



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**FRANCISCO FÁBIO SALES DE ALMEIDA**

**PEDRO HENRIQUE ALCINO**

**A EXPERIÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DESENVOLVIMENTO  
EM REDE E PODER SOCIAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS  
PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Redenção – CE  
2015



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**FRANCISCO FÁBIO SALES DE ALMEIDA**

**PEDRO HENRIQUE ALCINO**

**A EXPERIÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DESENVOLVIMENTO  
EM REDE E PODER SOCIAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS  
PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Afonso Ferreira Júnior

FRANCISCO FÁBIO SALES DE ALMEIDA

PEDRO HENRIQUE ALCINO

A EXPERIÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DESENVOLVIMENTO EM  
REDE E PODER SOCIAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de  
Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fernando Afonso Ferreira Junior  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

---

Prof. Dr. Ramon Souza Capelle de Andrade  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

---

Prof. Dr. Leandro de Proença Lopes  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Aos nossos ilustres amigos da Prefeitura Municipal de Acarape  
e aos grandes mestres da UNILAB, a nossa eterna gratidão.

A todos os nossos colaboradores que nos ajudaram na elaboração desse trabalho.

Aos nossos companheiros, Franklin Veríssimo e Aurízio Freitas que nos acompanharam constantemente e sempre nos apoiaram em todas as dificuldades durante o caminho percorrido;

Ao Professor Fernando Afonso, por dedicar muitas horas de seu concorrido tempo e proporcionar aprendizado intenso, com muita paciência e bom humor, ressaltamos o nosso sentimento de gratidão, admiração e respeito;

Aos colegas de trabalho, pela paciência ao nos ouvirem com atenção nas horas difíceis;

Aos estudantes bolsistas da UNILAB inseridos no Projeto Acarape, sem eles essa etapa em nossas vidas não seria possível;

Finalmente, às nossas famílias e amigos, pela compreensão nos momentos em que estivemos ausentes.

*“A maioria das pessoas não planejam  
fracassar. Fracassam por não planejar.”*  
(John L. Beckley)

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o modelo de gestão pública que fortaleça a autogestão das comunidades e o desenvolvimento em Rede de Políticas Públicas inovadoras em vários setores da sociedade. Buscando ampliar o impacto e a sustentabilidade das mesmas, gerando sinergias entre os três setores da sociedade, sintonizados com os Objetivos do Milênio definidos pela ONU visando alcançá-los até 2015. Através das literaturas vigentes, estudos revelam que as organizações públicas estão se preocupando em contratar profissionais bem qualificados e certificados por instituições que tratem sobre gestão de projetos. Esta preocupação mostra uma forte tendência do mercado atual, pois os benefícios adquiridos por estas organizações garantem credibilidade junto aos seus usuários e conseqüentemente possibilita identificar as vantagens que as empresas ganham em utilizar uma metodologia de gestão de projetos para o planejamento, execução e controle das atividades, com o intuito de buscar o sucesso do empreendimento. Nessa vertente, buscou-se com esse trabalho ilustrar a execução do “Projeto Acarape: Desenvolvimento em Rede e Poder Social” à luz dos princípios básicos que norteiam Administração Pública.

Palavras-chave: Gestão e Políticas Públicas. Captação de Recursos. Princípios da Administração Pública.

## ABSTRACT

This work has meant to examine the public management model that strengthens the self-management of communities and the developing Network of innovative Public Policies in various sectors of society. Seeking to increase the impact and sustainability of the same, generating synergies between the three sectors of society, attuned to the Millennium Development Goals set by the UN in order to achieve them by 2015. Through the existing literature, studies reveal that public organizations are worrying about hire well-qualified and certified by institutions dealing on project management. This concern shows a strong trend of the current market because the benefits gained by these organizations maintain credibility with its users and consequently possible to identify the advantages that companies gain in using a project management methodology for planning, execution and control of the activities in order to seek the success of the enterprise. In this part, we tried to work with that illustrate the implementation of the "Acarape Project: Development Network and Social Power" light of the basic principles that guide public administration.

Keywords: Management and Policy Publics. Fundraising. Principles of Public Administration.

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO .....	1
2 - PROBLEMATIZAÇÃO.....	2
3 - JUSTIFICATIVA.....	3
4 - OBJETIVOS .....	4
4.1 - OBJETIVO GERAL .....	4
4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
5 - LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO .....	5
5.1 - PROJETO ACARAPE, DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL: UM MODELO INOVADOR DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....	5
5.2 - DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL, UM NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....	6
6 – METODOLOGIA PARA O PROJETO ACARAPE .....	7
6.1 – ESTRATÉGIA PARA EXECUÇÃO DO PROJETO .....	7
6.2 - FASES E AÇÕES DO PROJETO .....	8
6.3 - OS OITO OBJETIVOS DO MILÊNIO .....	10
6.4 ATORES DO DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL .....	11
7 - GESTÃO PÚBLICA E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	12
7.1 – Princípio da Legalidade .....	15
7.2 – Princípio da Moralidade .....	16
7.3 – Princípio da Impessoalidade .....	17
7.4 – Princípio da Publicidade .....	18
7.5 – Princípio da Eficiência .....	19
8 - PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTA COM BOLSISTAS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO E A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	22
9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28
APÊNDICE .....	30

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Divisão de Acarape em territórios.....	7
---	---

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases e ações do Projeto Acarape .....	8
Figura 2 - Objetivos do Milênio definidos pela ONU. ....	10
Figura 3 - Quadro ilustrando os atores internos, externos e fórum da cidade. ....	11
Figura 4 - Gráfico ilustrando os resultados da pesquisa com os estudantes a cerca do conhecimento dos mesmos sobre o assunto “Gerenciamento de Projetos”.....	22
Figura 5 - Gráfico ilustrando as opções mais adequadas apontadas pelos estudantes sobre o uso de metodologias de elaboração de projetos.....	23
Figura 6 - Gráfico ilustrando os resultados da pesquisa sobre os treinamentos internos efetuados dentro da organização no tocante à elaboração e gerenciamento de projetos. ....	23
Figura 7 - Gráfico expondo o resultado da pesquisa com os estudantes quanto aos treinamentos efetuados fora da organização para profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos. ....	24
Figura 8 - Gráfico mostrando o posicionamento dos estudantes sobre às responsabilidades para o gerenciamento dos projetos. ....	25

## 1 - INTRODUÇÃO

Este estudo analisa o modelo de Estratégia de Gestão Pública intitulada “Projeto Acarape: Desenvolvimento em Rede e Poder Social” da Prefeitura Municipal de Acarape – PMA, através da Secretaria de Planejamento e Educação, conveniada através de um Termo de Cooperação com a Reitoria da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB para desenvolvimento do mesmo. O critério de análise escolhido, para tanto, é o da aplicação dos chamados "Princípios da Administração Pública", consagrados em nossa Constituição Federal, que são considerados os pilares na atuação do setor público.

No projeto em questão, os estudantes da UNILAB iniciam uma jornada para a formação de gestores públicos baseados nos desafios e demandas das comunidades, elaboração e implantação dos projetos em rede, avaliação de impacto e replicação das melhores Políticas e Práticas. Espera-se com isso construir novos caminhos profissionais e acadêmicos para os estudantes universitários.

Enquanto jovens de 7 (sete) países fazem seus cursos de graduação na UNILAB; potencializamos sua formação com experiências no desenvolvimento de projetos nas comunidades em Acarape em parceria com a ONU, ONG'S, Empresas, Professores da UNILAB e os Governos Federal, Estadual e Municipal.

