

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

PARTICIPAÇÃO POPULAR E GESTÃO COMPARTILHADA COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO MUNICIPAL: estudo da experiência dos Projetos “ALIANÇAS DA CIDADANIA e ENCONTRO DE GESTÃO” no município de Irauçuba, Ceará

Jayson Mota Azevedo Mesquita¹

RESUMO

O Projeto Encontro de Gestão – Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública foi desenvolvido com o propósito de fortalecer uma gestão compartilhada e participativa, promovendo o aprimoramento profissional dos colaboradores envolvidos nos processos administrativos. O projeto destaca a importância do desenvolvimento do espírito de liderança, oferecendo conhecimentos e práticas essenciais para aqueles que atuam na gestão pública municipal. O estudo teve como objetivo geral analisar como a formação e o desenvolvimento de lideranças contribuem para qualificar a Gestão Pública Municipal. Como objetivos específicos, buscou-se: (a) identificar os impactos da capacitação dos servidores na melhoria dos serviços públicos; (b) compreender a percepção dos participantes sobre o programa de desenvolvimento; e (c) avaliar a relevância da participação social e da politização na consolidação de uma gestão mais eficiente e democrática. A pesquisa foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, utilizando revisão bibliográfica sobre gestão pública, liderança e participação social, além de análise documental e observação das atividades realizadas no Projeto Encontro de Gestão. Também foram consideradas percepções e relatos dos servidores participantes do programa. Os resultados evidenciaram que a capacitação dos servidores fortalece significativamente o desempenho profissional e aumenta a eficácia das práticas administrativas. Observou-se melhora na habilidade de tomada de decisão, maior integração entre setores e crescimento do senso de responsabilidade na condução das políticas públicas. O estudo também demonstrou que a participação popular e a politização consciente favorecem maior transparência e legitimidade nas ações da gestão municipal. Conclui-se que investir no desenvolvimento de lideranças na gestão pública é essencial para promover uma administração mais eficiente, participativa e orientada para resultados. O Projeto Encontro de Gestão mostrou-se uma ferramenta estratégica para o fortalecimento institucional, contribuindo para a qualificação dos servidores e para a melhoria dos serviços prestados à comunidade. Dessa forma, o estudo reafirma a importância contínua da formação, da participação e do aprendizado como pilares fundamentais para uma gestão pública de qualidade.

Palavras-chave: participação popular; gestão compartilhada; Projeto Encontro de Gestão; Projeto Alianças da Cidadania; Irauçuba – Ceará.

¹ Jayson Mota Azevedo Mesquita; Bacharel em Direito; jaysonazevedo7@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública compreende um conjunto de conhecimentos oriundos da Administração, do Direito e de áreas correlatas, voltados ao ato de administrar organizações públicas e garantir a implementação de serviços essenciais à coletividade, como educação, moradia e saúde. Em sentido amplo, caracteriza-se pela responsabilidade de executar políticas públicas fundamentadas em normas e princípios administrativos, apresentando natureza burocrática, centralizada e legalista, porém integrada à participação social, visando ao atendimento do interesse público mediante soluções inovadoras.

Segundo Costa (2004, p. 367), “a Administração Pública corresponde a um poder público, fazendo parte dos conhecidos poderes públicos. Este poder administrativo envolve o Poder Executivo do Estado, bem como as entidades públicas administrativas não estaduais”. Entretanto, diante das transformações provocadas pela globalização, as instituições públicas têm enfrentado novas demandas relacionadas à comunicação institucional, exigindo de seus gestores maior capacidade de adaptação e competências alinhadas às práticas contemporâneas de gestão.

Nesse contexto, a comunicação pública assume papel estratégico ao aproximar governo e sociedade. A Constituição Federal de 1988, ao prever a participação do usuário na Administração Direta e Indireta, ampliou a compreensão da comunicação como instrumento de engajamento social. A gestão da comunicação passa, assim, a ser compreendida a partir de duas funções centrais: a função participativa, que promove o envolvimento da população nos processos decisórios, e a função política, que estrutura e legitima a relação entre Estado e cidadão.

Diversas práticas reforçam a articulação entre comunicação e gestão pública. Entre elas, destacam-se os projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão, desenvolvidos no município de Irauçuba, no Estado do Ceará, idealizados pelo ex-prefeito e atual líder político Raimundo Nonato Souza Silva. Tais projetos configuram-se como experiências de gestão compartilhada que favorecem o diálogo comunitário, a identificação de demandas sociais, o planejamento participativo e a fiscalização dos serviços públicos.

1.2 Questão-problema

Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão central de pesquisa: Como a integração entre comunicação pública e participação social, por meio dos projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão, contribui para o fortalecimento da gestão pública municipal e para a melhoria dos serviços prestados à população?

O estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer modelos de gestão pública orientados pela participação social, transparência e eficiência administrativa. Em um cenário marcado por rápidas transformações sociais e comunicacionais, compreender o papel do cidadão na administração municipal torna-se fundamental para promover serviços públicos de qualidade e práticas governamentais mais legítimas e democráticas.

Os projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão, ao instituírem um modelo de gestão compartilhada, constituem iniciativas relevantes para a análise acadêmica, pois ampliam o diálogo entre governo e população e fomentam práticas de corresponsabilidade no processo administrativo. Estudar seus princípios, metodologias e impactos permite compreender como iniciativas participativas podem aperfeiçoar o desempenho da gestão pública e gerar políticas mais eficazes, alinhadas às necessidades sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca pela qualidade da gestão tem sido objeto de estudo desde a Antiguidade, quando autores como Sun Tzu, por meio de sua obra A Arte da Guerra, já discutiam estratégias e princípios aplicáveis à administração. Pensadores como Aristóteles, Nicolau Maquiavel e Karl Marx também contribuíram para o avanço das reflexões sobre ciência política, organização social e formas de gestão, influenciando as bases conceituais que fundamentam a administração contemporânea.

