitativa, e sim construí-lo.

Outra característica da investigação qualitativa segundo STAKE, 1999, é direcioná-la aos aspectos da investigação de casos ou fenômenos, onde em condições normais não há como se controlar e ou conhecer.

STAKE, 1999, coloca ainda que após estudar casos particulares é possível realizar generalizações para outros casos, assim,

(...) dos casos particulares, as pessoas, podem aprender muitas coisas que são gerais. Fazem-no, em parte, porque estão familiarizadas com outros casos, aos quais acrescentam o novo e, assim, formam um conjunto que permite a generalização, uma oportunidade nova de poder modificar antigas generalizações (Stake, 1999, p. 78).

Após a elaboração do questionário a ser aplicado com os gestores, os mesmos foram contatados pela pesquisadora para que agendassem o melhor dia para responder as questões da pesquisa.

O questionário aplicado, apêndice A, fora analisado e algumas de suas questões transcritas neste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados registrados a partir da pesquisa de campo possibilitou conhecer um pouco daquilo que foi idealizado por cada gestor durante seu mandato eletivo. Os parágrafos a seguir trazem relatos dos ex-prefeitos sobre o posicionamento de sua gestão.

Inicialmente há que ressaltar que dos 03 prefeitos entrevistados, os quais aleatoriamente chamamos de A, B e C, um fora reeleito, com relação a formação educacional, apenas um deles possuía o ensino superior completo, enquanto que os outros dois não concluíram o ensino fundamental ciclo I (1ª a 4ª série) da Educação Básica.

Com relação à questão que identificou a idade do prefeito durante o seu mandato, observou-se que todos eles já possuíam mais de 40 anos quando eleitos.

A experiência profissional dos ex-prefeitos aponta que:

(A) Já fui por dois mandatos prefeito deste município, é claro que antigamente os problemas eram diferentes, a pobreza não era tão severa, todos tinham um pouco mais de condições para viverem, e as políticas sociais não eram tão necessárias, pois o cidadão não tinha a concepção de que a prefeitura tem que lhe dar de tudo. Hoje as pessoas querem muito da prefeitura, é certamente, mais difícil trabalhar nos dias atuais dentro da administração pública.

(B) Sou professor, já fui diretor de escola e vereador deste município.

Os gestores pontuam que a experiência profissional na área administrativa privada auxilia o gerenciamento da esfera pública, e ainda que o trabalho por si só dá formação à pessoa para exercer muitas funções, como salienta o Senhor Osny em sua fala:

(C) Sou comerciante, tenho experiência com o cliente e com os funcionários, acho que ser gestor na rede privada é bem parecido com a rede pública, só que as vezes a gente tem que esperar a cotação para comprar o que é preciso para a prefeitura, e isso demora muito tempo, assim é muito difícil de trabalhar porque sempre estamos amarrados a lei.

Quando questionados sobre as aspirações da sociedade durante a gestão, colocam que:

(A) Meu último mandato foi caracterizado por tempos muito difíceis na história de Itaberá, quando entrei os funcionários públicos estavam há 08 meses sem salário, o comércio da cidade estava praticamente todo em ponto de falência, pois o prefeito anterior gestou por uma administração essencialmente assistencialista, a prefeitura estava pagando contas de água, luz, mercado e até mesmo vestuário de uma quantidade de pessoas muito grande, a população carente já deixava suas contas com a secretária do prefeito, era uma terra sem leis. Eu tive que acertar tudo isso, o caos estava instaurado e tivemos que segurar a máquina, diminuir os gastos e reeducar a população, conseguimos quitar as dívidas com os funcionários e com o comércio local.

(B) Eu entrei num momento mais tranquilo para Itaberá a hora era de crescer e construir coisas, o mandato anterior tinha sido muito bom, já não tivemos mais muitos problemas. Tivemos que investir na saúde, no hospital fizemos uma excelente reforma lá.

(C) Durante minha gestão começamos a “organizar a casa” nossa cidade estava carente de tudo principalmente no que diz respeito a regulamentações, reconstruímos o plano diretor do município e estabelecemos prioridades, mas nosso maior propósito era tornar nossa gestão mais participativa e democrática. Sabíamos que tínhamos muito a crescer, e que muitas coisas eram necessárias para o desenvolvimento de nossa cidade, mas principalmente tínhamos consciência de que precisaríamos de tempo para colocar nossa cidade na verdadeira linha do desenvolvimento.

