

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018**GESTÃO PÚBLICA E A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL:
TRAJETÓRIA EM PROL DA DEMOCRATIZAÇÃO*****Gustavo Rezende da Silva¹***

¹ Graduando em Administração, UEMG – Unidade Carangola, gustavocontador@globomail.com; Graduado em Ciências Contábeis, pela FSJ – Fundação São José, Pós Graduado (Lato Sensu) em Docência do Ensino Superior, pela FSJ – Fundação São José, Pós Graduado (Lato Sensu) em Auditoria e Controladoria, pela UNIG – Universidade Iguaçu e Graduando em Administração, pela UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

RESUMO

A gestão pública é parte de um aprendizado conjunto, que deve possibilitar a todos e a cada um dos cidadãos e dos gestores públicos entender sua tarefa como agentes envolvidos na imensa responsabilidade compartilhada pela adequada condução da gestão pública e pelo exercício de uma vida na pôlis que seja efetivamente voltada à condição ética que deve regê-la em todos os seus desdobramentos. Diante deste contexto o objetivo da pesquisa é investigar o papel do gestor público no contexto da realidade brasileira, assim como a contribuição da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho de uma gestão eficaz e comprometida com a democracia. O aporte teórico da pesquisa contou com autores tais como: Ferlie et al. (2011), Bernardi (2012), Dutra (2014), dentre outros estudiosos da temática. Acredita-se que através do perfil inovador e compromissado do gestor público e com o aparato da Lei de Responsabilidade Fiscal, uma nova concepção de gestão pública vem sendo construída na sociedade brasileira visando a democracia e o bem-estar coletivo.

Palavras-chave: Gestão Pública; Democracia; Lei de Responsabilidade Fiscal.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por profundas transformações sociais e econômicas. Os cidadãos, cada vez mais, têm consciência da mudança que está ocorrendo e buscam excelência e transparência, tornando-se mais participativos.

A preocupação com a gestão pública no Brasil tem se transformado em motivo de debate e de reflexão por parte de toda sociedade nos últimos anos, demonstrando rompimento dos cidadãos com a postura de passividade contemplativa frente aos problemas coletivos.

Fala-se em gestão de recursos humanos, gestão de negócios, gestão imobiliária, gestão portuária, gestão da saúde, gestão urbana, gestão dos problemas sociais, até mesmo, em gestão do tempo. Essas mudanças exigem a reorganização das instituições sociais, pois elas são criações humanas que refletem o modo como o homem enxerga seu mundo. Pela força com que se expandem em discursos e práticas, as “ideias” de gestão acabam por influir na configuração do “agir político-administrativo”, especialmente na gestão pública.

A gestão pública atual tem direcionado seu foco para o exercício da cidadania, estimulando as pessoas a cumprirem com suas responsabilidades de cidadão, ao mesmo tempo em que dá voz a este cidadão. E para reforçar a gestão pública transparente a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) surge reforçando o planejamento e a execução da atividade financeira do Estado. A lei 101, de 04.05.2000, é condição necessária para a consolidação de um novo regime fiscal no País, colaborando na construção do compromisso em favor de um regime capaz de assegurar o equilíbrio intertemporal das contas públicas, entendido como bem coletivo, do interesse geral da sociedade brasileira.

Diante deste contexto, o objetivo da pesquisa é investigar o papel do gestor público no contexto da realidade brasileira, assim como a contribuição da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho de uma gestão eficaz e comprometida com a democracia.

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018**IV SEMINÁRIO
CIENTÍFICO
DA FACIG**
Sociedade, Ciência e Tecnologia

A presente pesquisa justifica-se por demonstrar a importância da sociedade aprofundar nas questões vinculadas à gestão pública contemporânea, pois nesse cenário de transformações, a gestão pública tem o desafio de promover o desenvolvimento social, econômico, tecnológico, ambiental, dentre outros, sem perder de vista os direitos constitucionais do cidadão.