No que se refere à qualidade da gestão pública, especialmente no âmbito municipal, a comunicação constitui ferramenta essencial para o desempenho das administrações. A capacidade de comunicar de forma eficiente reflete não apenas a

transparência e a responsabilidade institucional, mas também determina a habilidade de engajar a comunidade, estabelecer parcerias e alcançar objetivos estratégicos. Assim, a comunicação torna-se um dos pilares estruturantes da gestão pública moderna.

O paradigma tradicional que predominou no século XX sofreu profundas transformações a partir da redemocratização brasileira, momento em que se consolidaram princípios como transparência, participação social, humanização e inclusão cidadã. Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu Art. 1º, os fundamentos do Estado Democrático de Direito: soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, e pluralismo político. O parágrafo único enfatiza que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”, destacando o papel central da participação cidadã.

O conceito de Estado Democrático de Direito pressupõe, portanto, a conjugação entre legalidade e legitimidade, exigindo que os órgãos públicos atuem conforme a lei e que suas decisões expressem a vontade da sociedade. Dessa forma, a cidadania se vincula ao exercício participativo, ultrapassando o direito ao voto e compreendendo o cidadão como sujeito ativo no processo político, capaz de reivindicar, fiscalizar e promover o surgimento de novos direitos.

Nunes (2022) explica que as mudanças implementadas na gestão pública resultaram na formação de novas estruturas administrativas pautadas na participação social, impulsionadas pelos movimentos comunitários e pelas Organizações Não Governamentais (ONGs). Essa evolução reforça que a relação entre sociedade civil e governo deve ocorrer de modo cooperativo, visando ao fortalecimento das políticas públicas e ao aprimoramento da comunicação institucional.

Nesse sentido, a democracia participativa apresenta-se como alternativa relevante para ampliar o envolvimento cidadão e fortalecer a legitimidade administrativa. A comunicação, nesse modelo, torna-se elemento indispensável, pois permite que indivíduos e instituições compartilhem informações, dialoguem e construam coletivamente soluções para as demandas sociais.

Na administração pública, a comunicação configura uma prática de instrução, integração e desenvolvimento, indispensável para o funcionamento das organizações e para o bom relacionamento entre gestores e população. No

ambiente corporativo, ela é reconhecida como instrumento capaz de influenciar comportamentos, disseminar valores e promover uma cultura organizacional baseada no diálogo e na socialização de ideias.

Bueno (2009) destaca que a comunicação nas organizações está diretamente relacionada à capacitação profissional, indo além de técnicas comunicativas. Envolve o domínio da cultura organizacional, a compreensão de novos processos de gestão, o uso de tecnologias e a capacidade de mobilizar equipes em torno de objetivos comuns. Assim, uma comunicação eficaz requer canais adequados, estratégias personalizadas e atenção às necessidades do público, promovendo participação ativa e engajamento.

Nesse alinhamento, Corrêa e Passador (2019, p. 45) afirmam que processos comunicacionais inovadores são essenciais para que a sociedade civil fortaleça seu papel diante do Estado, articulando estratégias que permitam o desenvolvimento econômico e o aperfeiçoamento dos direitos de cidadania. Dessa forma, a comunicação pública se consolida como instrumento indispensável para uma gestão democrática, transparente e voltada ao interesse coletivo.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, com foco na compreensão aprofundada dos processos, práticas e impactos dos projetos de gestão pública no município de Iruçuaba/CE. A pesquisa buscou analisar o funcionamento e os resultados dos projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão, considerando a percepção de diferentes atores envolvidos, como gestores públicos, lideranças comunitárias e servidores municipais.

Como principal instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas presenciais com o idealizador dos projetos, Raimundo Nonato Souza Silva, secretários municipais, presidentes de associações comunitárias e servidores públicos. Essa técnica possibilitou a obtenção de informações detalhadas sobre o desenvolvimento, a execução e os impactos das iniciativas, além de oferecer espaço para que os participantes compartilhassem suas experiências e opiniões de forma direta.

Durante as entrevistas, os dados foram registrados manualmente em caderno e caneta, garantindo o registro fiel das respostas. Ao término de cada encontro, as

informações anotadas foram transcritas cuidadosamente, organizadas e sistematizadas para posterior análise, possibilitando a integração com os demais dados do estudo e a construção de resultados consistentes. Essa sistematização permitiu identificar padrões, avaliar a eficácia das práticas de gestão compartilhada e compreender como a liderança e a participação social contribuem para o fortalecimento da administração municipal.

O método adotado demonstrou-se adequado à pesquisa, uma vez que possibilitou capturar não apenas dados factuais, mas também percepções subjetivas e experiências práticas, elementos essenciais para a análise crítica do impacto dos projetos no contexto da gestão pública municipal.

3.1 PROJETO ALIANÇAS DA CIDADANIA

Para compreender a comunicação e a gestão compartilhada como estratégias de fortalecimento da administração municipal, é necessário destacar o Projeto Alianças da Cidadania, criado para reposicionar o cidadão no centro do processo decisório em Irauçuba. O projeto surgiu como alternativa às práticas administrativas tradicionais, estabelecendo um espaço de encontro direto entre comunidade e governo, no qual associações e lideranças locais participam ativamente da discussão de temas de interesse coletivo.

Silva (2011, p. 23) explica que o Brasil vive predominantemente uma democracia representativa, caracterizada pelo exercício indireto do poder político por meio de representantes eleitos. Esse modelo, embora legítimo, demonstra limitações, revelando a necessidade de instrumentos que aproximem o cidadão da gestão pública e ampliem práticas de democracia direta. Nesse sentido, o Projeto Alianças da Cidadania responde à demanda por mecanismos participativos capazes de renovar o modo de governar no âmbito municipal.