Neste momento foi possível observar que os planejamentos da gestão foram em sua maioria construídos com base nas necessidades emergenciais da população, e que até o presente momento quase não se pensava em um planejamento visto em longo prazo.

Todos os prefeitos entrevistados ainda concluíram que terminou de forma satisfatória o mandato, pois atingiram cerca de 70% das intenções de campanha durante os 4 anos do mandato.

Ainda com relação a este item, a pesquisa buscou reconhecer um pouco do que foi tratado durante as propostas governamentais de campanha e registrou-se que:

(A) Quando entrei só tinha uma proposta quitar as contas de Itaberá, devolver crédito a prefeitura municipal, dar condições para que seus funcionários pudessem novamente ter crédito na praça, a prefeitura estava desacreditada, imagina com isso repercutia aos seus funcionários, ninguém mais vendia nada para funcionário publico, era triste. Mas depois de dois anos de acerto de contas, ainda conseguimos trazer algumas obras para nosso município com ajuda dos Governos Estadual e Federal, como lajotamento de 100% das Vilas, construção de postos de saúde, reforma do hospital, iniciamos uma obra para uma escola de educação infantil municipal – EMEI, enfim fomos longe.

Em busca de um olhar atento para as questões da pesquisa e para tratar os objetivos propostos neste trabalho, à pesquisa tratou também sobre questões que retomam a importância e as oportunidades de formação do gestor, nesta perspectiva, as respostas obtidas revelam que:

(A) Sempre íamos a reuniões e encontros de prefeitos e nestas acontecia muita troca de experiências, aprende-se muito com estas trocas de “figurinhas” era essencial para refletir sobre a gestão, estávamos no caminho certo, mas não nada específico à formação. Eu sou uma pessoa muito humilde no que diz respeito a estudo, mas acredito que pude administrar com maturidade e responsabilidade todos os períodos em que fui prefeito.

E ainda o mesmo gestor coloca que com relação à Liderança, competência, conhecimento, habilidade, atitudes, as maiores necessidade durante uma gestão municipal são:

Responsabilidade, honestidade, é claro que o prefeito tem que tomar muitas decisões, e para isso deve estar seguro e ao lado de pessoas capazes e competentes, mas muitas vezes tive que pedir para os técnicos (médicos, enfermeiros, engenheiros,...) pessoas muito mais estudadas, que me ouvissem que as coisas aconteciam quando tínhamos os pés no chão, por exemplo: “Não podíamos gastar, tínhamos que economizar, cortar os gastos, não era meu plano, naquele momento investir em obras gigantescas, não era a prioridade da gestão; A maturidade as vezes vale mais que alguns diplomas, mas há que se deixar claro que uma boa equipe gestora, também facilita a atuação eficiente do prefeito”. (Pedro)

Revelou os outros que:

(B) Não, não se falava muito em capacitação do prefeito, mas deveria ser mesmo bom. (...) Liderança, atitudes, um bom prefeito precisa ser um bom líder, deve tomar decisões estar sempre sabendo de tudo o que está acontecendo, pois é sempre necessário que a gente tome alguma decisão, mesmo com tantos secretários, às vezes é o prefeito quem tem que decidir; e eu, estava à frente de tudo, sempre.

E ainda:

(C) Realizamos muito de nossos propósitos, dos quais tínhamos como prioridade aumentar o número de empregos disponíveis a nossa população, desta forma buscamos parcerias com empresários locais e trouxemos a indústria para nosso município, assim muitas fábricas forma incentivadas a se instalarem em Itaberá, tivemos com um número de 08 unidades de fábricas de costura, que deram oportunidade há mais de 2 mil pessoas para o trabalho, realizamos também o concurso público com a criação de mais de 200 novos cargos públicos. Sempre nos atentamos ao progresso mas não perdemos de vista o possível inchaço na folha de pagamentos da prefeitura, por isso houve planejamento em todo o processo.

Sobre as capacitações e características ideais ao bom gestor, o ex-prefeito descreve que:

(...) Lembro que sempre divulgamos os cursos que eram oferecidos pelos governos Federal e Estadual, tivemos também funcionários que frequentaram com meu incentivo cursos de Universidades renomadas visando o aperfeiçoamento e melhoria dos atendimentos da administração pública aos munícipes.