Líderes formados com experiência nesse tipo de desafio proposto pelo projeto compreendem melhor a sociedade em que vivem e os diversos papéis que podem exercer na construção de sua cidadania. Além disso, fazer com que esses estudantes compreendam a importância do processo de empreender um cenário de novas possibilidades de trabalho através desse projeto. Liderar a si mesmo e outros, compartilhando responsabilidades em direção a uma sociedade mais justa, próspera e igualitária é um grande passo para transformar o Brasil e os países parceiros em lugares melhores para todos.

Entretanto, por tratar-se de um modelo em teste e em implantação, muitos são os questionamentos acerca de sua aplicabilidade e eficácia. O interesse pelo novo modelo de gestão, expresso desde o primeiro momento pela comunidade acadêmica da UNILAB, justifica por si só a realização deste estudo, bem como de outros que venham a elucidar as possibilidades e os limites do projeto.

## 2 - PROBLEMATIZAÇÃO

O “Projeto Acarape: Desenvolvimento em Rede e Poder Social”, iniciado na cidade da Acarape, surge diante de dois eixos de dificuldades enfrentadas pela maioria dos municípios de pequeno porte no Brasil: recursos insuficientes destinados a fortalecer políticas públicas estratégicas para implementar importantes obras estruturantes e uma acentuada limitação de pessoal técnico para a captação de novas fontes de recursos.

Diante da proposta do Projeto para sanar essas dificuldades, tem-se como problemática constatar se no referido projeto verifica-se a atuação dos princípios que norteiam a Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

### 3 - JUSTIFICATIVA

O motivo que leva a escolha do referido tema para o presente trabalho vem do fato das secretarias municipais de Acarape, de forma intersetorial, envolverem-se diretamente e assumindo o papel de protagonistas no processo de construção das demandas; captação de recursos e tecnologias sociais; implementação das políticas públicas e mensuração de resultados.

Diante desse cenário, cabe aos autores desse trabalho, como gestores municipais das pastas de Planejamento e Educação do município em questão, no dado momento da execução do projeto, estudar e aprofundar o tema na perspectiva de criar um produto fruto de uma parceria acadêmica entre as instituições em questão com o intuito disponibilizar um modelo possível de gestão para os municípios com as mesmas características.

## 4 - OBJETIVOS

### 4.1 - OBJETIVO GERAL

Identificar no caso “Projeto Acarape: Desenvolvimento em Rede e Poder Social”, que culminou na criação de um escritório de projetos que integre a autogestão nas comunidades e o desenvolvimento em rede de políticas públicas inovadoras em vários setores da sociedade acarapense, a presença dos princípios que norteiam a Administração Pública.

### 4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a implantação de um escritório de projetos como catalisador e maestro deste modelo de desenvolvimento humano e gestão pública;
- Conceituar a ideia de “estrutura de rede de parceiros estratégicos” constituída por todos os setores da sociedade capazes de implantar em rede e sinergia estas políticas públicas e projetos sociais inovadores;
- Auxiliar na formação dos acadêmicos de Administração Pública da UNILAB em um processo pedagógico, vivencial e lúdico no desenvolvimento de projetos num ambiente real da gestão pública em Acarape através da implantação de um escritório de projetos;
- Gerar metodologias e processos de gestão que possam construir modelos possíveis capazes de serem reaplicados em outras cidades da região do Maciço de Baturité;
- Sedar um Núcleo de pesquisas em Administração Pública da UNILAB visando sistematizar os conhecimentos e;
- Apontar novos desafios e horizontes para gestão pública visando incorporar essa produção ao processo de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.

## 5 - LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

### 5.1 - PROJETO ACARAPE, DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL: UM MODELO INOVADOR DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Se por qualquer motivo a gestão de uma empresa sumisse e a vida das pessoas que são seus funcionários dependessem dela? Ou, como ilustrado por Borges (2011), durante o Governo de Salvador Alende no Chile, no âmbito do qual os executivos de várias empresas fizeram greve e os funcionários tiveram que assumir a gestão das empresas no que ficou conhecido como *Cordones Industriales*. Existem vários outros exemplos como esse. De acordo com Nardes (2014), a ineficiência das gestões públicas brasileiras, que é considerada uma questão cultural, dá-se pelo fato de que a maioria dos seus gestores públicos são extremamente desorganizados em termos de planejamento. Diante dessa falha, o País é visto por uma parcela da sociedade como ineficiente, ineficaz e sem efetividade. Logo, diversos grupos da sociedade, para sanar alguns dos seus vários problemas sociais, têm buscado formas de se auto organizarem para resolverem alguns desses problemas. Porém, este processo se inicia em alguma crise ou desafio de onde emerge lideranças que disputam e dividem poder, tarefas e responsabilidades; se planejam em outras funções da administração até alcançar resultados ou não.

Entender esta jornada de auto-organização é essencial para compreender as dimensões históricas, sociais e culturais que levam ao ser humano desenvolver capacidades e técnicas de gestão que facilitem a organização e administração de alguns objetivos em comum. Porém, ao realizar esta jornada vamos descrevê-la à luz dos desafios atuais de nossa sociedade que nos impõem cada vez mais resiliência e pensamento estratégico diante das diversas mudanças e transformações que impactam sobre nossas vidas e das organizações. Se por um lado os desafios são maiores também temos novas tecnologias, redes sociais, “saberes” como *Wikieconomics*, Emergência, Teoria dos Jogos e outros além de novos processos de ensino-aprendizagem capazes de facilitar esta jornada para pessoas que desejem vivenciá-las e empreendê-las em suas organizações e/ou comunidades.

Diante deste contexto, no município de Acarape, distante 57 km de Fortaleza-CE, algo diferente está acontecendo no universo da Administração Pública Municipal. Através de relatos de alguns munícipes e de servidores públicos acarapenses, a gestão municipal (2013-2016) iniciou seus trabalhos com uma quebra de paradigmas na forma de enxergar a atuação da Prefeitura. Em Acarape tinha como praxe pelos ex-prefeitos conduzir as atividades da

Prefeitura restringindo-se basicamente às simples execuções dos programas Federais e Estaduais sem buscar parcerias com ONG's, Empresas, Universidades e organismos internacionais.

Uma componente importante do modelo é a garantia da participação popular que se expressa na realização de fóruns em cada um dos 22 territórios do município. Como preparação para a implantação do projeto, desenhou-se um reforma administrativa e realizou-se um alinhamento gerencial.

## **5.2 - DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL, UM NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

### **5.2.1 - A BUSCA DA EFICÁCIA E DA LEGITIMIDADE**

A administração pública municipal, como a maioria das instituições de Governo, vive hoje uma crise de legitimidade. Os municípios hoje são responsáveis por uma série de serviços desde a coleta de lixo, passando pela iluminação pública até a complexa gestão do sistema de saúde local. Ao mesmo tempo em que crescem as responsabilidades dos municípios, não há a ampliação de repasses estaduais e federais proporcionais a esse crescimento. Nesse cenário, torna-se propício buscar por novas alternativas de gestão que visam ampliar a eficácia, além de reaproximar os cidadãos/cidadãs do dia a dia das decisões e dos debates políticos ampliando a legitimidade. No caso do município de Acarape, a busca pela eficácia e pela legitimidade, passa pela coordenação das diversas secretarias e órgãos da administração municipal. Além disso, convidando outros atores sociais para participarem de forma orquestrada da transformação da cidade. O envolvimento das empresas, ONG's, Universidade, outras cidades da Região, da Cooperação Internacional e dos Governos Estadual e Federal contribuem com um salto qualitativo nos projetos que a cidade desenvolve para além das capacidades da Prefeitura Municipal de Acarape.