De acordo com Silva (2012, p. 57), o projeto constitui um instrumento de democratização da gestão pública, pois orienta a implementação de políticas públicas com base nas demandas apresentadas pela própria população. A proximidade entre município e sociedade confere ao ente local papel estratégico na identificação de problemas e no delineamento de soluções. Fischer (1993) reforça essa perspectiva ao afirmar que a articulação mais direta entre Estado e sociedade ocorre na esfera municipal, onde os desafios da gestão pública se tornam mais

visíveis e com maior repercussão.

Figura 1 - Fórum Alianças da Cidadania, com a participação de todos os Secretários, Presidentes de Associações e Sociedade Civil.



Fonte: dados da pesquisa.

O projeto teve início em 24 de fevereiro de 2006, por iniciativa do então prefeito e atual líder político Raimundo Nonato Souza Silva, durante um encontro que reuniu representantes das secretarias municipais e presidentes de associações comunitárias. A partir desse diálogo inicial, estruturou-se um modelo de participação social contínua, no qual questões como efetivação de políticas, identificação de problemas e proposição de novas ações passaram a ser debatidas coletivamente. Dowbor (1994) observa que o município pode desempenhar papel de justiça social ao democratizar decisões e ampliar a intervenção cidadã sobre temas que lhe são próximos.

Os encontros ocorrem mensalmente, sempre na última sexta-feira do mês, e seguem uma pauta dividida em três etapas: (1) informes das secretarias municipais; (2) deliberação sobre programas e projetos; e (3) plenária aberta para sugestões, denúncias, reclamações e apresentação de iniciativas. A reunião é presidida pelo prefeito, com apoio de um mediador, e conta com a presença da Câmara Municipal e demais instituições interessadas. Nas deliberações, somente as associações têm direito a voto, assegurando-se um voto por entidade. Antes da votação, todos os participantes possuem direito de manifestação, promovendo um debate amplo e inclusivo (Silva, 2012, p. 60).

Os encaminhamentos são registrados em ata e arquivados na Ouvidoria Municipal, garantindo transparência e rastreabilidade das decisões.

O objetivo central do projeto é garantir a participação popular na gestão

municipal. Entre seus objetivos específicos, destacam-se: incentivar a organização comunitária; elaborar planos e projetos baseados em sugestões populares; estabelecer parcerias com entidades civis; fortalecer a cidadania; fomentar ações solidárias; e capacitar a população para o exercício participativo (Silva, 2012, p. 58).

3.2 PROJETO ENCONTRO DE GESTÃO – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA.

O modelo adotado no Projeto Encontro de Gestão baseia-se na proposta de Monteiro et al. (2002), que fundamenta a aplicação da Gestão Compartilhada como forma de promover participação, corresponsabilidade e integração entre equipes. Nesse contexto, liderança e gestão compartilhada são compreendidas como abordagens contemporâneas que valorizam a distribuição de responsabilidades e a colaboração, fortalecendo o engajamento e a motivação entre os servidores públicos. O projeto utiliza dinâmicas e momentos de reflexão para estimular a liderança, incentivando atitudes positivas, capacidade de influência, motivação e alinhamento aos objetivos coletivos.

Os encontros também enfatizam o desenvolvimento pessoal dos servidores, reforçando a importância do planejamento como instrumento para aprimorar a execução das ações. A definição clara de metas, estratégias e responsabilidades é essencial para garantir resultados eficazes e elevar a qualidade das práticas de gestão. Este enfoque dialoga com os princípios da administração pública gerencial, na qual a liderança assume papel central na formação e manutenção de equipes comprometidas. Assim, o desempenho da gestão depende diretamente de servidores motivados e qualificados, capazes de contribuir para a melhoria dos serviços públicos e para o desenvolvimento socioeconômico local.

Idealizado para promover capacitação contínua, o Encontro de Gestão tornou-se um dos pilares do modelo administrativo adotado pelo município, fortalecendo competências individuais e coletivas e impactando de forma positiva os resultados institucionais. A iniciativa é reconhecida como ferramenta estratégica para alavancar o desenvolvimento de lideranças no setor público, criando uma cultura organizacional baseada em aprendizado, corresponsabilidade e melhoria contínua.

Os temas trabalhados ao longo das reuniões são amplos e estratégicos,

incluindo pensamento sistêmico, visão de futuro, aprendizado organizacional, valorização das pessoas, cultura de inovação, liderança, constância de propósitos, orientação por processos, gestão da informação, estabelecimento de parcerias e práticas participativas. Esses conteúdos orientam a construção de uma gestão mais eficiente e colaborativa, reforçando dimensões essenciais para o aperfeiçoamento da administração municipal e para o fortalecimento das práticas de governança.

A gestão compartilhada, além de integrar práticas de liderança, abrange a forma como as operações cotidianas e as responsabilidades são distribuídas no âmbito organizacional. Esse modelo pressupõe a divisão equilibrada de tarefas, recursos e processos decisórios entre os membros da equipe, exigindo elevados níveis de confiança, cooperação e comunicação para que seus resultados sejam efetivos.

Nesse contexto, e em consonância com o que já foi apresentado ao longo deste trabalho, destaca-se como exemplo de liderança e gestão compartilhada o Projeto Encontro de Gestão – Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública, idealizado e implementado no município de Irauçuba/CE pelo ex-prefeito, escritor e atual líder político Raimundo Nonato Souza Silva. O projeto constitui uma iniciativa estruturada para fortalecer competências de liderança, estimular a participação dos servidores e consolidar práticas de gestão colaborativa no setor público municipal.