Outro fator que justifica a pesquisa é a relevância na gestão pública da Lei complementar n.101, de 04 de maio de 2000, denominada Lei de Responsabilidade fiscal. Essa lei inseriu planejamento e controle mais rígidos para a contabilidade governamental. Assim, o gestor público tem um instrumento legal de gestão de finanças públicas para controlar a gestão governamental. A Lei de Responsabilidade Fiscal também possibilita ao cidadão, por meio da transparência, verificar como são aplicados os recursos públicos e como se dá a atuação do governo. Além disso, a busca de transparência na gestão fiscal estimula o controle social e a participação popular, tão necessária na construção e fortalecimento da democracia.

2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO PÚBLICA

O conceito de gestão está relacionado com o ato de gerir. Para Paladini (2009), a gestão é a arte de tomar decisões. É, portanto, a condução dos meios em direção a um resultado, a administração no dia a dia, a atividade prática que caracteriza o compromisso com os resultados.

No dicionário Houaiss de Língua Portuguesa a palavra gestão (do latim *gestione*) é o ato ou efeito de gerir, por sua vez significa exercer gerencia sobre administrar, dirigir, gerenciar (HOUAISS; VILLAR, 2011). Na gestão, portanto, é fundamental gerir os recursos com a finalidade de obter melhores resultados, cumprindo os objetivos estabelecidos pela instituição. Para tanto, é importante introduzir ferramentas e técnicas gerenciais contínuas no intuito de buscar eficiência, eficácia, economicidade e melhores resultados para as organizações.

Bernardi (2012) considera que a gestão pública é normalmente entendida como Poder Executivo propriamente dito e seus órgãos de administração direta e indireta. No entanto, esse autor observa, com base na categorização de Montesquieu que o Poder Público, embora dividido em três, é um poder uno e responsável pela boa condução da governança pública.

Di Pietro (2012, p. 61) entende a gestão pública como uma “atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos”.

Com base nisso, tem-se uma consideração que nos remete aos aspectos reveladores da amplitude da ação da gestão pública, submetida aos regimentos e normativas legais que sustentam os interesses da comunidade, não sendo permitido, portanto, que se extrapolem as condições e os fundamentos daquilo que se pressupõe ser de sua competência – o bem comum.

Dessa forma, a prática da gestão pública necessita contemplar os princípios que a fundamentavam, voltando-se aos assuntos de interesse da população e do bem-estar coletivo e situando-se no campo ético-moral que avalia e determina ações efetivas entre os indivíduos de uma sociedade.

Assim, com vistas a disciplinar suas atividades Baldo (2009), considera que a gestão pública deve estabelecer seus limites quanto o seu poder e ao seu dever, evitando excessos e procedimentos abusivos, oriundos de atos ilegais ou discriminatórios, de forma a obter maior êxito em seu dever-fazer no tocante aos bens e serviços oferecidos à população.

De todo modo, o estado vem encontrando, ao longo de sua existência na gestão pública, um instrumento de apoio de alta imprescindibilidade para a execução dos afazeres para os quais foi criado, ou seja, para o atendimento aos interesses e às atividades que se voltam ao bem-estar comum, com o objetivo de estabelecer um progresso social para toda a coletividade.

Para Kanane et al. (2010) conceituam gestão como:

Capacidade de realizar diagnóstico das causas de grande impacto na organização pública juntamente com possibilidade de alocar recursos, internos e externos, para cumprir a missão com excelência. Excelência se traduz na total satisfação das expectativas das partes interessadas no desempenho de uma organização. Entretanto na organização excelente, esse resultado é medido, mas medido adequadamente, não apenas referenciado.

2.1 Modelos de Gestão Pública adotados no Brasil



A evolução histórica da administração Pública em nosso país ocorreu por meio de três modelos básicos: Estado Patrimonial, Estado Burocrático e Estado Gerencial. Foram três tentativas de reformas, com intervalo de trinta anos.

O primeiro modelo conhecido como Administração Pública foi patrimonial, na época em que o Brasil era colônia de Portugal.