Enquanto prefeito pude estar em vários destes cursos, reuniões e capacitações, nenhum destes eram muito extensos ou exigiam qualquer tipo de relatório final, mas sempre aprendi muito neles.

Quando não podia frequentar indicava um dos secretários para a formação, a equipe toda deve estar atualizada.

(...) Como dito sim, participei de vários encontros e reuniões de discussão sobre o trabalho e a atuação do prefeito municipal, mas todos eles sempre forma com a duração de pequenos espaços de tempo, pois o prefeito não tem tempo de deixar sua cidade, só mesmo quando necessita busca de recursos, o cidadão quer saber se o prefeito se encontra no paço municipal, e se este não está a crítica é sempre maior.

(...) Todas estas características são necessárias ao bom gestor, mas é necessário também que este saiba atuar sempre em prol do bem comum, visando o desenvolvimento da cidade. (C)

A Formação pessoal e profissional foi mais uma vez tratada na questão que buscou reconhecer em que momento a formação pode auxiliar a administração para o

desenvolvimento de um município? E as respostas obtidas foram retratadas como segue:

(A) Apesar de não ter estudado o suficiente, sei que a educação é o bem mais necessário para a formação de um homem, fui rígido com meus filhos e todos eles tiveram que ir para a faculdade, sempre disse que essa seria minha maior herança a deixar para eles.

(B) Acho que é importante a formação, mas para o cargo de prefeito é mais importante você ter pessoas competentes ao seu lado o prefeito tem que mandar e para mandar ele tem que entender de negócios e de administração de pessoas, é claro que estudo também é importante, mas acho que o mais importante é que o prefeito saiba como irá administrar sua cidade. Acho que a formação é importante nós devemos nos formar para gerenciar, eu sou a favor da escola, meus filhos se formaram e hoje são doutores, acredito que eles deverão ser excelentes profissionais.

(C) Fica mais fácil ao prefeito ter conhecimentos mínimos para não se perder em reuniões, estar atento as legislações, é muito fácil o prefeito ser “enganado” por seus próprios funcionários. Como dizem, “o olho do dono, engorda a boiada”, na administração pública, se o prefeito não sabe o caminho e os rumos que deseja tomar e não é conhecedor das formas com as quais a lei permite que avance, possivelmente ele poderá cair na “malha fina” do tribunal de contas.

Uma das questões abordou especificamente o Plano Gestor e entre os entrevistados observou-se que somente 02 deles tinham um plano de gestão que era revisto periodicamente, o terceiro gestor apontou que somente estabeleciam metas anuais.

Com relação a ultima questão, tratou das metas que não foram alcançadas durante a gestão e observa-se que:

(A) Saí com a sensação de dever cumprido, mas sim, tinha muitas outras coisas a serem feitas, as estradas rurais sempre foram uma dificuldade para o povo e pouco fizemos para melhorar. Não me lembro muito bem, só sei que os Secretários sempre estavam em reuniões, eu ia mais era buscar recursos em São Paulo, na Assembléia, ou no Palácio, sempre achei que muitas reuniões eram perca de tempo, pois a cidade precisa mesmo é de recursos.

(B) Gostaria de ter construído mais postos de saúde e diminuído a pobreza, mas existem coisas que o prefeito não consegue modificar sozinho. Durante minha gestão começamos a “organizar a casa” nossa cidade estava carente de tudo principalmente no que diz respeito a regulamentações, reconstruímos o plano diretor do município e estabelecemos prioridades, mas nosso maior propósito era tornar nossa gestão mais participativa e democrática. Sabíamos que tínhamos muito a crescer, e que muitas coisas eram necessárias para o desenvolvimento de nossa cidade, mas principalmente tínhamos consciência de que precisaríamos de tempo para colocar nossa cidade na verdadeira linha do desenvolvimento.

(C) Acho que 8 anos é pouco tempo para efetivar um caminho de desenvolvimento, acredito que eu estava no rumo certo, mas infelizmente tivemos que deixar a prefeitura, isto é bem difícil, um novo grupo quando entra na gestão municipal, dificilmente continua aquilo que o prefeito anterior estava realizando.