Figura 2 - Projeto Conselho de Gestão Compartilhada, desenvolvido pelo Líder Político e Idealizador Raimundo Nonato Souza Silva.



Fonte: dados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos dados obtidos neste trabalho têm como objetivo examinar criticamente os resultados dos projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão, relacionando-os aos conceitos de liderança, gestão compartilhada e participação social, conforme discutido no referencial teórico. Ao confrontar as informações coletadas nas entrevistas presenciais com as bases teóricas, é possível compreender como essas iniciativas contribuem para o fortalecimento da administração municipal, promovendo uma gestão mais participativa, transparente e eficiente.

Os resultados indicam que a gestão compartilhada aplicada no município de Irauçuba/CE permite a distribuição equilibrada de responsabilidades, recursos e decisões entre os diversos atores, incluindo gestores, servidores e representantes comunitários. Essa prática não apenas fortalece o engajamento dos servidores, mas também aumenta a confiança da população na administração pública, possibilitando que as demandas locais sejam ouvidas, discutidas e incorporadas nas políticas públicas municipais.

A liderança, por sua vez, demonstra papel central na eficácia dos projetos, uma vez que estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, motiva a equipe e promove a construção de um ambiente colaborativo. Os encontros periódicos e as dinâmicas de reflexão implementadas contribuem para consolidar competências estratégicas, como pensamento sistêmico, visão de futuro, aprendizado organizacional, inovação, valorização das pessoas e gestão participativa. Esses elementos evidenciam que a liderança no serviço público não se limita à tomada de decisões, mas envolve também a capacidade de inspirar, influenciar e articular esforços coletivos.

Outro aspecto relevante identificado durante a análise refere-se à participação cidadã, que, ao ser sistematicamente incorporada nas reuniões e deliberações do projeto, fortalece o princípio democrático e a corresponsabilidade social. A presença de associações comunitárias e a oportunidade de participação direta no processo decisório contribuem para a transparência, a legitimidade das ações governamentais e o alinhamento das políticas públicas às reais necessidades da população.

A discussão evidencia ainda que, apesar dos avanços promovidos pelos

projetos, existem desafios relacionados à continuidade das práticas, à manutenção do engajamento e à capacidade de replicar os modelos em outros contextos municipais. Nesse sentido, a análise crítica permite compreender quais fatores são determinantes para o sucesso da gestão compartilhada, servindo de referência para futuras iniciativas de desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da governança municipal.

Dessa forma, a análise e discussão consolidam a relevância dos projetos Alianças da Cidadania e Encontro de Gestão como instrumentos de democratização da gestão pública, capazes de integrar teoria e prática, potencializar a participação social e aprimorar os resultados administrativos, servindo como modelo de referência para a gestão pública municipal em outros contextos.

4.1. Entrevista ao Idealizador e criador do Projeto “Alianças da Cidadania”, Raimundo Nonato Souza Silva.

Entrevistador: Como ocorreu a elaboração do projeto?

Entrevistado: A elaboração do projeto foi motivada pela compreensão de que a sociedade evolui quando ela é organizada. E tendo a sociedade organizada como parceira da administração pública, no sentido de avaliar, de planejar, de deliberar políticas públicas, há uma probabilidade muito maior de ter assertividade e conseguir atingir os objetivos desejados. Então, inspirado por essa compreensão, foi elaborado o projeto pensando em oportunizar a todos os agentes que exercessem liderança social, das diversas instituições, a possibilidade do diálogo, portanto com a administração pública nesse viés de fazer alianças para a transformação da sociedade.

Entrevistador: Você enfrentou algum obstáculo quando estava desenvolvendo o projeto?

Entrevistado: Na elaboração não, mas no desenvolvimento, ele sendo executado, ele acontecendo, na sua fase inicial, tiveram obstáculos, tiveram políticos que se colocaram contra. Parlamentares do município sentiram muita dificuldade, por conta que não queriam receber a reclamação, não queriam ser questionados. Quando eram deliberados alguma coisa no fórum, aquilo empoderava a associação, a liderança comemorava, que tinha sido uma vitória lá do grupo, da comunidade, com isso o vereador dizia que isso tirava deles o mérito do fazer, que ele também tinha pedido. Chegou a ter vereador que ao fazer discurso na câmara, disse que presidente de associação tinha mais valor para gestão do município do que vereador, e isso estava errado, fez muitas críticas. Então houveram conflitos políticos nesta questão de se sentir ameaçados pelo empoderamento da sociedade civil. Esse é o desafio maior do projeto “Alianças”, dialogar e decidir coletivamente.

Entrevistador: Qual a importância do projeto para o município?

Entrevistado: Com o projeto, a capacidade de realização do município se amplia extraordinariamente. Se consegue fazer muito mais através do projeto. Quando se faz parceria para executar uma política pública, por exemplo, tem muitas parcerias feitas para executar essa política pública. Assim diminui despesa e se consegue fazer mais coisas. Outra importância é que quando vai se fazer, não se faz de maneira aleatória. E não se faz apenas pelo pensamento do gestor que está no poder, dos gestores das áreas de políticas diversas. Se sai só do escritório a decisão, só dos gabinetes, essa decisão tem uma chance de não estar de acordo com o que a comunidade mais deseja, do que é realmente a necessidade que a comunidade deseja que seja suprida. Então tendo o “Alianças”, há uma assertividade maior, porque entra-se em alinhamento. O que o poder público vai fazer, é o que a sociedade mais está precisando. A sociedade sabe dizer onde dói, onde estão seus problemas mais sérios, onde a política pública está errada. Através do “Projeto Alianças” é possível corrigir os serviços públicos, porque lá é dito se não está funcionando bem a unidade de saúde, se não está funcionando bem a escola, se o serviço de infraestrutura não está sendo feito adequadamente. Aí vai desde o monitoramento de um serviço de uma agente de saúde ao monitoramento de uma obra grande, como uma estrada. Então monitora as políticas públicas, avalia, planeja e delibera essas políticas públicas de forma mais assertiva. Além disso, garante mais transparência, por conta da possibilidade de prestação de contas que é feito, e ainda melhora a comunicação do poder público com a sociedade, por que lá também, informa-se sobre projetos novos, sobre programas que estão sendo lançados, sobre oportunidades de acessar programas diversos.