Segundo Ferlie et al. (2011) a perspectiva patrimonial de administração pública era calcada nos parâmetros meramente pessoais da autoridade senhorial e manifestamente corporificada numa atuação legal desprovida de qualquer racionalidade administrativa, apenas representa a manutenção de um regime comprometido com a crueza da superposição social de classes e dos seus propósitos, especialmente os mais odiosos em face da extensa massa dominada.

Por sua vez o patrimonialismo acena claramente com o Estado legislativo ou legal, pois, a despeito do direito e do formalismo do pensamento jurídico, manteve-se afastado das diretrizes jurídicas e se dedicou ao Estado de bem-estar social, conforme o desejo concreto da autoridade política, de atuação seletiva e pessoal, sendo fortemente marcada pelo patriarcalismo monárquico.

De acordo com Ferlie et al. (2011) na organização administrativa patrimonial há uma verdadeira confusão entre a esfera privada e a oficial ou pública, fazendo com que persista uma situação de completa indefinição entre o patrimônio do senhor e o da administração pública, recaindo, assim, as riquezas decorrentes de tributos e emolumentos do Estado nas graças da autoridade política existente. Ademais, e seguindo a linha de dominação patrimonial, o provimento e a extensão dos cargos ocorrem numa relação de pessoalidade, como bem demonstram, ainda na atualidade, os cargos comissionados injustificáveis que ainda perduram na administração pública brasileira, o que evidencia os ranços da gestão pública da era colonial.

Costin (2010) descreve que no período da República tivemos o modelo de administração patrimonialista, marcada pela troca de cargos e favores e pela lealdade pública.

Lima (2013), em outras palavras, menciona que o patrimonialismo não se coaduna com a ideia de gestão legítima nem é dotado de responsabilidade democrática: o que se impõe é a devida manutenção dos privilégios a uma reservada ciranda estamental.

Quanto ao modelo de Administração Burocrática, surgiu com base na teoria racional-legal de Weber, que define burocracia como estrutura administrativa de que se serve o tipo mais puro de domínio legal.

Segundo aponta Grau (2014, p. 63) “a tentativa de implantação de um modelo burocrático, como tentativa de superação do modelo patrimonial, e como marco do processo de modernização da Administração Pública brasileira, remonta à década de 1930”.

A burocracia, por sua vez, longe de qualquer sentido pejorativo, teve, e não se pode dizer que ainda não tenha, a sua importância na consecução da atividade administrativa. Infelizmente, os seus termos não foram ainda devidamente alcançados pela administração pública brasileira e, no que se apresenta mais instigante, revela-se imperioso superá-los, tendo em vista a sociedade hodierna, antes mesmo de consolidá-los, como forma de empreender uma atividade administrativa consentânea com as adversidades do nosso tempo.

Matias Pereira (2010, p. 21) menciona uma advertência: “inexistiu, no Brasil, uma nítida burocracia weberiana, pois, aqui, a burocracia adquiriu matizes próprios e odiosos do patrimonialismo, que remonta ao período colonial”.

Para Matias Pereira (2010) o termo burocracia vem do francês *bureau* (oficina, escritório) + *cratie* (poder, autoridade). Significa a administração da coisa pública por funcionário sujeito a hierarquia, a regulamentos rígidos e a uma rotina inflexível. O mesmo autor destaca que o domínio legal é caracterizado, do ponto de vista da legitimidade, pela existência de um staff administrativo burocrático, ou seja, grupo de funcionários qualificados por aptidão ou competência, que assiste a um dirigente em entidades públicas e privadas. Acrescenta-se que no Brasil, nos anos 1930, o marco de criação do modelo burocrático foi a criação do Departamento Administrativo de Serviço Público.

Segundo Bresser Pereira e Spink (2003), essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara e autorreferida e não tinha uma orientação com foco no autoatendimento das demandas dos cidadãos.

Acredita-se que o modelo burocrático tenha sido o paradigma desencadeador do movimento internacional de reforma administrativa, operadas nas três décadas que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, e tenha, também, representado o modelo de administração pública do Estado social, ele fora superado pela necessidade de um modelo de gestão mais flexível e dinâmico e, portanto, mais compatível com as constantes vicissitudes das complexas sociedades do nosso tempo. Em que

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018

pese os nobres propósitos quem encerram o modelo de administração pública burocrática, assim como o contexto histórico que fomentara os seus esteios, não há como admitir a persistência, na atualidade, salvo sobre uma perspectiva parcial, do pensamento burocrático-weberiano.

