



Ministério da Educação - MEC

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD

Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

CAMILA CARLA NOGUEIRA RIBEIRO

**GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: APRENDIZAGENS
EM DOIS ÓRGÃOS PÚBLICOS DE LIMOEIRO DO NORTE/CE**

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2019

CAMILA CARLA NOGUEIRA RIBEIRO

GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: APRENDIZAGENS
EM DOIS ÓRGÃOS PÚBLICOS DE LIMOEIRO DO NORTE/CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração Pública
da UNILAB, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública.

Orientador (a): Prof^o Dr. Ives Romero Tavares
do Nascimento

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2019

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira Sistema
de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

R368g

Ribeiro, Camila Carla Nogueira.

Gerencialismo na administração pública municipal: aprendizagens em dois órgãos públicos de Limoeiro do Norte/CE / Camila Carla Nogueira Ribeiro. - 2019.

42 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento.

1. Administração pública - Limoeiro do Norte (CE). 2. Gestão gerencialista. I. Título.

BA/UF/BSCM

CDD

CAMILA CARLA NOGUEIRA RIBEIRO

GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: APRENDIZAGENS
EM DOIS ÓRGÃOS PÚBLICOS DE LIMOEIRO DO NORTE/CE

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: ____/____/____

Nota: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento
Universidade Federal do Cariri - UFCA
Orientador

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB
1º Membro

Profa. Ms. Ailana Linhares de Sousa Medeiros
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB
2º Membro

Ao senhor Deus aquele que me criou e alimentou em mim o desejo de voar.

À minha família, amigos, colegas de curso pela ajuda e paciência.

À UNILAB por me permitir sonhar novamente.

RESUMO

De acordo com Constituição Federal de 1988, artigo 1º, a República Federativa do Brasil é formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito Federal, constituindo um Estado democrático. Neste contexto, compreende-se que o município recebeu poder administrativo, financeiro e político para exercer seu governo e administração própria, como mostra o artigo 18 da própria constituição: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.” No entanto, os municípios, junto com os estados e a união, encontravam muitas dificuldades de gestão, devido à sujeição à hierarquia, a inflexibilidade e aos regulamentos rígidos, característicos do modelo administrativo que deveriam seguir o burocrático, surgindo, assim, a aplicabilidade de um novo modelo de gestão, o gerencial, para solução desses problemas. É por meio de uma gestão eficiente e inovadora que o ato administrativo torna-se visível e importante para a sociedade. O presente trabalho foi desenvolvido em dois órgãos da Administração Pública Municipal de Limoeiro do Norte-Ceará, abordando como primícias relevantes a adoção ou não do modelo de gestão gerencial pelas instituições, para tal realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de um estudo de campo através de uma entrevista a um gestor que já assumiu os dois órgãos pesquisados e que hoje assume novamente as organizações estudadas. O trabalho tem como foco demonstrar se há diferenças da aplicabilidade do modelo gerencial entre eles e quais fatores influenciam ou não essas ações dentro destes órgãos.

Palavras-chave: Administração Pública. Modelo de gestão gerencial. Aplicabilidade do modelo gerencial de administração.

RESUMEN

De acuerdo con la Constitución Federal de 1988, artículo 1, de la República Federativa del Brasil, formada por la unión indisoluble de los Estados, Municipios y Distrito Federal, constituyendo un estado democrático. En este contexto, se entiende que el municipio recibió poder administrativo, financiero y político para ejercer su gobierno y su propia administración, como se muestra en el artículo 18 de la propia constitución: "La organización político-administrativa de la República Federativa del Brasil comprende la Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, todos autónomos, en los términos desde esta Constitución." Sin embargo, los municipios, junto con los estados y la unión, se encontraban muchas dificultades de gestión, debido a la inclusión de la jerarquía, la rigidez y a los reglamentos rígidos, característicos del modelo administrativo que deben seguir el burocrático, surgiendo, así, la aplicabilidad de un nuevo modelo de gestión gerencial, para la solución de estos problemas. Es por medio de una gestión eficiente e innovadora que el acto administrativo se convierte en visible e importante para la sociedad. El presente trabajo fue desarrollado en dos órganos de la Administración Pública Municipal de Limoeiro do Nort-Ceará- abordando como primicias relevantes de la adopción e no del modelo de gestión gerencial de las instituciones, para ello se realizó una investigación cualitativa de carácter exploratorio por medio de un estudio de campo a través de una entrevista a un directivo que ha tomado los dos órganos investigados y que hoy asume de nuevo las organizaciones estudiadas. El trabajo tiene como objetivo demostrar si existen diferencias de la aplicabilidad del modelo de gestión, entre ellos e qué factores influyen o no estas acciones dentro de estos órganos.