### **5.2.2 - CONTEXTO DE SURGIMENTO DO MODELO DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL NA CIDADE DE ACARAPE**

Acarape possui algumas condições que possibilitaram abrigar a experiência piloto desta nova forma de gestão. Destacamos como fatores importantes, dentre outros, para o surgimento do projeto em Acarape:

- O início da nova gestão municipal, em janeiro de 2013, que nasceu com o compromisso em inovar e envolver a população, além de possuir forte poder de articulação institucional e política;
- A existência de fortes laços com o meio universitário e com a cooperação internacional através da UNILAB;
- A proximidade com a capital do estado do Ceará, facilitando o acesso dos diversos atores envolvidos.

## 6 – METODOLOGIA PARA O PROJETO ACARAPE

### 6.1 – ESTRATÉGIA PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

A estratégia central de ação do projeto é a realização de fóruns com diversos atores sociais que definirão ações conjuntas. O coração do projeto está na realização de Fóruns nas comunidades do município que foi dividido em 22 territórios. Cada um deles conta com um Agente Territorial que é o responsável pela mobilização e articulação social com estas comunidades, visando realizar o Diagnóstico, os Fóruns da Comunidade e ser um elo com a prefeitura.

**Tabela 1 - Divisão de Acarape em territórios**

REGIÕES	TERRITÓRIOS	NUMERAÇÃO	Nº MOBILIZADORES
SEDE	CENTRO	1	1
	SÃO BENEDITO	2	1
	SÃO FRANCISCO	3	1
	MARRECO	4	1
	ASSENTAMENTO 24 DE ABRIL	5	1
CANTA GALO	CANTA GALO	6	2
	BARRO VERMELHO	7	1
	CAIEIRAS	8	1
	CARRO ATOLADO	9	1
RIACHÃO DO NORTE	RIACHÃO DO NORTE	10	1
	VILA DO RIACHÃO	11	1
	TANQUES	12	1
MORENOS	MORENOS	13	1
LAGOA DOS VEADOS	LAGOA DOS VEADOS	14	1
TAMANDUÁ	TAMANDUÁ	15	1
	ALTO CIPRIANO	16	1
GARAPA	GARAPA 1	17	1
	GARAPA 2	18	1
POÇO ESCURO	POÇO ESCURO 1	19	1
	POÇO ESCURO 2	20	1
PAU BRANCO	PAU BRANCO 1	21	1
	PAU BRANCO 2	22	1

Fonte: Os autores (2015).

Antes e depois de se reunirem no Fórum da Cidade, os atores se prepararam realizando alguns processos que veremos a seguir e que são diferenciais do projeto.

## 6.2 - FASES E AÇÕES DO PROJETO

Para a realização dos objetivos do projeto é necessário um conjunto de fases e dentro de cada fase algumas ações.



**Fonte:** Os autores (2015).

A primeira fase - Planejamento de Estruturação - tem como ações (1) o Alinhamento Gerencial, (2) a Reforma Institucional e (3) a criação do MAPP Municipal – Monitoramento das Ações e Projetos Prioritários do Município de Acarape.

Na ação de Alinhamento Gerencial, o secretariado municipal, através de um conjunto de reuniões, e sensibilizado, opina e busca compreender em profundidade o modelo de gestão.

Na ação de Reforma Institucional foram iniciadas medidas de adequação do aparelho da administração pública municipal ao projeto, com a redução do número de secretarias e a redistribuição de funções no primeiro escalão. Nos próximos meses será criado o Instituto Municipal de Planejamento, órgão técnico que irá coordenar a ação do todo o projeto.

Na ação MAPP Municipal busca-se implantar a metodologia aplicada em nível estadual, no Estado do Ceará, e em nível municipal. A definição dos Projetos e Ações prioritárias do município é acompanhada ao longo do tempo pela gestão municipal e pelos consultores do projeto. O MAPP Municipal acompanhará as ações e projetos agrupados de acordo com os Oito Objetivos do Milênio - ODM's.

A segunda fase - Informação e Participação - tem como ações (1) Diagnóstico, (2) Fóruns e (3) Cardápios.

Na ação de Diagnóstico, cada ator social deverá mobilizar-se e participar do projeto. No caso das comunidades haverá o apoio dos Agentes Territoriais, presentes nos 22 territórios do município. Cada ator social deverá proporcionar momentos de treinamento dos envolvidos para gerar alinhamento de visões e objetivos. Cada ator social deverá estabelecer instrumentos de coleta de informação a partir de reuniões, pesquisa social, pesquisa sobre bases de dados etc.

Na ação de realização dos fóruns, cada ator social deverá estabelecer instrumentos de diálogo para a troca de ideias e a formulação de alternativas aos problemas do município.

Na ação de organização dos cardápios, cada ator social deverá organizar seu cardápio, documento que informa em que ele, ator social, pode contribuir no desenvolvimento em rede e o que ele propõe como ação coletiva.

Definidas as demandas elas são respondidas através de um conjunto de ações chamados de Terceira fase: (1) Escritório de Projetos, (2) Rede de Tecnologias Sociais e da (3) Estratégia de Desenvolvimento.

A ação Escritório de Projetos trata da criação, já efetivada pelo município, de um espaço de captação e pesquisa sobre a disponibilidade de recursos, elaboração de projetos, acompanhamento do trâmite de liberação de recursos e gerenciamento o andamento dos mesmos, elaboração de projetos, gerenciamento de projetos e captação de recursos. O escritório é vinculado à Secretaria Municipal de Planejamento e é formado por técnicos vinculados à Prefeitura Municipal e por estudantes e Professores de Administração Pública da UNILAB.

Na ação Rede Tecnologias Sociais temos a articulação, intercâmbio e colaboração de um conjunto de ONG's de credibilidade e empresas com projetos sociais e práticas socialmente responsáveis que desenvolvem tecnologias sociais, agindo para responder as demandas das comunidades de Acarape.

Na ação Estratégia de Desenvolvimento, o projeto visa atrair investimentos de médio e longo prazo para o município e para a região através da realização de rodadas de conversa com o setor empresarial em seus diversos segmentos, possibilitando que o empresariado local, regional, nacional e internacional, em contato com o projeto, possa compreender melhor a lógica da administração pública e vice-versa e, com isso, potencializando as parcerias. Através da ação do Diálogo e Desenvolvimento, vem se construindo um planejamento estratégico em conjunto entre os dois setores.

A quarta fase - Reaplicação - tem como ações a formação da (1) Rede AMAB e o projeto (2) África Líderes.

Na ação Rede AMAB, projeto coordenado pela Associação dos Municípios do Maciço do Baturité - AMAB, multiplicadores das ideias e métodos de Desenvolvimento em Rede são formados para reaplicar as ferramentas nas gestões municipais da região.

Na ação África Líderes foi iniciada a criação de uma rede de multiplicadores das tecnologias sociais e de gestão pública desenvolvidas no Projeto Acarape. O público são os estudantes dos países de língua portuguesa, vinculados à UNILAB, que participarão das diversas atividades e serão capacitados para levar para seus países as soluções aplicadas em Acarape.

### 6.3 - OS OITO OBJETIVOS DO MILÊNIO

Como referencial para o planejamento e a execução das ações conjuntas, o “Projeto Acarape - Desenvolvimento em Rede e Poder Social”, adota os ODM’s - Oito Objetivos do Milênio, estabelecidos pela ONU até 2015.

**Figura 2 - Objetivos do Milênio definidos pela ONU.**



**Fonte:** ONU (2015).

Os ODM’s fornecem ao projeto uma linguagem universal, facilitadora do relacionamento com os organismos e instituições internacionais, além de um amplo sistema de indicadores que podem ser utilizados no processo de avaliação de impacto das iniciativas do Desenvolvimento em Rede e Poder Social.

## 6.4 ATORES DO DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL

### 6.4.1 Atores locais

São considerados atores locais, as Comunidades de Acarape (divididas em 22 territórios); o Governo Municipal de Acarape e a Câmara Municipal de Acarape.