Schier (2002, p. 147) descreve:

Um dos mais sérios dilemas do modelo de administração pública burocrática se revela no fato de ele, em maior ou menor medida, a depender do rigor ou da formalidade excessiva, fomentar o surgimento de um sistema administrativo paralelo, já que o desconhecimento do sistema ou a sua irreabilidade acaba por estimular a sua violação, criando, assim, um universo paralelo com regras próprias e alheias às leis ou às regulamentações do Estado.

Ademais, a Administração burocrática possui um forte matiz anti-dialógico; quer dizer, ela é “sempre uma administração que exclui o público. A burocracia oculta, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer da crítica” (SCHIER, 2002, p. 79). Tal característica não se harmoniza com o modelo de administração pública que deve reinar no Estado Democrático de Direito, uma vez que nele há uma necessária relação dialogal entre a atividade administrativa e a sociedade civil.

Quanto à administração pública gerencial surgiu na metade do século XX. O marco inicial foi na década de 1960, com a institucionalização do Decreto-lei n. 2000/1967. Ela foi aperfeiçoada por meio da adoção de programas orientados para a desburocratização do modelo e para a reforma administrativa do Estado, o que ocorreu em 1995.

O modelo gerencial representa uma proposta evolutiva do modelo burocrático, haja vista os dilemas já observados com a perspectiva burocrático-weberiana de administração pública.

No modelo gerencial há uma particular preocupação com os resultados. Assim sendo, a eficiência não se encontra ou se manifesta no cumprimento das regras, mas, sim, no alcance de efeitos concretos. Portanto, a eficiência é alcançada ou realizada com o êxito do que é feito pela gestão pública. Não há mais o campear solene do cumprimento das regras sem quaisquer restrições, porém a promoção de recursos com vista a operar os resultados desejados (PROCOPIUK, 2013).

Todavia, a resposta gerencial ao modelo burocrático revelou um ponto decididamente evolutivo e inarredável em qualquer gestão pública moderna: a eficiência funcional deve permear toda a atuação administrativa.

Só que a eficiência não deve ser concebida apenas em números ou resultados estatísticos, mas, sim, na adoção de uma cosmovisão administrativa capaz de fortalecer os instrumentos viabilizadores da transformação social mediante a atuação estatal.

Disso resulta um aspecto político do modelo gerencial, pois, a despeito da perspectiva técnica que encerra toda gestão, e que também é prestigiada por tal modelo, não há como dissociar a flexibilidade do modelo gerencial com o emprego de instrumentos políticos para alcançar as transformações desejadas pela gestão empreendedora.

Ao tornar a Administração Pública ou a organização do Estado mais eficiente, a reforma gerencial legitimou os grandes serviços sociais da educação, saúde, previdência e assistência social, os quais, a partir dos dois marcos, a Revolução de 1930 e a transição democrática de 1985, resultaram na transformação do regime político oligárquico liberal brasileiro em um regime democrático social.

A reforma administrativa gerencial ocorreu em 1995, sob a responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado e com amparo legal na Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998 (PALUDO, 2012).

O princípio básico da gestão pública atual é o entendimento de que funcionários, servidores e gestores públicos, no exercício de suas funções e atividades, encontram-se a serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os particulares ou de um grupo, o que revela a relação direta com a questão da moralidade pública.

Dessa forma inovações vem sendo realizadas e adoção de novas práticas de gestão se tornam de suma importância, principalmente na criação de um novo modelo de gestão pública, em prol de qualidade, eficiência, eficácia e excelência na prestação de serviços ao cidadão.

Uma das inovações é o modelo de administração pública dialógica, que é uma nova abordagem de modelo de administração desenvolvida com base no Estado Democrático de Direito e fundamentada na Constituição Federal de 1988.