Entrevistador: Quais métricas você utiliza para medir o sucesso do projeto hoje em dia?

Entrevistado: A métrica principal é medir o que se concretizou do que lá ficou acertado. Lá são feitos vários compromissos. Todo o fórum do “Alianças de Cidadania” gera uma agenda de compromissos. Compromisso que a Secretaria de Saúde se comprometeu com a comunidade “x”, por exemplo, fazer uma ação sanitária de limpeza de fossas. Outra secretaria se comprometeu a fazer outro projeto “x”, ou conserto de um poço profundo. E assim, sempre sai vários compromissos. Uma forma de medir é se os compromissos foram executados. É a forma principal que a gente tem. Tem outras? Tem. Como todo final de ano é feito uma assembleia de avaliação do projeto. Onde se avalia tudo e se planeja, toma-se decisões do que vai disciplinar o projeto no ano seguinte, é outro instrumento de avaliação. Todo mês de dezembro tem um encontro que faz a avaliação do que aconteceu no ano. Lá diz o que foi que teve de negativo e positivo, o que não deu certo, o que pode fazer para melhorar. São dados sugestões para o ano seguinte e avaliados pontos positivos e negativos, erros e acertos do ano que está passando. É outro instrumento de avaliação forte que se tem.

Entrevistador: Qual é a sua avaliação sobre o projeto “Alianças da Cidadania”?

Entrevistado: A avaliação que tenho é de um Projeto necessário e que a todo ano passamos por novas mudanças, onde, tem alguns desafios que precisam ser trabalhados. Um desafio que eu considero muito importante é a participação de mais instituições. O projeto

“Alianças” hoje é dominado por associações, mas o fórum não é um fórum de associações, é um fórum de políticas públicas, onde todas as instituições da sociedade civil têm a oportunidade de construir essas políticas públicas com o governo. Com isso, temos um número bastante expressivo de associações participativas, o que seria o ideal a ser buscado: que trouxesse os grêmios estudantis, para que os alunos, os jovens, a juventude que está na escola também possa dar sua opinião em relação às políticas públicas. Possam também decidir sobre as coisas da cidade. O fórum do projeto “Alianças”, sempre são tomadas decisões, por exemplo, conseguiu-se recurso para construir duas passagens molhadas, lá no projeto apresenta-se as demandas das comunidades que tem quinze para serem feitas, aí eles vão decidir quais são as duas que vão ser escolhidas. O município consegue recursos de dez poços profundos, mas a demanda é de quarenta, aí discute-se quais comunidades serão contempladas. E assim, quase todo projeto “Alianças” delibera-se sobre investimento público. Tem uma emenda para conseguir um benefício ‘x’, é debatido sobre pra onde vai. O município vai oferecer uma capacitação, como por exemplo, hoje tem um grande projeto no município que é o “Costurando Sonhos” que capacita pessoas no seguimento de costura e depois monta-se com elas um ateliê de costura para gerar oportunidade de trabalho. Quem vai ser contemplado com o próximo ateliê? Quase toda comunidade quer. Não é o poder público que decide por conta, é decidido coletivamente. Há um debate onde quem quer se candidatar, vai falar em sua defesa. Debate-se a defesa e chega-se a decisão. Outro seguimento importante que poderiam participar, as igrejas, porque tem um papel fundamental dentro da sociedade também, e as igrejas não participam. Os líderes religiosos têm a oportunidade de ir lá dizer o que ele acha que pode melhorar na cidade, se ele acha que a limpeza pública poderia melhorar, precisaria a praça ‘x’ ser melhorada... São líderes do povo e sabem a necessidade do povo e poderiam estar dando a sua opinião em relação às políticas públicas locais. Também seria importante outros seguimentos, como grupos que prestam serviços à comunidade e não participam, então seria importante que eles dessem a sua opinião, avaliassem. Outro desafio é que a classe política possa diminuir a resistência e se engaje mais no projeto “Alianças da cidadania”, independente de partidarismo, de opinião, posição política. Os vereadores de oposição não participam. Está errado, eles tinham que participar. O fórum não é pra ser do governo, é pra ser do município. Então se eu sou vereador de oposição, então é porque eu discordo de muitas coisas do governo. Então o projeto “Alianças” é o espaço pra dizer sobre o que eu discordo, pra debater com as associações, com os secretários presentes, com a prefeita, o vice-prefeito o que eu acho que deve melhorar. Mas eles não vão, porque acaba vendo não como uma questão do município, mas fica vendo como um projeto da gestão que está no poder. É um projeto do município que está instituído por lei.