### 6.4.2 Atores externos

São considerados atores externos do projeto: a UNILAB; a Sociedade Civil através de ONG's, empresas e imprensa; os Governos Estadual e Federal; a Cooperação Internacional (ONU, BID, USAID etc.); IMAP/Prefeitura Municipal de Curitiba (Instituição que possui convênio de cooperação técnica com a PMA) e a AMAB.

**Figura 3 - Quadro ilustrando os atores internos, externos e fórum da cidade.**



**Fonte:** Os autores (2015).

## 7 - GESTÃO PÚBLICA E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A seguir, faz-se uma abordagem acerca da aplicação dos princípios da administração pública dentro do Projeto Acarape: “Desenvolvimento em Rede e Poder Social”, com o objetivo de identificar as transformações e adoções de novos modelos de gestão, que repercutem na eficiência da intervenção pública para o desenvolvimento econômico e social do município de Acarape.

Considerando que gestão é o ato de administrar, segundo Ferreira (1999), e que administrar é governar em busca de eficiência e produtividade refletidas nos resultados alcançados, nesse sentido a administração pública, em toda sua complexidade tem o dever de assegurar através do desenvolvimento de Políticas Públicas, projetos e ações que garantam o atendimento das demandas e necessidades da sociedade em geral.

A Administração Pública está organizada em um conjunto de órgãos instituídos para cumprir os objetivos do governo, significando o conjunto das funções necessárias ao atendimento das demandas da sociedade por serviços públicos em geral, isto é, a administração não pratica ato de governo, somente atos de execução, com maior ou menor autonomia, administração é uma atividade neutra vinculada a lei ou norma técnica (Meirelles, 2006).

Segundo Meirelles (2006), o governo e a administração se complementam. São criações abstratas de lei, impulsionadas pela vontade humana. Este impulso é efetivado através de pessoas jurídicas e de seus agentes investidos nos cargos. Logo, o Projeto Acarape visa fortalecer as relações entre os entes federativos e instituições afins no intuito de implementar o desenvolvimento em rede.

De acordo com Wolyneec (2002), o mundo está passando por transformação social e econômica, atingindo todos os setores da sociedade, induzindo os mesmos a reinventar-se de modo a criar novos caminhos para adequar-se à nova realidade, o que exige um novo modelo de gestão, integrado e voltado para a excelência, respeitando suas características e particularidades. Para Wolyneec (2002), esse novo modelo consiste em:

- Revisão e automação de processos;
- Estratégia de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do servidor público;
- Redução de custos;

- Otimização da arrecadação;
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Mensuração de resultados e;
- Reaplicação de modelo.

Nessa perspectiva, o novo modelo requer visibilidade dos dados e fatos, transparência na tomada de decisões e aperfeiçoamento das relações entre órgãos, setores, poderes relacionados e o cidadão.

A Gestão Pública é considerada por Santos (2006) de fundamental importância para o administrador público, à medida que estabelece uma direção no caminho da eficácia na moderna administração pública, possibilitando a resolução dos negócios de Governo, seja ele municipal, estadual ou federal. Os estudos de Silva (2007) indicam que o gestor público deve nortear sua ação com base em três aspectos da realidade na qual atua:

- Atos de governo, que se situa na órbita política:
- Atos de administração, atividade neutra, respeitando a lei;
- Atos de gestão que, compreendem os seguintes parâmetros básicos:
  - ✓ Tradução da Missão;
  - ✓ Realização de planejamento e controle;
  - ✓ Administração de Recursos Humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
  - ✓ Inserção de cada unidade organizacional no foco da organização e,
  - ✓ Tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

A gestão pública é muito importante, na realização do interesse público e do bem comum, pois possibilita o acompanhamento e controle da eficiência do Estado no desenvolvimento de sua missão, com foco nas normas administrativas e no atendimento aos anseios e necessidades da sociedade.

Entretanto, é relevante para sociedade como um todo, que o gestor público, tenha a compreensão que o poder político é circunstancial, e deve ser utilizado em prol do bem comum, de forma inteligente, objetiva e rápida, pois é através deste entendimento que a organização estatal ou o indivíduo, revestido da função de servidor público, pode utilizá-lo dentro dos parâmetros da política e da administração moderna, com objetividade, racionalidade e eficiência (Silva, 2007).

Nesse sentido, o escritório de projetos, equipamento este criado pelo Projeto em uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Acarape – PMA e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afrobrasileira – UNILAB, além da participação na capacitação dos técnicos responsáveis pelo equipamento do Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento – PNUD buscou desde o início estabelecer essa relação com os princípios da administração pública, junto aos bolsistas do curso de administração pública da UNILAB a moderna gestão pública, priorizando a administração adequada com eficiência e eficácia, levando em consideração o princípio econômico da escassez dos recursos financeiros e das ilimitadas demandas sociais.

Alguns autores fundamentam as concepções sobre a moderna gestão pública, a partir de modelos gerenciais de administração, que adotam metas e objetivos a serem seguidos e cumpridos, com base no combate ao patrimonialismo e o “usuáriorismo”, historicamente utilizado na gestão pública do Brasil; na busca da melhoria na qualidade de vida através da prestação de serviços adequados e eficazes à sociedade; criando mecanismos de fortalecimento do controle social apropriado; e, racionalizando o uso dos recursos e aperfeiçoando a relação custo x benefício, ou seja, fazer mais ao menor custo possível. Essa linha de raciocínio esteve presente em todas as etapas do Projeto Acarape, dando suporte a todas as ações nele executadas.

Nessa linha, Marques (2003) afirma e conceitua que: a moderna gestão pública deve inovar e renovar a funcionalidade da administração, assimilando técnicas do setor privado, adequadas as suas características, bem como, agilizar novas iniciativas para a busca da eficiência econômica e eficácia social, e para melhoria de vida da população, a administração deve, portanto, oferecer oportunidades singulares.

Esse novo modelo de gestão valoriza as informações, devendo tê-las organizadas com suas respectivas análises, armazenagem e acesso, liberando-as para referenciar as futuras tomadas de decisões, as avaliações, bem como as novas formas de acompanhamento e controle.

Logo, a moderna gestão pública tem fundamentalmente conteúdo ético, moral e legal por aqueles que dela compartilham, tendo como foco a crença em resultados positivos a serem implementados na política pública e na credibilidade da administração pública. É componente deste modelo de administração o uso de elementos tecnológicos que facilmente podem ser utilizados para a eficiência na administração do poder e dos bens públicos.

O artigo 37, da Constituição Federal brasileira de 1988, determina que a Administração Pública direta ou indireta, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

deverá acatar os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência no trato da “coisa” pública. Estes princípios são como que “pré-requisitos” para a consolidação de qualquer modelo de Administração Pública. Esses princípios foram pré-requisitos para a consolidação do Projeto Acarape em relação ao modelo de administração pública moderna.

Conforme afirma Melo (1995), a doutrina administrativa no Brasil, identifica e descreve esses princípios da seguinte forma:

### **7.1 – Princípio da Legalidade**

O princípio da legalidade é considerado como um dos sustentáculos da concepção de Estado de Direito e do próprio regime jurídico-administrativo. Está definido no inciso II do art. 5.º da Constituição Federal, apresentando a seguinte declaração: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

Nesse sentido, Meirelles (2006) conceitua que,

[...] a legalidade, indica que o administrador público não pode agir, nem deixar de agir, senão de acordo com os dispositivos legais e, ainda, na forma determinada. Nessa perspectiva, o indivíduo está sujeito aos preceitos da lei e as exigências do bem comum, não podendo, portanto, se desviar ou afastar dos mesmos, do contrário pode acarretar pena de ato inválido e de responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme a especificidade de cada caso. Desse modo a administração pública não pode agir contra a lei nem além dela.