Segundo Lima (2013, p. 90):



Na administração pública dialógica existe ampla discussão dos atores sociais envolvidos, entre as entidades ou organizações da sociedade civil e os gestores públicos com vista a definir as medidas administrativas a serem encampadas pelo Poder Público, dando-se especial atenção aos entes do terceiro setor, já que atuam na esfera pública não estatal e, assim, possuem uma maior aproximação com a ambiência comunitária que anima a existência das políticas públicas, justamente por necessitar delas.

Pode-se afirmar que a administração pública dialógica encerra o ciclo da transição democrática na gestão pública, pois consolida a abertura dos pórticos da via administrativa aos imperiosos comandos constitucionais de participação política do cidadão; assim como empreende uma nova forma de promover a consecução das demandas administrativas, decididamente voltadas à integração cidadã na formação das políticas públicas.

Logo, a aferição ou determinação do interesse público, anteriormente gestado no interior da administração pública, passa a comportar uma ambiência mais plural e significativamente mais legítima, pois decorre da compreensão discursiva da sociedade civil com o Poder Público.

Portanto, o diálogo encerra a tônica das relações entre o cidadão e a administração pública. Esta não atua para a sociedade, mas, sim, com a sociedade, de maneira que a linha de atuação expresse o congraçamento de interesses devidamente decantados pelo envolvimento e compromisso dos cidadãos na atividade administrativa.

Diversamente da administração pública burocrática, a dialógica não se limita ao atendimento e ao controle do procedimento legal adotado ou exigido, pois nela persiste a noção de cidadania participativa, que prestigia uma atuação estatal mediada pela experiência ou vivência do administrado, e, dessa forma, ela se afigura mais consentânea com o próprio fim da atuação administrativa, porque não se afasta do caminho tracejado pelos valores decorrentes do diálogo esclarecedor das partes envolvidas e decorrente do envolvimento político do cidadão na consecução das atividades administrativas, tudo numa ambiência que não se limite ao frio contexto das prescrições estáticas das normas jurídicas.

Ademais, apenas através do diálogo, notadamente participativo e com a necessária criticidade argumentativa, pode-se cogitar de um modelo de administração pública que promova a liberdade do cidadão com vista a alcançar a verdade. Quer dizer, a liberdade de interferir na condução da atividade administrativa acaba por permitir ou revelar a transparência da atuação administrativa e, assim, viabiliza o alcance da verdade sobre a gestão pública (KLERING; PORSCSE, 2014).

Afinal, não há participação sem transparência administrativa, uma vez que elas caminham numa relação de reciprocidade constitutiva na ambiência administrativa.

2.2 Desafios e competências do gestor público

Na atualidade, o grande desafio do setor público está em formar lideranças de acordo com os apelos da sociedade. Para isso, é preciso criar um ambiente favorável à inovação, com espaço para questionamentos e intercâmbio de conhecimentos. Conscientizar os servidores novos e sensibilizar os antigos pode ser a maior dificuldade das lideranças nas organizações públicas. Será preciso a convergência de esforços para desenvolver equipes com base em competências.

O termo “competência” é comumente utilizado para identificar uma pessoa capaz de fazer algo. Seu oposto implica não apenas incapacidade, mas também atribui um sentido pejorativo. Le Boterf (2003, p. 124), por sua vez, nos diz que a competência é inseparável da ação, isto é, a competência só se comprova a partir da ação. Para o autor, ser competente “é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

À medida que os desafios se ampliam, as organizações públicas, cada vez mais, desejam para os seus quadros funcionais servidores mais autônomos e com um maior grau de iniciativa.

Hoje, espera-se que um servidor seja capaz de ir além do prescritivo, ou seja, que ele seja capaz executar o que lhe foi solicitado e previsto, mas que também possa tomar decisões diante de uma situação inusitada.