As entrevistas foram respondidas pelos ex-prefeitos e transcritas neste trabalho com a autorização dos mesmos. Todos os 3 entrevistados foram receptivos ao desenvolvimento deste trabalho e disponibilizaram do seu tempo para responder as questões.

Assim, com a realização do trabalho, foi conseguido algumas respostas para o objetivo inicialmente proposto, ou seja, analisar as principais ações de formação que foram utilizadas pelos ex-prefeitos do município de Itaberá durante os mandatos de 1997 a 2012.

Para atender o objetivo maior, o trabalho contemplou a exploração de alguns gêneros literários que desenvolveram conceitos sobre a importância da formação do gestor público, e nesta, observa-se que é consensual entre os autores que são necessárias variadas habilidades, competências, e atitudes aos futuros prefeitos, também acrescentam o desenvolvimento de seu mandato a formação escolar que o prefeito possui, mas ficou claro que somente o nível educacional não é obstáculo para contemplar e administrar uma cidade em toda sua complexidade. Há que se ter iniciativa, espírito de liderança, organização e principalmente conhecimento da legislação vigente.

A literatura também oportunizou um maior conhecimento frente às legislações existentes que tratam da necessidade de o prefeito municipal estar constantemente envolvido em cursos e discussões sobre formas de melhor conduzir sua gestão, ou seja, atualizar-se profissionalmente e ir à busca de sua formação profissional.

Ficou claro que são diversos os cursos ofertados para a formação e capacitação do prefeito municipal, tais como as escolas de governo ENAP, ESAF, PNAP, e formas de ensino nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, facilitando cada vez mais o acesso para todos a cursos realmente eficientes para a busca de uma gestão administrativa de qualidade.

Atendendo ainda aos objetivos específicos deste trabalho, foi realizado um questionário para os ex-prefeitos da cidade de Itaberá-SP, que depois de ter uma agenda definida de horários pode ser aplicado pela pesquisadora junto aos gestores.

O questionário propriamente dito possibilitou informações acerca da forma de pensar destes gestores, o que tinham em vista e principalmente como utilizaram o Plano de Gestão em seus mandatos.

De maneira geral e apontando um pouco do que retratou cada prefeito verificamos que algumas são as características apontadas como senso comum ao bom desenvolvimento de uma gestão, assim todos os prefeitos com suas palavras, sua forma de explicar colocaram que a gestão municipal deve estar atenta a formação de sua equipe, aos recursos oriundos de

outras esferas, a união e confiabilidade da equipe, ao respeito e a observação das necessidades da população.

Registrou-se de forma resumida na tabela a seguir alguns dos itens necessários a boa gestão observados pelos prefeitos; sendo eles:

Tabela 1. Condição ideal a uma gestão pública de qualidade.

Fonte: Questionários aplicados junto aos Ex-Prefeitos – Desenvolvido pela Autora

1	Formar uma Boa Equipe Assessora
2	Planejar as ações de governo
3	Captar Recursos
4	Estar em contato com a população
5	Priorizar os projetos de acordo com a demanda e o planejamento
6	Manter relacionamento direto com a população
7	Estar consciente da legislação vigente
8	Liderar a equipe com responsabilidade
9	Ter transparência nos atos públicos

Foi observado que todos os prefeitos estavam atentos a cursos de formação, conheciam e valorizavam, mas que por motivos diversos, eles enquanto prefeitos não tiveram tempo para realizar estas formações, mas encaminharam representantes que atuavam em seus mandatos. Como disse, um dos prefeitos: “ O prefeito não tem tempo de deixar sua cidade, só mesmo quando necessita busca de recursos, o cidadão quer saber se o prefeito se encontra no paço municipal, e se este não está, a crítica é sempre maior.” (Walter, Itaberá, 2014.)

Para analisar de forma quantitativa algumas das respostas dadas pelos ex-prefeitos de Itaberá-SP, apresentamos a tabulação abaixo, que mostra com maior especificidade algumas das respostas obtidas.

O objetivo neste momento é retratar algumas das respostas para serem analisadas em conjunto, e assim observar aquilo que é tido como essencial ao prefeito de cada período observado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo maior deste trabalho, que foi analisar quais foram as principais ações de formação utilizadas pelos prefeitos do município de Itaberá-SP durante os mandatos de 1997 a 2012, foi alcançado com a aplicação e tabulação do questionário realizado com os prefeitos.