Segundo Carvalho (2006), isso se explica no fato que “diferente do indivíduo que é livre para agir, podendo fazer tudo que a lei não proíbe a administração somente poderá fazer o que a lei manda ou permite”. Sendo essa a principal diferença do princípio da legalidade para os demais.

Em observância a esse princípio, desde o início a relação entre a PMA e a UNILAB, a fim de selarem um pacto administrativo para a consolidação do Projeto Acarape, foram obedecidos todos os termos da lei no que tange a disponibilidade em título de comodato os

equipamentos para a instalação do escritório de projetos e a disponibilidade dos alunos bolsistas participantes da iniciativa.

Para formalizar essa relação entres as instituições, no dia 15 de novembro de 2013, no auditório do Campus das Auroras da UNILAB em Redenção, na presença do Magnífico Reitor Paulo Speller e o excelentíssimo Prefeito Franklin Veríssimo, assinaram um Termo de Cooperação com a finalidade de legalizar a parceria que culminaria no “Projeto Acarape: Desenvolvimento em Rede e Poder Social”.

## **7.2 – Princípio da Moralidade**

O princípio da moralidade fortalece as discussões sobre o tema moral e ético da gestão pública, o qual constitui pressuposto de sua observância na validade de atos e contratos administrativos, conforme exarado constitucionalmente (Sousa, 2000). Esse princípio constitui-se, portanto, a referência nas concepções e teorias a serem tratadas nos debates acerca da moralidade administrativa.

Desde a antiguidade já se formulava a ideia de que as condições morais devem ser exigência indispensável ao exercício das atividades de governo. No exame desse princípio encontram-se registros de vários estudiosos sobre a afirmação, imputada a de que “um homem desmoralizado não poderá governar”.

A moralidade jurídica é entendida como um conjunto de regras de conduta definidas nos códigos disciplinares da própria Administração Pública, que preparam o agente público no conhecimento e incorporação de valores morais, de modo a desenvolver a capacidade de distinguir o honesto do desonesto, o legal do ilegal, o justo do injusto, o conveniente do inconveniente, o oportuno do inoportuno.

Este foi tema da primeira linha de capacitação com os 14 alunos bolsistas envolvidos no projeto Acarape, através de um módulo com 12 horas /aula, ministrado pelo técnico da PMA e supervisor do projeto, Sr. Aurízio Freitas, com a seguinte temática: o princípio da moralidade nas relações da administração pública.

Nesta oportunidade, foi debatido o cumprimento dos estritos termos da lei, bem como, prevenir-se de situações de desrespeito aos valores morais definidos nos códigos de conduta dos agentes públicos. Ratificando que todos os seus atos devem se adequar à moralidade administrativa, ou seja, a padrões éticos de conduta que sirvam de parâmetros e norteiem sua ação.

Destaca-se uma definição do princípio da moralidade, elaborada por Cardozo (1999, p.158), que se encontra incorporada ao arcabouço jurídico-constitucional brasileiro:

Entende-se por princípio da moralidade, a nosso ver, aquele que determina que os atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica.

### **7.3 – Princípio da Impessoalidade**

Esse princípio dá margem para duas interpretações: tanto como extensão do princípio da igualdade, no qual o interesse público deve ser priorizado, se evitando fazer valer a expressão popular “para os amigos tudo e para os inimigos a lei”, a administração pública deve ser regida com foco no direito universal.

“A mera leitura dessa definição bem nos revela que esse princípio pode ser decomposto em duas perspectivas diferentes: a impessoalidade do administrador quando da prática do ato e a impessoalidade do próprio administrado como destinatário desse mesmo ato” (Cabral, 2014).

Segundo Mello (1995), o fundamento maior da impessoalidade é a verdade com base na igualdade, o que pode ser verificado em vários dispositivos constitucionais, como o artigo 37, II, no qual se observa a universalização do acesso ao emprego público por meio de concursos públicos, nele está explícita a determinação de que para ser trabalhador do setor público o profissional terá que ser aprovado em concurso público, ou no artigo 37, XXI, que define condições de igualdade a todos os prestadores de serviços, garantindo a mesma situação para todos os concorrentes, conforme a lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que orienta as licitações públicas.

Este princípio foi o que norteou o processo de seleção pública dos bolsistas, através de edital publicado no sítio eletrônico da universidade e em seus espaços internos. Os requisitos exigidos foram estar devidamente matriculados no curso de Administração Pública da UNILAB, não ter tido reprovação por nota em nenhuma disciplina, redigir um texto manifestando o seu interesse de participar do projeto e a importância gestão pública para o desenvolvimento das cidades e não estar vinculado a outro projeto de iniciação científica. O

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas assumiu o processo de seleção junto aos discentes com o interesse e sua ação deve ser identificado pelo caráter da impessoalidade.

#### **7.4 – Princípio da Publicidade**

Na administração pública moderna a transparência é tida como um valor relevante, devendo ser refletida em todas as atitudes e comportamentos dos agentes públicos, sobretudo quando se tratar de divulgação de informações para o público em geral, pois é direito constitucional o acesso de todos os cidadãos as informações dos órgãos públicos, sejam elas de interesse pessoal ou público, com exceção daquelas cujo sigilo esteja ligado a preservação da segurança da sociedade e do Estado (Artigo 5º, XXXIII da CF), a Lei 9.051/95 assegura a publicização das informações de interesse da sociedade e ou do indivíduo, definindo prazo de entrega das mesmas em 15 dias.

É importante que a sociedade tenha conhecimento das ações do Poder Público e de seus administradores. E é o princípio administrativo da publicidade que possibilita maior transparência destas ações. No estado democrático de direito os cidadãos têm evidenciado o princípio administrativo da publicidade.

O Estado Brasileiro expressa na sua carta Magna que todo poder nele constituído “emana do povo” (art. 1.º, parágrafo único, da CF), esse dispositivo demonstra o apreço pelo princípio administrativo da publicidade. Esse artigo da CF reafirma a disposição e interesse do Estado brasileiro em tornar pública as informações e os atos relativos à administração pública e aos eixos prioritários de governo que regem a direção da gestão. Fica claro que é dever dos agentes administrativos em geral, dar publicidade para todos os seus atos, ficando isso estabelecido como determinação. Na definição de Cardozo (1999) sobre este princípio, verifica-se sua comunhão com o que expressa a Constituição Federal, uma vez que neste princípio encontram-se as formas admitidas no direito, o qual torna obrigatória a divulgação dos atos da Administração Pública, com a finalidade de dar conhecimento dos seus atos para toda a sociedade.

Deve-se entender a diferença entre a publicidade dos atos administrativos, conforme descrito no art. 37 da Constituição Federal brasileira, e a divulgação ou propaganda dos atos e ações do Poder Público através dos grandes veículos de comunicação, também denominadas de “publicidade” pelo § 1.º do artigo supracitado. A obrigatoriedade da publicidade jurídica com reflexos no aperfeiçoamento da gestão pública é diferente da “publicidade” como divulgação espontânea das realizações da gestão governamental. A primeira é definida

constitucionalmente e determina o valor jurídico dos atos. A segunda é decisão própria da gestão Pública, devendo ser exercida em consonância com a legislação vigente. Assim, afirma o § 1.º do art. 37 da CF: “a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”.