De acordo com Le Boterf (2003), para ser competente diante do inusitado será necessário desenvolver cinco saberes:

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018**IV SEMINÁRIO
CIENTÍFICO
DA FACIG**
Sociedade, Ciência e Tecnologia

- saber agir e reagir com pertinência, ou seja, saber o quê e porquê fazer neste quesito é importante distinguir o saber-agir do saber-fazer: o saber agir vai além do saber executar, ele revela a competência de lidar com situações imprevistas;
- saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto, significa saber usufruir com propriedade tanto dos seus recursos pessoais quanto dos recursos de seu meio. O autor afirma que ações competentes resultam deste saber combinatório;
- saber transpor, é a capacidade de enfrentar situações novas a partir do conhecimento adquirido em experiências já vivenciadas, isto supõe a capacidade de aprender com a própria experiência.
- saber aprender e aprender a aprender, significa fazer da sua prática uma oportunidade para reconstruir um novo conhecimento. Essa reconstrução envolve diagnose e disponibilidade para correção de rotas, sempre que necessário. É preciso rever os modelos mentais que construímos ao longo da vida, sempre que necessário;
- saber envolver-se, o envolvimento neste caso significa perceber e aceitar a subjetividade que permeia a todos os envolvidos no processo. Aqui deseja-se comprometimento.

Le Boterf (2003, p. 52) também nos ensina que a competência exige reconhecimento, segundo o autor, “Não basta se julgar competente para sé-lo. Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros”. Assim, entende-se que a competência se configura na ação e consequente reação.

A gestão por competências significa gerir a organização levando em consideração as competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Dutra (2014):

É preciso lembrar ainda que a gestão por competências está fortemente relacionada a todos os subsistemas de Recursos Humanos, ou seja, a partir do momento que conhecemos as competências necessárias às estratégias organizacionais, podemos desenvolver as políticas de pessoal, desenvolvimento, avaliação e manutenção de talentos, que estejam alinhadas às estratégias organizacionais.

As mudanças que permeiam as organizações públicas exigem das mesmas uma enorme capacidade de adaptação. Por conseguinte, será preciso admitir a necessidade de seus integrantes também se adaptarem às mudanças que ocorrem. As organizações são formadas por pessoas, ou seja, são formadas por nós. Se os integrantes não forem capazes de se adaptarem às novas necessidades será difícil atingir a visão organizacional.

Dessa forma, algumas competências tornaram-se mais populares quando se pensa em gestores da iniciativa privada, mas podem e devem passar a ser incluídos nas competências necessárias ao gestor que atuar nas organizações públicas.

No setor público, mais do que nunca se deseja o intraempreendedorismo. Destaca-se o gestor que está atento às competências necessárias à realização da visão e missão organizacional e que para isso está atento aos talentos internos e como alocá-los de forma a alcançarem, juntos, os melhores resultados. O gestor público empreendedor é aquele que acredita que pode, sim, fazer diferente.

Para tanto, Zarifian (2011) afirma que esse gestor precisa estar atento ao cenário e a cultura na qual está inserido. Afinal, quando se fala em organizações públicas é preciso lembrar que elas não existem num vácuo. Elas sofrem a influência dos traços culturais brasileiros. Administrar oportunidades, ser inovador, acreditar que é possível encontrar novos caminhos e procurá-los.

Este gestor precisa ser um patrocinador de novas ideias e para isso é preciso saber ouvir tudo e todos no seu entorno. Zarifian (2011, p. 63) afirma que “um gestor considerado empreendedor, costuma ser traduzido como um gestor que amplia o lucro da organização. No setor público, a lucratividade não necessariamente é traduzida em lucro financeiro”.

Quando, por exemplo, uma nova forma de agir é colocada em prática e com isso amplia-se o atendimento ao cidadão, ou reduz-se o tempo desse atendimento, estamos diante de uma atitude empreendedora que pode promover lucratividade e reconhecimento da sociedade. Uma gestão que ofereça a oportunidade de se descobrir novas formas de atuação que possam melhorar o atendimento ao público já fará uma grande diferença.

O gestor empreendedor, em organizações públicas precisa reconhecer que é possível, sim, realocar recursos, sejam eles financeiros ou não, de forma a trazer melhores resultados. É possível,

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018

sim, buscar melhorias nos processos. Para tanto, só é preciso aguçar a curiosidade e oferecer espaço para que os servidores possam testar suas ideias.