Foram atendidos também os objetivos específicos, pois através da literatura observada reconhecemos o trato de alguns conceitos tidos como essências a figura do gestor Municipal – neste caso o prefeito, pois se tratou dos conceitos liderança, habilidades, competências, atitudes, formação do prefeito, atribuições e atuação do gestor público.

Verificou que o prefeito é e deve ser a figura de eximia responsabilidade e capacidade de liderança, que seja flexível e observador das mudanças do meio; que tenha comprometimento seja honesto e busque a resolução dos problemas do município.

Analisaram-se também os cursos ofertados para a formação dos prefeitos municipais e principalmente tabulou as informações deste tópico através das respostas dadas pelos prefeitos da cidade de Itaberá que estiveram nos comando da cidade durante os mandatos limitados para o estudo. Os projetos de capacitação oriundos do Governo Federal, possuem grande importância na capacitação de gestores públicos – prefeitos, na modalidade a distância, sendo por isso considerado como o maior instrumento de democratização do acesso à graduação e pós-graduação na área.

“Deve-se dar ênfase ao acompanhamento sistemático sobre os resultados do programa, por sua magnitude e caráter nacional, avaliando seus impactos sociais e influência nas políticas públicas nacionais.” REIS e MATOS (2012, p. 307)

Foi observado pela bibliografia utilizada que vários autores dizem que não há uma necessidade essencial da formação educacional do prefeito, ou para ser um bom prefeito, mas que deve existir uma preocupação destes em resolver os problemas de seu município; mesmo assim, gerenciar recursos públicos não é tarefa para pessoas com pouco preparo, mas responsabilidade e transparência são indicadores que devem acompanhar o prefeito durante a gestão de seu município.

Se preparado adequadamente para administrar a esfera pública, o prefeito poderá desenvolver visão estratégica e colaborar para o desenvolvimento da cidade. Durante o estudo proposto, puderam-se observar algumas das principais características do prefeito, e principalmente formas de se buscar uma gestão eficiente. Conheceu-se um Estado disposto a

prover, por meio de políticas públicas, leis que coloquem o prefeito em constante aprendizagem. Ao longo do trabalho as questões iniciais foram respondidas e os objetivos alcançados.

Observaram-se algumas diferenças administrativas durante os mandatos avaliados e ao refletir sobre estas, percebe-se a importância de se tratar os assuntos públicos de forma coesa, transparente e coletiva; é necessário refletir sobre os prefeitos que podem e devem ocupar funções públicas de gestão nos municípios.

A administração pública municipal deve estar angariada em formatos de gerenciamento e planejamento estratégico governamental, e nesta ótica é necessário que o gestor público reconheça que sua administração deve inicialmente estar ajustada naquilo que se tem, para depois vir seguir rumo àquilo que se quer.

O gerenciamento de um município deve ser pautado em reflexões, prioridades e atendimentos emergenciais. Desta forma, ser prefeito é estar munido de competências que permitam a formulação e a implantação de políticas públicas de gestão, o que resultará em maior qualidade e produtividade nas prestações de serviços públicos à população.

O prefeito municipal deve ater-se ao estudo de indicadores sociais do seu município, e se comprometer em buscar um planejamento pautado em necessidades reais e aos atendimentos possíveis.

Atualmente vivemos num ritmo de mudanças da sociedade, e devido a estas são necessárias reorganizações dos setores públicos. Houve um fortalecimento da economia mundial, pois a era pós-industrial exigiu uma gigantesca procura pelo conhecimento e aperfeiçoamento profissional, gerando oportunidades de trabalho antes não imaginadas.

É presumido que com tamanho avanço e expansão da sociedade, ampliaram-se os problemas, e assim abalaram-se todos os setores, privados e também públicos.

Aos governos são necessárias mudanças, ou melhor, a utilização de novas práticas de gerenciamento, modernizar os atendimentos sem perder o direcionamento da arena pública.

Para trabalhar com êxito neste novo contexto é indispensável mais estudo e conhecimento do prefeito, que deve ter claro seus objetivos para com o município que irá administrar, entendendo que a administração de um mandato eletivo tem período determinado, assim o prefeito deve estar consciente de que sua administração deve ser pautada num compromisso único: a sociedade.