Entrevistador: *Quais seriam as possíveis consequências, na sua opinião, para o município caso o projeto fosse interrompido?*

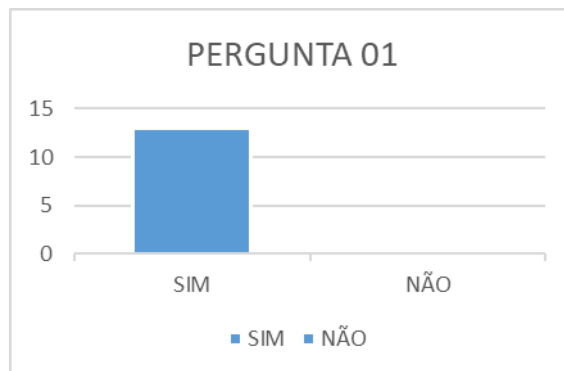
Entrevistado: *Certamente haveria uma redução ou prejuízo de consciência política social, porque o debate ia diminuir, a discussão política ia diminuir e quanto menos se discute, quanto menos se*

inteira das questões coletivas, menos você consegue ter uma consciência ampliada e menos você consegue exercitar a consciência que tem. Então haveria um prejuízo muito grande na questão do nível de consciência política social no município. Teria prejuízo na efetivação das políticas públicas, porque não estariam sendo monitoradas para acontecer da melhor forma. Começa o atendimento de saúde ficar mais ruim porque ninguém está indo denunciar, ninguém está indo cobrar. Começa-se a tomar decisões e investir recursos em uma coisa onde não é o que mais a comunidade precisa, por que é uma ideia do gestor desconectada com a realidade. A comunidade teria prejuízo no acerto do investimento público do município. Como um todo o município acaba ficando prejudicado.

4.2. Questionário para os gestores (Entrevista com 13 Servidores)

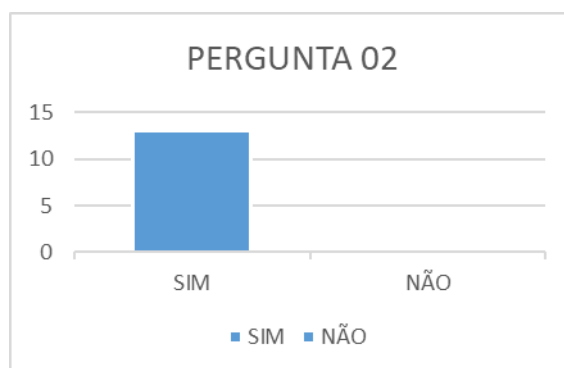
1. Você notou transformações tangíveis no município desde o início do projeto?

- Sim – 100% (cem por cento);
- Não – 0% (zero por cento).

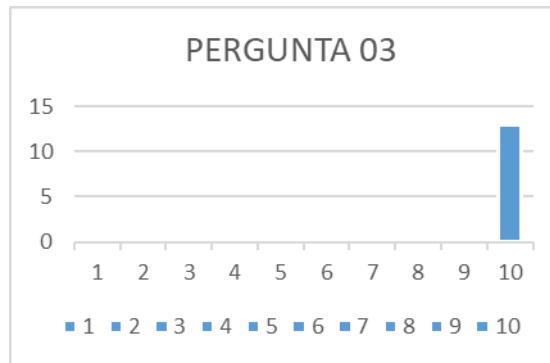


2. Você percebe a relevância do projeto para a sua unidade de gestão?

- Sim – 100% (cem por cento);
- Não – 0% (zero por cento).



3. Como você avalia o projeto “Alianças da Cidadania”? (Sendo 0 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta).
- 100% (cem por cento).



Com o questionamento expresso acima, tivemos um número bastante expressivo quanto a aceitação do Projeto por nossos gestores, onde tivemos uma avaliação positiva quanto ao desenvolvimento e construção do Projeto no município modelo. Onde desde o começo do Projeto foram tangíveis a inúmeras transformações que foram acometidas o município por meio da participação da sociedade civil, com o intuito de unir forças para a construção de uma gestão compartilhada e participativa.

4.3. Entrevista ao idealizador e criador do Projeto “Encontro de Gestão - Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública”, Raimundo Nonato Souza Silva.

Entrevistador: Como você identificou a necessidade de desenvolvimento do projeto?

Entrevistado: Por entender e ter uma consciência do que é dito, informado, orientado em livros, teorias. Todo mundo que estuda o mundo organizacional, tem dito que mais do que nunca, toda organização tem que ser escola. Hoje com as mudanças rápidas e grandes que o mundo vive todas as organizações têm que entender que precisam está treinando o seu RH, os seus talentos. Tem que estimular e motivar, porque ao final das contas o que faz a diferença são as pessoas. Então não pode estar olhando só para a estrutura física, material, financeira e logística, porque aquilo não vai gerar resultado nenhum se as pessoas não estiverem engajadas, comprometidas, com visão, entendimento e alinhamento, para usar bem a estrutura que tem para dar resultado máximo possível. Então é em sintonia com o que se diz hoje em todos os estudos na área organizacional, que precisa mobilizar conhecimento e motivação, para aqueles que compõem as instituições para que elas sejam mais produtivas.

Entrevistador: Quais obstáculos você enfrentou durante o desenvolvimento do projeto?

Entrevistado: Na fase inicial, durante a implementação, muitas pessoas tiveram resistência a sentar e ouvir, a se dar avaliação, a autocrítica, então naqueles primeiros momentos, muitos gestores da época ficaram com dificuldade de juntar sua equipe para participar, porque tinham outros compromissos, aí não priorizava aquele momento reservado para haver essa integração da equipe em detrimento de outras agendas. Como ainda hoje de vez em outra, ainda acontece esse tipo de coisa. A gente sempre diz que precisa se preparar pra fazer melhor, não adianta fazer sem ter se preparado.

Entrevistador: Qual a importância do projeto para o município, visto o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores?

Entrevistador: O município ganha porque a partir do momento que os colaboradores estão melhor preparados para o exercício de suas atividades, eles conseguem entregar mais resultados das atividades que eles desenvolvem. Tudo que é de entrega do colaborador, entrega a sociedade, entrega ao município. Então acaba tendo mais agilidade, mais responsabilidade, mais comprometimento dos colaboradores, mais engajamento, mais interação, mais foco, mais alinhamento e propósito, que é fundamental. Então tudo isso gera na prática mais entrega à sociedade.

Entrevistador: Quais métricas você utiliza para medir o sucesso do projeto hoje em dia?