Há algum tempo a liderança já não é vista como algo possível apenas aos que nascem com determinadas competências. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de competências inatas e raras; as competências necessárias ao gestor-líder podem ser aprendidas por meio de ensinamentos, da experiência alheia e da própria experiência do gestor (MOTTA, 2005).

De acordo com a classificação apresentada por Lima e Silva (2015), as competências demandadas do gestor-líder contemporâneo podem ser apresentadas em três dimensões: organizacional, interpessoal e características individuais. Para o autor a dimensão organizacional refere-se ao domínio do contexto. Um gestor-líder, como diz o dito popular, “precisa conhecer o terreno no qual está pisando” (LIMA; SILVA, 2015, p. 22).

Portanto, ele precisa ter a competência de pesquisar; conhecer os recursos disponíveis (materiais e imateriais); conhecer a missão e os objetivos da organização. Já a dimensão interpessoal nos fala da capacidade do gestor em se relacionar com sua equipe. A dimensão interpessoal implica respeito pelo que os outros pensam. Só com um bom relacionamento interpessoal será possível cumprir o efetivo papel da liderança.

Se identificar a competência de empreender se tornou importante no Gestor-líder de Organizações Públicas, será preciso cada vez mais desenvolvê-la em todos os servidores. Como? Desenvolvendo fóruns de discussão internos; oferecendo espaço para que os servidores possam pesquisar e colocar em prática suas ideias, ou seja, fazendo a comunicação acontecer. Muitas vezes uma prática que já é realizada com sucesso num setor da organização pública, pode ser aproveitada em outro.

Em algumas situações, uma prática considerada um sucesso, numa região do país, poderia ser replicada para todo o país. Muitas vezes, isso não ocorre pela simples falta de comunicação.

Além de identificar e desenvolver também é preciso reconhecer. Se por um lado as organizações públicas demandam esta capacidade empreendedora dos servidores, por outro lado o servidor, em muitos casos, principalmente os mais jovens, não permanecerá no serviço público se o mesmo não lhe oferecer condições de fazer algo de forma diferente e ser reconhecido por isso.

2.3 A Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) veio atender o que o art. 163 da Constituição Federal determinou como uma lei complementar que rege normas da gestão fiscal pública, consolidando, assim, as tentativas e implementações de programas e projetos desenvolvidos pelo governo federal na busca do que seria o código de conduta pública de gestão fiscal responsável.

Alguns fatores relevantes relacionados à Lei de Responsabilidade Fiscal foram decisivos para que se iniciasse um projeto nacional de ajuste das contas públicas. Dentre eles, destacam-se o controle inflacionário, obtido a partir do Plano Real em 1994, o saneamento das dívidas dos Estados, iniciado em 1997, por meio do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal dos Estados, e o controle da dívida dos Municípios com um acordo de refinanciamento.

Para o ajuste nacional das contas públicas, eram necessárias ações estruturais não somente do governo central, mas também, de toda a Federação. Nesse ambiente, no ano de 2000, surgiu a Lei de Responsabilidade Fiscal, determinando limites e metas a serem cumpridos, e penalizando aqueles que não atendiam aos regramentos da referida lei (NÓBREGA, 2013).

A Lei de Responsabilidade Fiscal criou novas rotinas de planejamento, transparência e controle, obrigando os gestores públicos a uma mudança de postura frente à forma de utilização dos recursos públicos.

O planejamento consiste na elaboração do processo orçamentário, composto por três etapas: o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

A interação dessas três etapas tem por objetivo planejar o gasto público, permitindo que se gaste somente o autorizado ou um valor menor ou igual ao valor arrecadado. Toda esta estrutura visa o equilíbrio das contas públicas, preceito fundamental da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A transparência representa a divulgação dos dados públicos pela imprensa, internet ou por meio de audiências públicas, possibilitando à sociedade acompanhar a evolução dos gastos, de forma que se possa avaliar o comprometimento do gestor público quanto à aplicação dos recursos arrecadados.