Inicialmente este novo gestor deve entender que sua administração deve estar regulada em atos de conhecimento, gerenciamento administrativo, pessoal e financeiro além de benfeitorias para a população.

A modernização e os avanços tecnológicos devem estar presentes na gestão dos novos prefeitos municipais que visando agilidade, eficiência e transparência devem promover a rápida informatização dos diversos setores facilitando o acesso e o atendimento da população.

Serviços informatizados requerem pessoas capacitadas, o novo gestor deve também formar e informar seus funcionários, munindo-os de iniciativa, profissionalismo, ética profissional, além de: boa-fé, fidelidade aos interesses públicos, impessoalidade no atendimento, dignidade, compostura, lealdade,... e tantos outros requisitos fundamentais aos funcionários públicos. E a quem cabe zelar e exigir tantos atributos? Ao Prefeito, que será por mais quatro anos o verdadeiro administrador de sua gestão.

O conhecimento e a utilização de indicadores de qualidade são essenciais para que sejam trilhados caminhos para a nova gestão, e respectivamente para que haja o desenvolvimento social. Para Osborne (1994, p.159) “*se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso*”.

Nesta perspectiva verificamos que sem trilhar os rumos de uma gestão não há como fazê-la com responsabilidade.

Assim também é fundamental que o prefeito conheça os indicadores sociais de seu município para que sejam utilizados a fim de fundamentar suas decisões na formulação das políticas públicas.

Por esta razão, o prefeito municipal surge como um agente fundamental para a mudança da sociedade, pois mesmo com a constante falta de recursos e outras situações limitativas, entende-se que com um trabalho efetivo pode-se mudar e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O prefeito municipal deve por sua vez ter como principal objetivo a formulação e a implementação de ações de política pública que atendam cada vez melhor seus cidadãos; e ainda, e não menos importante ter clareza e transparência nos seus atos e cobrar pela participação da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O Papel do Administrador na Gestão Pública**. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfKMMAA/papel-gestor-publico-artigo>. Acesso em 01/02/2014.

BRASIL, Assembléia Legislativa, **Constituição do Estado de São Paulo, atualizada e anotada**; Constituição Federal, atualizada. São Paulo, 2006.

_____, **Profissões. Guia do eleitor. 2013**. Disponível em: <http://www.brasilprofissoes/publicas/gestao/prefeito#.UuzF2T1dUb0>> acesso em 01fev.2014.

_____, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 04 de fev. 2014.

_____. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Edital nº 01, de 27 de abril de 2009, **Programa Nacional de Formação em Administração Pública no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/educacao-a-distancia/pnap>>. Acesso em: 04 de fev. de 2014.

_____. **“Gestão por Competência”**. Brasília: ed. Pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2009, p. 1-78. Disponível em: <http://www.drb-assessoria.com.br/12gestaoporcompetencias.pdf> acesso em 03 de fev de 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma de gestão pública**. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRONCKART, J. P.; DOLZ, J. **A noção de Competência: qual é sua pertinência para o estudo da aprendizagem das ações de linguagem?** In: DOLZ, J.; OLLAGNIER, D. e cols. Trad. Cláudia Schilling. O enigma da competência em educação. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CAPES (a). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Sala de Imprensa. Notícias. **Universidade Aberta vai preparar gestores para a administração pública.** 29 de Janeiro de 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2521-universidadeaberta-vai-preparar-gestores-para-a-administracao-publica>>. Acesso em 04 de fev. de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater.** SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: www.revista.fundap.sp.gov.br. Acesso em 01 de fev. 2014.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Curso de formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental.** 16 edição. 2011. Disponível em: http://enap.gov.br/index.php?option=com_include&evento=formacao_carreira&Itemid=55 acesso em 03 de fev de 2014.

ESAF, **Escola de Administração Fazendária.** Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/>. Acesso em 04 de fev. de 2014.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o minidicionário da Língua Portuguesa.** 4. ed. rev. e ampl. do minidicionário. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Houaiss da Língua Portuguesa.** São Paulo:Objetiva, 2009.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.

MASCARENHAS, Marcos. **O perfil do bom gestor público. 2010.** Disponível em: <http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/06/qual-o-perfil-do-bom-gestor-publico.html>. Acesso em 02 de fev. de 2014.