Nesse dispositivo, o Projeto Acarape utilizou-se de várias vertentes. Desde editais até veiculações nos meios de comunicações locais para levar a conhecimento do público as ações em processo de implementação pelo escritório de projetos e, principalmente, para garantir a participação popular estimulando o controle social. Além dos encontros nos vinte e dois territórios na busca de compartilhar com a comunidade o diagnóstico das demandas da sociedade para, a partir dali, através das parcerias institucionais com o terceiro setor, a iniciativa privada, cooperação internacional e os entes federativos; buscar mecanismos de atender essas demandas seja através de políticas públicas ou obras estruturantes.

## **7.5 – Princípio da Eficiência**

Ele tem o poder de informar administração pública, visando aperfeiçoar os serviços e as atividades prestados, buscando melhores resultados e atender o interesse do público com maiores índices de adequação, eficácia e satisfação. Apesar de estar no texto constitucional somente pela emenda constitucional n. 19/98, o princípio da eficiência já constava da legislação infraconstitucional, o que diz o decreto Lei n. 200/67 (artigos 13 e 25, inciso V, da lei de concessões e permissões) e do Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/90, artigos 4º, inciso VII, 6º, inciso X, e 22, caput).

O princípio da eficiência é de fundamental importância nas mais diversas atuações da Administração Pública, desde a contratação e exoneração de agentes públicos até a prestação de seus serviços, ou seja, do cargo mais baixo até o mais alto.

A eficiência, não é apenas classificada como um princípio da Administração Pública, mas, ao longo da história, tem sido perseguida como finalidade dessa mesma administração. Logo, nada é eficiente por princípio, mas por consequência, seria pouco razoável determinar que doravante a administração seja eficiente, apenas baseado no atendimento a legislação, considerando a persistente desvalorização da remuneração de grande contingente de seus servidores, as interferências políticas, o nepotismo desavergonhado, a disponibilização de funções do alto nível para indivíduos sem compromisso com a população e com o serviço

público ou comprovadamente incompetentes, não tiver um paradeiro dificilmente a administração será eficiente (Lopes, 1998).

O princípio da eficiência, outrora implícito em nosso sistema constitucional, tornou-se expresso no caput do art. 37, em virtude de alteração introduzida pela Emenda Constitucional n. 19.

Portanto, torna-se evidente que o funcionamento de um sistema balizado nos princípios da moralidade de um lado e da finalidade do outro, não poderia, evidentemente, admitir a ineficiência administrativa. Este princípio é um dos cerne do Projeto Acarape, pois toma como base a eficiência das organizações governamentais que torna o município vulnerável para atender as demandas crescentes em diversos setores da sociedade com o devido compartilhamento de riquezas que detém cerca de 70% de toda a riqueza do país. Esse projeto surge a partir da necessidade de encontrar novos modelos de administração pública para driblar as dificuldades financeiras, as crescentes demandas sociais, a forte presença de atecnia no funcionalismo público e a falta de infraestrutura que forneçam um ambiente de trabalho par o funcionalismo público.

Na garantia de estabelecer efetivamente o principio da eficiência é que o projeto estabeleceu metas e encontrou nos ODM's as suas áreas de atuação para buscar tecnologias sociais e parceiros de outras esferas com vista a eficiência das politicas publicas a serem implementadas com o menor custo possível para a execução da mesma. Como uma das ações desse projeto que é notório no princípio da eficiência é o projeto de educação tecnológica que se buscou a parceria do grupo educacional Positivo, na cidade de Curitiba-PA, São Paulo-SP e a UNILAB. Essa ação consiste diretamente na melhoria da aprendizagem dos estudantes da rede municipal de ensino, como também proporciona a inclusão digital desses estudantes com novas tecnologias.

A Emenda Constitucional nº 19, não modificou o regime da Administração Pública, no entanto explicitou um comando que não estava implícito.

O princípio da eficiência orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a um custo menor. Discorrendo sobre o tema, sumaria Meirelles (2006, p.21):

“Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada

apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

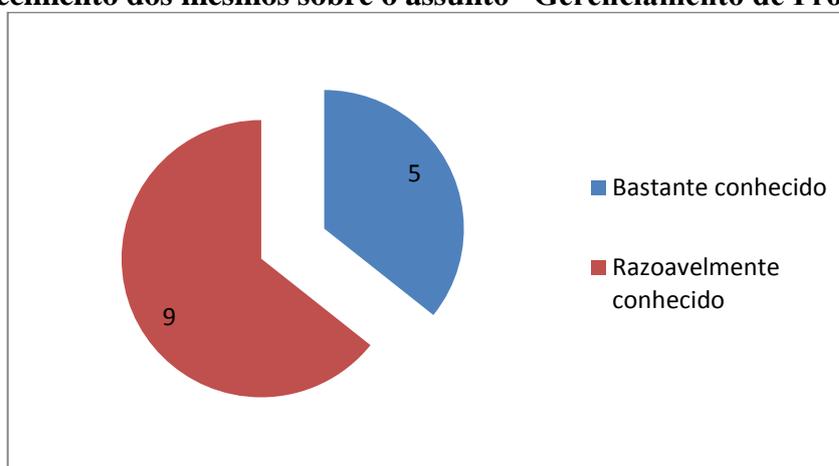
Segundo Mello (1999), o Direito Italiano expõe sobre o princípio da boa administração, que por apresentar característica mais ampla que o princípio da eficiência, o identifica como uma faceta daquele princípio da boa administração. Assim, conforme tratado acima, pode-se afirmar que a eficiência é resultado da relação positiva entre custo e benefício, em que há otimização no uso dos recursos humanos, materiais e institucionais.

## 8 - PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTA COM BOLSISTAS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO E A APLICAÇÃO DOS PRÍNCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este trabalho se completa com uma pesquisa realizada com 14 estudantes bolsistas do Escritório de Projetos, um dos órgãos de maior expressão da Estratégia Desenvolvimento em Rede e Poder Social, em implantação no município de Acarape.

O questionário completo encontra-se em apêndice. Apresentamos a seguir os resultados:

**Figura 4 - Gráfico ilustrando os resultados da pesquisa com os estudantes a cerca do conhecimento dos mesmos sobre o assunto “Gerenciamento de Projetos”.**

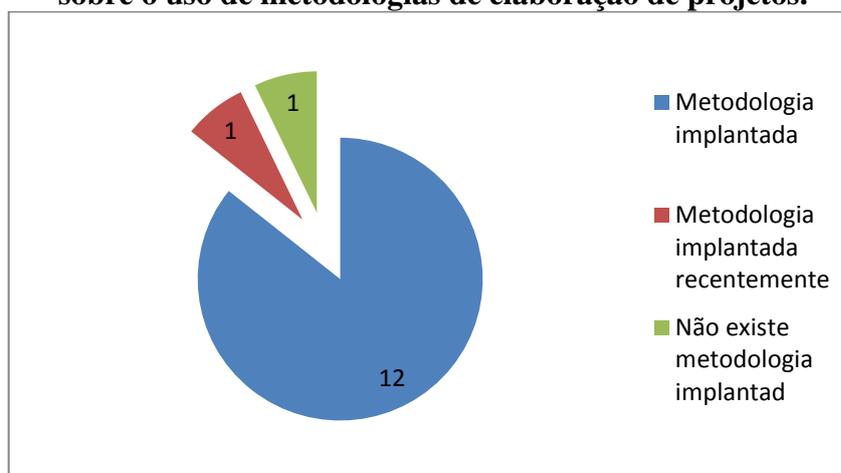


**Fonte:** Os autores (2015).

A Figura 4 ressalta que, em relação ao assunto “Gerenciamento de Projetos” (PMI - Project Management Institute, PMBOK - Project Management Body of Knowledge, certificações, etc.), 5 dos alunos entrevistados consideraram o assunto bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento e a alta administração estimula o uso desses conhecimentos. 9 consideraram o assunto razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso desses conhecimentos. O resultado vai ao encontro do princípio da eficiência da administração pública, pois pelo que se vê, segundo os entrevistados, a gestão municipal de Acarape está caminhando na direção de uma ampliação do conhecimento do tema gerenciamento de projetos que é um dos pilares do Projeto Acarape.