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018

O controle é uma fase decisiva na avaliação dos resultados orçamentários e financeiros, ocorrendo internamente e externamente. O controle interno permite que o gestor público possa reavaliar e redirecionar suas ações na busca do equilíbrio fiscal.

Já, o controle externo é exercido pelos órgãos competentes e pela sociedade, visando à avaliação da postura do gestor quanto à legalidade e eficiência dos gastos, pautando-se sempre pelos limites determinados pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Os dados utilizados para o controle são extraídos dos sistemas patrimonial, orçamentário, de compensação e financeiro. Os balanços são gerados em cada sistema, e com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal tornaram-se peças fundamentais de análise e verificação do atendimento à Lei.

O sistema patrimonial demonstra o valor do patrimônio público, bem como sua variação; o orçamentário controla toda a execução do orçamento público, já o sistema de compensação apresenta os valores em poder de terceiros ou recebidos de terceiros, e, por fim, o sistema financeiro evidencia o fluxo de caixa do órgão.

Desse modo, a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece uma nova etapa nas finanças públicas do país, impondo praticamente uma mudança cultural no modo de utilização dos recursos públicos pelos gestores.

CONCLUSÃO

Diante de tudo que foi abordado no decorrer da pesquisa, fica evidenciado que a gestão pública no Brasil vem passando por mudanças significativas fazendo com que a sociedade participe de forma mais efetiva e comprometida frente às questões de interesse popular, tais como: acesso e direito a saúde, educação, lazer, segurança, dentre outras.

Para que a gestão pública possa ser mais eficaz, é preciso que os gestores públicos demonstrem transparéncia em suas ações para que dessa forma possam fortalecer e garantir o acesso da população aos seus direitos. Não se pode mais conviver com serviços públicos que evocam descrença e desânimo na nossa população, também não se pode aceitar gestores que não acreditam na sua capacidade de fazer acontecer. É preciso repensar, otimizar e inovar práticas, para se alcançar uma nova realidade para o setor público brasileiro.

Nesse contexto, o gestor público tem um papel primordial que é buscar a construção de confiança e colaboração entre os cidadãos, além de estimular mais pessoas na construção de uma noção coletiva e compartilhada, garantindo que o interesse público prevaleça. Acrescenta-se a necessidade de políticas inovadoras de gestão que fortaleçam as redes de parcerias, a transparéncia e a busca por melhores resultados no contexto dos interesses dos cidadãos.

Paralelo ao papel do gestor a Lei de Responsabilidade Fiscal vem contribuir para que se fortaleça a transparéncia nos gastos e nas contas públicas, contribuindo para solidificar o processo democrático no Brasil, consolidando, assim, as tentativas e implementações de programas e projetos desenvolvidos pelo governo federal na busca do que seria o código de conduta pública de gestão fiscal responsável.

REFERÊNCIAS

BALDO, Rafael Antônio. **Novos Horizontes para a Gestão Pública**. Juruá Editora, 2009.

BERNARDI, J.L. **Disciplina Política Pública**. AVA UNINTER. Especialização em MBA Administração Pública e Gerência de Cidades. Faculdade Lintner Internacional. Curitiba, 2012.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública:** concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

FERLIE, Ewan et al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: ENAP, 2011.

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018

GRAU, NuriaCunill. **Repensando o público através da sociedade:** novas formas de gestão pública e representação social. Brasília: ENAP, 2014.

HOUAIS, Antônio; VILLAR, Mauro S. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A. FERREIRA, M. G. (Org.). **Gestão Pública:** planejamento, sistema de informação de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 25, p. 41- 80, 2014.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, R. M. R. **Administração Pública dialógica.** Curitiba: Juruá, 2013.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, Atlas, 2010.

NÓBREGA, Marcos. **Lei de responsabilidade fiscal:** análise e alternativas. São Paulo: FAAP, 2013.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.) **Reforma do Estado e Administração Pública.** 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PROCOPIUK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2013.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. **A participação popular na administração pública:** o direito de reclamação. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2011.