MEIRINHOS, OSÓRIO. Manuel; António. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação - The case study as research strategy in education.** EDUSER: revista de educação, Vol 2(2), 2010, Inovação, Investigação em Educação. Instituto

Politécnico de Bragança- Escola Superior de Educação.

NAVARRO, Leila. **10 Habilidades imprescindíveis para qualquer profissional**. 2010. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/leila-navarro/10-habilidades-imprescindiveis-para-qualquer-profissional>. Acesso em 02 de fev. de 2014.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. **Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional**. REAd Revista Eletrônica de Administração. ISSN 1413-2311, Edição 19, nº 1, v.7, mar. de 2001. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm> Acesso em 19 dez.2001.

OSBORNE, David. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994. 436 p.

REIS e MATOS, Rita C. S.; Carlos R. N. **Perfil do gestor Público: Elementos para Formação e Mudanças**. Disponível em: www.prp.ueg.br/revista/index.php/ciegesi/article/download/781/820. Acesso em 01/02/2014.

SACHS,I.; LOPES C.; DOWBOR, L. **Crises e oportunidades em tempos de mudança. Documento de referencia para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático**. Jan. 2010. Disponível em: <http://dowbor.org/2010/01/crises-e-oportunidades-em-tempos-de-mudanca-jan-2.html/>. Acesso em 01 de fev. 2014.

SEGATTO, PEREIRA. Cintia Regina dos Santos; Mauricio Fernandes. **Formação e Capacitação do Gestor Público Municipal**. Coleção Gestão Pública, Vol. 2. 2013. Disponível em: <http://labgestao.ufsc.br/portal/wp-content/uploads/2013/10/Anais-GP-Volume-2-Artigo-5.pdf>. Acesso em 30/01/2014.

SILVA, Gecilda Esteves; ALFRADIQUE, Cláudio Nascimento. **A Importância da Participação Popular como Forma de Controle Social de Obras Públicas e Exercício da Democracia**. Mestranda em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

SLOMSKI, Vilma Geni. **Competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo**. São Paulo (SP): Escola de Superior de Gestão e Contas Públicas. Conselheiro Eurípedes Sales do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (ECTCMSP), abril de 2012.

Stake, R. E. (1999). **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata

UFMG. Disponível em https://colgrad.fmg.br/gestaopublica/home/ogestor_publico. Acesso em 01 de fev. de 2014.

YIN, R. (2003). **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman. Tradução. Grassi, D. Disponível em: http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin_0.pdf. Acesso em 02/02/2014.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PREFEITOS MUNICIPAIS**

1. Foi Prefeito do município de Itaberá-SP, durante qual período?

 1997 a 2000

 2001 a 2004

 2005 a 2008

 2009 a 2012
2. Qual sua escolaridade?

 Ensino Fundamental: completo incompleto

 Ensino Médio: completo incompleto

 Graduação: completo incompleto - qual?
3. Qual a idade que tinha durante seu mandato?
4. Qual sua experiência profissional?

 administrativa outra? Qual: _____
5. Qual sua experiência na administração pública? Quais cargos, Tempo de atuação na administração pública?
6. Qual sua experiência na administração privada? Quais cargos, Tempo de atuação na administração privada?
7. Quais eram as maiores aspirações da sociedade de Itaberá durante sua gestão?
8. Estas necessidades também eram suas? Foram sanadas?
9. Das propostas de governo apresentadas durante sua campanha, qual a porcentagem das realizadas?
10. Durante seu mandato, lembra-se se houve oferta de cursos para a formação do Prefeito Municipal e dos Secretários?

11. Teve a oportunidade de frequentar e ou participar de alguma formação para a sua atuação como Prefeito?
12. Liderança, competência, conhecimento, habilidade, atitudes, para o senhor, qual seria a maior necessidade durante uma gestão municipal?
13. Formação em que momento pode auxiliar a administração para o desenvolvimento de um município?
14. Capacidade
15. Plano de gestão, como foi elaborado? Era revisto com periodicidade? De que forma os objetivos eram avaliados?
16. Áreas prioritárias, quem em seu governo decidiu quais seriam as prioridades de um ano?
17. O que o Sr. gostaria de ter realizado e não conseguiu?