A implantação de um sistema de gerenciamento de projetos no município de Acarape também favorece o cumprimento do princípio da impessoalidade, pois as decisões dos gestores em relação à prioridade de determinada ação gerencial passa a ter uma maior base técnica em função do uso de indicadores apresentados por cada projeto.

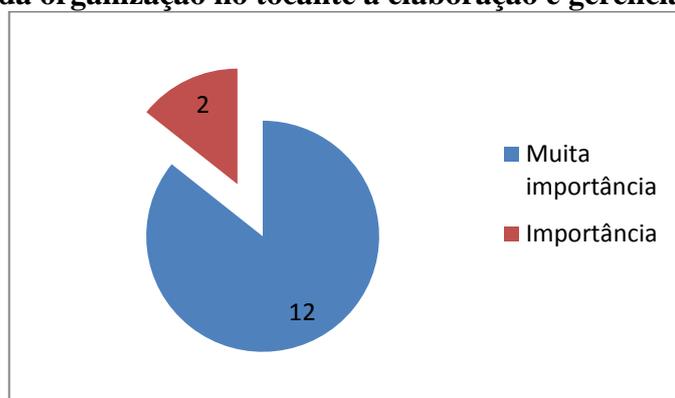
**Figura 5 - Gráfico ilustrando as opções mais adequadas apontadas pelos estudantes sobre o uso de metodologias de elaboração de projetos.**



**Fonte:** Os autores (2015).

De acordo com a Figura 5, quanto ao uso de metodologia de elaboração de projetos, 12 entrevistados afirmaram que existe uma metodologia implantada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos. Nesse cenário, 1 entrevistado afirmou que, a metodologia foi implantada recentemente e que seu uso ainda é incipiente. 1 entrevistado afirmou que não existe metodologia implantada. Dos 14 entrevistados apenas 1 afirma não existir metodologia implantada, o que nos remete a uma boa aplicação do princípio da publicidade, buscando informar ao maior número possível de pessoas, sejam servidores públicos ou cidadãos do município.

**Figura 6 - Gráfico ilustrando os resultados da pesquisa sobre os treinamentos internos efetuados dentro da organização no tocante à elaboração e gerenciamento de projetos.**

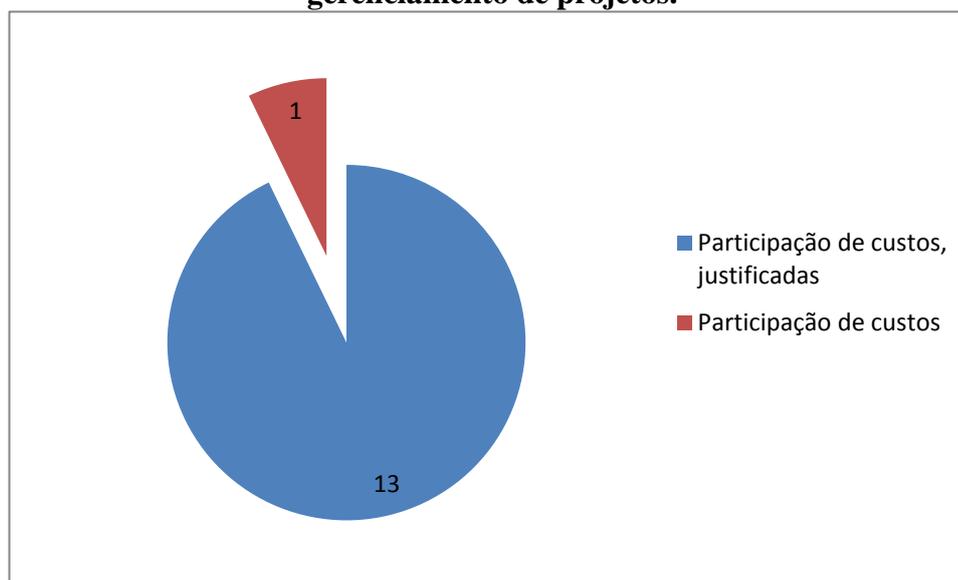


**Fonte:** Os autores (2015).

Quanto à relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos à elaboração e gerenciamento de projetos, conforme Figura 6, 12 entrevistados

afirmaram que a organização dá muita importância aos treinamentos internos e frequentemente realiza cursos abordando metodologias e ferramentas. Apenas 2 entrevistados afirmaram que a organização dá importância aos treinamentos internos e está iniciando esta prática. A capacitação permanente dos servidores é sem dúvida uma das premissas centrais da Nova Administração Pública, visando à execução do princípio da eficiência.

**Figura 7 - Gráfico expondo o resultado da pesquisa com os estudantes quanto aos treinamentos efetuados fora da organização para profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos.**

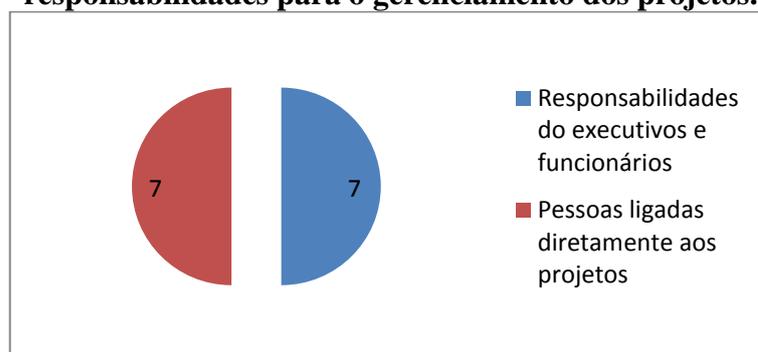


**Fonte:** Os autores (2015).

Diante dos treinamentos efetuados fora da organização para profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos, conforme Figura 7, 13 entrevistados afirmaram que a organização estimula tais iniciativas com participação nos custos, desde que adequadamente justificadas. Apenas 1 entrevistado afirma que a organização estimula tais iniciativas e eventualmente pode participar dos custos. Aqui mais uma vez o processo de capacitação se relaciona com o princípio da eficiência.

Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), teve como resultado que todos os entrevistados afirmaram que existe um plano estruturado formal de treinamento, em que praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Aqui mais uma vez o processo de capacitação se relaciona com o princípio da eficiência.

**Figura 8 - Gráfico mostrando o posicionamento dos estudantes sobre às responsabilidades para o gerenciamento dos projetos.**



**Fonte:** Os autores (2015).

Conforme Figura 8, em relação às responsabilidades para o gerenciamento dos projetos, 7 entrevistados afirmaram que as responsabilidades dos executivos e funcionários das áreas funcionais, em relação ao gerenciamento de projetos, estão bem definidas. Porém, estas informações não são facilmente acessíveis e os outros 7 entrevistados afirmaram que apenas as pessoas ligadas diretamente aos projetos têm responsabilidades sobre este assunto. Aqui se verifica a aplicação dos princípios da moralidade e da eficiência.

Quanto à relação aos aspectos organizacionais para o gerenciamento dos projetos, teve como resultado que todos os entrevistados afirmaram que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO, do inglês Project Management Office) é fundamental para auxiliar as atividades de gerenciamento de projetos.

## 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou de forma sintética a execução de um novo modelo de Gestão Pública desenvolvido em uma pequena cidade do interior cearense. A realidade vivida em Acarape não é diferente dos mais de 80% dos municípios brasileiros com população de até 30.000 habitantes. Nestes municípios prevalecem as restrições orçamentárias, a baixa qualificação dos servidores, a falta de estrutura física e material e a dificuldade de captação de recursos.