Entrevistado: Os resultados da gestão pública. Como a gente pode medir os resultados de gestão pública? Hoje nós utilizamos muito os planos que a gestão apresenta para cada área de políticas públicas no início do ano, sempre tem metas que são definidas no início do ano. Ter um plano para a gestão toda, que foi feito lá no início do governo, e esse plano tinha várias metas. Tem as metas anuais, e no cumprimento dessas metas, a gente avalia até que ponto a gestão está conseguindo atingir ou não os seus objetivos. Outra forma de medir se a gestão está conseguindo produzir bem, é pelas avaliações externas. Hoje várias políticas públicas são submetidas a avaliações externas. Educação, por exemplo, o Governo do Estado do Ceará, pelo seu instituto de pesquisa estatística que é o IPECE, mede o Índice de Qualidade da Educação, como mede o Índice de Qualidade da Saúde, de gestão municipal avaliando os quesitos de gestão fiscal, financeira, transparência, planejamento. Então esses índices ajudam a ver o desempenho da gestão. Se a gestão está indo bem, a gente entende que ela está preparada, engajada, está surtindo efeito. Se não estiver surtindo efeito de alguma maneira, está preparação continua, alinhamento, essa mobilização continua tá errada. Então no caso, especificamente hoje, olhando para a nossa área geográfica do Estado, nós compomos o litoral oeste do estado. O litoral oeste é composto por 16 municípios, e Irauçuba não é um dos municípios que tem mais condição financeira, não é um dos maiores, têm município com condição financeira muito maior do que Irauçuba, condições climáticas e geográficas melhores, e você percebe que o município de Irauçuba é o primeiro lugar no Índice de Qualidade da Educação, no Índice de Qualidade da Saúde. Neste grupo geográfico que a gente faz parte, com cidades como Itapipoca, que é um polo, estruturada; Paracuru que é uma cidade turística, litorânea, que tem recursos de royalties, uma fortaleza financeira muito superior ao do município, com condição geográfica favorável, e nós que temos área de serra, de sertão semiárido, onde sofre muito com a desordem climática por falta de chuva. Uma área geográfica grande, distribuída em muitas pequenas comunidades, acaba que a execução da política fica muito mais difícil, e mesmo assim, foi o primeiro da região.

Entrevistador: Qual é a sua avaliação sobre o projeto “Encontro de Gestão - Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública”?

Entrevistado: Penso que é um projeto bom, tem surtido muito efeito, que pode melhorar como todo projeto. Dispor de recursos para contratar especialistas, trabalhar formações em temas específicos que sejam comuns em toda a administração. Realizar capacitações temáticas, evoluir nesse sentido, é um dos pontos que

eu ilustro pra dizer que o projeto pode melhorar muito. Um espaço adequado para realizar essas capacitações. O município não tem hoje um espaço para isso, o calor e o sol impedem as pessoas de se entregarem mais, de estarem atentos e gostarem de estar ali. Outra coisa que pode melhorar, são gestores de cada área passarem a valorizar mais o momento e incentivar suas equipes a participarem.

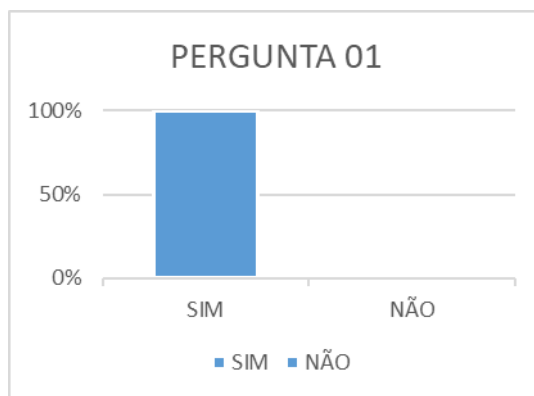
Entrevistador: Quais seriam as possíveis consequências, na sua opinião, para o município caso o projeto fosse interrompido?

Entrevistado: Uma das consequências seria ter muitas ilhas dentro da gestão, piorar as relações interpessoais, piorar a cumplicidade das diferentes áreas de gestão, acomodação dos profissionais no desenvolvimento de suas atividades, por não estarem sendo estimulados, por não estarem sendo chamados a uma autoavaliação, por não estarem sendo orientados. O próprio processo motivacional que é a base do propósito inicial começaria a reduzir, porque se não tiver esses tipos de atividade, você vai perdendo o primeiro amor, se afastando da essência. O que lhe faz não se descascar da essência, é você se dar oportunidade de mergulhar nela. Fazendo uma comparação rasteira com um grupo religioso, que são os grupos que vivem mais pela essência e pelo amor. Se o grupo começa a não se reunir sistematicamente, se o grupo não tem uma programação especial para a hora de se reunir, se o grupo não tem assunto temático para fazer reflexão quando se reúne, se não tem programação de animação de integração do grupo, o grupo começa a cair. Onde no grupo religioso a essência é estar pela fé, por questões de existência, compreensão de existência de vida. Ora se lá acontece isso, imagine uma instituição secular. Instituição que trabalha com questões profissionais e sociais. Se não ocorre, há uma tendência a se distanciar da sua essência, do primeiro amor, o que nos move ao fazer gestão pública.

4.4. Questionário para os gestores (Entrevista com 13 Servidores)

1. O programa de desenvolvimento de lideranças foi relevante para o andamento de suas atividades diárias?

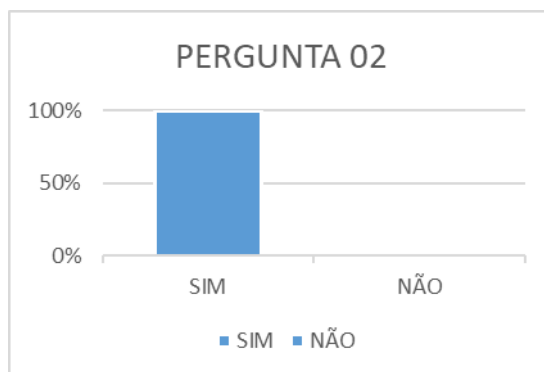
- Sim – 100% (cem por cento);
- Não – 0% (zero por cento).