Por isso, mesmo tendo como objeto de estudo uma cidade de pequeno porte, esse projeto possui uma relevância que vai muito além de suas fronteiras, inserindo-se como assunto relevante no atual debate da administração pública municipal brasileira, diante do desafio da ampliação das obrigações das prefeituras e, ao mesmo tempo, da quantidade insuficiente de recursos para atender as suas inúmeras demandas sociais.

Observou-se no trabalho, alinhamento pleno entre o novo modelo gerencial e os Princípios da Administração Pública, que constituem-se como base fundamental para toda iniciativa neste setor. Este alinhamento, dentre outras razões, é importante para mostrar consistência, pois há um grande número de novas ideias e de projetos no gerenciamento do setor público, mas que efetivamente não chegam a consolidar-se.

O esforço de confrontação entre teoria e prática exercido neste trabalho mostrou-se bastante válido, na medida em que um dos maiores desafios para novas metodologias no setor público é o de obedecer aos Princípios da Administração Pública. Contemporaneamente, há grande influência do setor empresarial sobre as práticas da administração pública, fortalecendo a noção equivocada de que o setor público é essencialmente improdutivo e inoperante, além de incapaz de criar por si mesmo as soluções necessárias.

Esta percepção equivocada acaba por fundamentar a reprodução mecânica de metodologias empresariais na administração pública, gerando graves distorções, sobretudo pela falta de alinhamento destas metodologias com a natureza das atividades do setor. O cidadão não é pura e simplesmente um consumidor de serviços públicos, ele é beneficiário de serviços sim, mas ao mesmo tempo é parte das soluções e precisa ter participação ativa nos processos consultivos e decisórios da administração pública. Para isso, são necessários novos instrumentos capazes de reaproximar as pessoas dos assuntos públicos. Esta concepção de cidadania ativa em Acarape é chamada de "Poder Social" e consiste na aplicação de uma série de atividades já mencionadas no corpo do trabalho.

Destaca-se, também, que este formato de estudo abre a possibilidade do envolvimento de outros atores em novas pesquisas desenvolvidas no município de Acarape, gerando novos conhecimentos e contribuindo na busca constante para melhoria da qualidade da ação da Prefeitura e, conseqüentemente, para a melhoria de vida das pessoas.

Através das entrevistas realizadas com os alunos bolsistas, percebeu-se a necessidade de implementação de novos cursos e de novas iniciativas voltadas à capacitação e ao treinamento dos mesmos em outras áreas afins. Esses cursos, por exemplo, poderão prepará-los para a captação e mobilização de novos recursos nas esferas estadual e federal de governo, no terceiro setor através das ONG's e Fundações, nas empresas públicas e privadas e na cooperação internacional através de organismos bilaterais e multilaterais, consolidando a ideia de ação em rede, ao agir de forma consorciada através de parcerias institucionais de curto, médio e longo prazos, tendo como objetivo final o Desenvolvimento Local.

Por fim, convém destacar que o modelo está em construção e invariavelmente sofrerá mudanças e ajustes ao longo do tempo sendo, sem dúvida, objeto de outros estudos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Elisa de Campos. Participação dos operários chilenos no governo de Salvador Allende. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://novo.fpabramo.org.br/sites/default/files/2.perseu6.borges\\_0.pdf](http://novo.fpabramo.org.br/sites/default/files/2.perseu6.borges_0.pdf)>. Acesso em: 07 Novembro de 2014.

CABRAL, Guilherme Castro. A teoria dos capuzes na Administração Pública. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/27308/a-teoria-dos-capuzes-na-administracao-publica>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

CARDOZO, José Eduardo Martins. *Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98)*. IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Antonio. Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012.

FERREIRA, A. B. de H. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. Comentários à reforma administrativa. São Paulo: RT, 1998.

NARDES, João Augusto Ribeiro. TCU: Protestos demonstram ineficiência do Estado. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.auditar.org.br/web/?h\\_pg=noticias&bin=read&id=1107](http://www.auditar.org.br/web/?h_pg=noticias&bin=read&id=1107)>. Acesso em 12 de Setembro de 2014.

MARQUES, E. Redes sociais, Instituições e Atores Políticos no Governo da Cidade de São Paulo. Anablume e Fapesp, São Paulo, 2003.

MEIRELES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 6. ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Malheiros, 1995.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUSA, Lino Osvaldo Serra. A axiologia de moralidade administrativa tendo por base sua posição no sistema jurídico brasileiro. Jus Navigandi, Teresina, a. 5, n.48, dez. 2000. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=339> Acesso em: 02/10/08.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira. Gestão Pública. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias>. Acesso em: 11 de Setembro de 2013.

WOLYNEC, E. O novo conceito de gestão pública. <http://www.techne.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2005.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS BOLSISTAS DO ESCRITÓRIOS DE PROJETOS - DESENVOLVIMENTO EM REDE E PODER SOCIAL

**1. Em relação ao assunto “Gerenciamento de Projetos” (PMI, PMBOK, certificações, etc.) assinale a opção mais adequada:**

- A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento, e a alta administração estimulam o uso desses conhecimentos.
- B) O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso desses conhecimentos.
- C) O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.
- D) O assunto não é conhecido dentro da organização.

**2. Em relação ao uso de metodologia de elaboração de projetos, assinale a opção mais adequada:**

- A) Existe uma metodologia implantada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos.
- B) Existe uma metodologia implantada e em uso rotineiro por um pequeno número de pessoas envolvidas com projetos.
- C) A metodologia foi implantada recentemente. Seu uso ainda é incipiente.
- D) Não existe metodologia implantada.

**3. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos à elaboração e gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:**

- A) A organização dá muita importância aos treinamentos internos e frequentemente realiza cursos abordando metodologias e ferramentas.
- B) A organização dá importância aos treinamentos internos e está iniciando esta prática.
- C) A organização dá alguma importância aos treinamentos internos, mas ainda não se tomou nenhuma iniciativa prática.
- D) A organização não dá importância aos treinamentos internos e não realizou nenhum curso interno no último ano.

**4. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização para profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:**

- A) A organização estimula tais iniciativas com participação nos custos, desde que adequadamente justificadas.
- B) A organização estimula tais iniciativas e eventualmente pode participar dos custos.
- C) A organização aceita tais iniciativas, mas sem participação.
- D) A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

**5. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:**

- A) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento.
- B) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Uma razoável quantidade de gerentes de projeto já passou por este treinamento.
- C) Tem havido algumas iniciativas de treinamento por parte da empresa, mas estão em estágio inicial.
- D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

**6. Em relação às responsabilidades para o gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:**

- A) As responsabilidades dos executivos e funcionários das áreas funcionais, em relação ao gerenciamento de projetos, estão claramente definidas e divulgadas na organização.
- B) As responsabilidades dos executivos e funcionários das áreas funcionais, em relação ao gerenciamento de projetos, estão bem definidas, porém estas informações não são facilmente acessíveis.
- C) As responsabilidades dos executivos e funcionários das áreas funcionais, em relação ao gerenciamento de projetos, não estão bem definidas, o processo está em desenvolvimento.
- D) Apenas as pessoas ligadas diretamente aos projetos têm responsabilidades sobre este assunto.

**7. Em relação aos aspectos organizacionais para o gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:**

- A) A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) é fundamental para auxiliar as atividades de Gerenciamento de projetos
- B) A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) é importante para auxiliar as atividades de Gerenciamento de projetos.
- C) A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) é importante para auxiliar as atividades de Gerenciamento de projetos, mas não se aplica ao SEBRAE no momento.
- D) A implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) não é necessária para auxiliar as atividades de Gerenciamento de projetos.