2. Você percebe a relevância do projeto para a sua unidade de gestão?

- Sim – 100% (cem por cento);

- Não – 0% (zero por cento).



3. Como você avalia o projeto “Programa de Desenvolvimento de Lideranças”? (Sendo 0 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta).
- 100% (cem por cento)



A entrevista foi desenvolvida com o auxílio dos Secretários de todas as Secretarias da Gestão municipal, totalizando 13 servidores, sendo atribuído o Projeto, como ponto crucial para o desenvolvimento de Lideranças e Gestão por meio de seus Servidores Municipais. Pois o Encontro é considerado como um momento de aprendizagem e aperfeiçoamento do aprendizado de quem está à frente da Gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco o Projeto Encontro de Gestão – Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública, desenvolvido no município de Irauçuba/CE. A pesquisa buscou compreender como a integração entre liderança, gestão compartilhada e participação social contribui para o fortalecimento da administração municipal e para a melhoria dos serviços prestados à população. A questão-problema que norteou este trabalho indagava: *como a aplicação de práticas de liderança e gestão compartilhada, aliadas à participação cidadã, impacta a eficiência da gestão pública municipal e o engajamento da população?*

Ao longo da investigação, observou-se que o projeto promoveu significativo desenvolvimento profissional e pessoal entre os servidores, capacitando-os para assumir responsabilidades estratégicas, lidar com desafios complexos e atuar de maneira colaborativa. As entrevistas presenciais realizadas com 20 servidores, incluindo secretários municipais, presidentes de associações comunitárias e demais servidores, evidenciaram que o programa ampliou a visão dos profissionais sobre o serviço público, incentivou práticas participativas e fortaleceu a liderança organizacional. Este processo reflete diretamente no aumento da eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços à comunidade.

Os objetivos específicos do estudo, que incluíam identificar os princípios de gestão e liderança aplicados no projeto, avaliar a percepção dos participantes quanto à gestão compartilhada, analisar a influência da comunicação participativa nas políticas públicas e investigar os impactos dos projetos no desempenho administrativo, foram plenamente alcançados. O Encontro de Gestão demonstrou ser um instrumento eficaz de gestão participativa, proporcionando um ambiente no qual decisões estratégicas são compartilhadas e a população tem oportunidade de se engajar diretamente nos processos administrativos.

A análise também evidenciou a importância da participação cidadã para a consolidação de práticas democráticas e para a efetividade das políticas públicas municipais. A criação de espaços regulares de diálogo entre governo, servidores e comunidade fortalece a legitimidade das ações públicas, permite o alinhamento das políticas às demandas sociais e fomenta a corresponsabilidade na gestão municipal.

Diante disso, conclui-se que o Encontro de Gestão representa um modelo inovador e eficiente, capaz de desenvolver competências de liderança, aprimorar a comunicação institucional e promover práticas de gestão compartilhada que resultam em benefícios concretos para a administração e para a população.

Por fim, este trabalho contribui para o entendimento da gestão pública participativa, oferecendo subsídios teóricos e práticos sobre o desenvolvimento de lideranças e o fortalecimento da governança municipal. Para estudos futuros, recomenda-se: 1) Avaliar a aplicabilidade do modelo em outros municípios, considerando contextos culturais e administrativos distintos; 2) Realizar pesquisas longitudinais sobre o impacto do projeto na melhoria contínua da gestão pública e na satisfação da população; e 3) Investigar a integração de novas tecnologias de comunicação para ampliar a participação social e a eficiência dos processos

administrativos.

Dessa forma, o presente estudo reafirma a relevância da liderança, da gestão compartilhada e da participação cidadã como pilares fundamentais para uma administração pública eficiente, transparente e orientada para resultados, constituindo-se como referência para a formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento de lideranças no Brasil.

REFERÊNCIAS

BECKER, Eliandra. **Comunicação na gestão pública**: desafios e possibilidades. Lajeado: Universidade do Vale do Taquari, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/d48bca25-e2fc-454c-8b8b-7a6f96e51d7b/content>. Acesso em: 19 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CORRÊA, Victor; PASSADOR, Claudia Souza. O campo do conhecimento em administração pública no Brasil: uma análise a partir do olhar do Guerreiro Ramos. **Revista da Sociedade Brasileira de Administração Pública**, Brasília DF, 2019.

NUNES, Antônio José Ribeiro. A administração pública como amparo para a sociedade brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], v. 4, n. 5, p. 131-142, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/a-administracao-publica>. Acesso em: 22 nov. 2024.

IRAUÇUBA. Prefeitura Municipal. **Encontro de Gestão - Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Gestão Pública**. Irauçuba: Prefeitura Municipal: 2024.

IRAUÇUBA. Prefeitura Municipal. **Sítio eletrônico**. Disponível em: <https://iraucuba.ce.gov.br/index.php>. Acesso em: 26 nov. 2024.

ROCHA, José Cláudio. **A participação popular na gestão pública no Brasil**. Minas Gerais: Sedese, [2024?]. Disponível em: http://conselhos.social.mg.gov.br/conped/images/conferencias/participacao_popular.pdf. Acesso em: 22 nov. 2024.

SILVA, Raimundo Nonato Souza. **Gestão pública municipal**: o Projeto Alianças da Cidadania como diferencial em Irauçuba/CE. Fortaleza: Imprece, 2012.