Palavra clave: Administração Pública. Modelo de gestão gerencial. Aplicabilidade del modelo gerencial de administração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 01- Cronograma do trabalho de campo-----	28
Quadro 01- Resumo da entrevista-----	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	14
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	14
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A reforma gerencial do Estado de 1995	15
2.2 Trajetória recente de gestão pública brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas	18
2.3 Reforma do aparelho do Estado: Limite do gerencialismo frente ao patrimonialismo	21
2.4 Gestão pública em municípios de pequeno porte: Velhas questões, leis modernas e práticas patrimonialistas	23
3. METODOLOGIA	25
3.1 Tipo de pesquisa	25
3.2 Seleção do sujeito	26
3.3 A entrevista	26
3.4 Tratamento de dados	27
3.5 Coleta de dados	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA	42

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, a República Federativa do Brasil é formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito Federal, constituindo um estado democrático. Neste contexto, o município recebeu poder administrativo, financeiro e político para exercer seu governo e administração própria, como mostra o artigo 18 da própria Constituição: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos” (BRASIL, 1988).

Isso representou uma novidade institucional no país, pois até então na organização administrativa e política nacional a figura do município não dispunha da referida autonomia. Essa é uma ideia difundida em outros espaços, como se vê nos termos da contribuição do Instituto Brasileiro de Administração Municipal:

Nas Constituições anteriores, o Município não figurava expressamente entre os integrantes da Federação, ou seja, sequer havia discussão acadêmica sobre se o Município integrava ou não a Federação, até porque o modelo de Federação, até então adotado no Brasil, cópia do modelo norte-americano, não comportava a presença do Município. (IBAM, 2013, p.14).

Essa autonomia, dada aos municípios, foi uma forma de descentralizar as decisões da federação, passando a responsabilidade sobre a gestão de problemas locais, que fez aproximar o Estado à população.

No entanto, os municípios, junto com os estados e a União, encontraram algumas dificuldades de gestão, devido à sujeição à hierarquia, a inflexibilidade e aos regulamentos rígidos, característicos do modelo administrativo que deveriam seguir no plano burocrático. Isso fez surgir, assim, a necessidade de por um novo modelo de gestão: o modelo gerencial. Por conseguinte, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 21 de setembro de 1995, foi o responsável por essas melhorias.

Como aponta Mafra (2005):

O "Plano Diretor" diz que a administração gerencial é a solução do problema da administração burocrática. Isto porque a flexibilização da estabilidade dos servidores, do sistema de licitações e dos orçamentos que deixariam de ser tão detalhados, representaria a superação dos obstáculos por meio de mudança das leis e das instituições seguida de evolução para o sentido de uma administração pública gerencial. (MAFRA, 2005, p. 2).

Essa reforma gerencial no Brasil tinha como objetivo viabilizar o ajuste fiscal, principalmente dos Estados e Municípios, e tornar mais eficiente a administração pública, com foco no cidadão como beneficiário de seus serviços. Como relata Santos

(2008):

As transformações exigidas, para a Administração Pública, originaram-se da mudança de consciência dos cidadãos, ou seja, o reconhecimento de que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos, bem como de que suas exigências, ao Estado, eram muito superiores ao ofertado. (SANTOS, 2008, p.2).

Bresser-Pereira (1995, p.9.) demonstra a estrutura organizacional do Estado Gerencial quando pontua que o seu trabalho é de suma importância não só para criar agências reguladoras como também torná-lo democrático e eficiente permitindo que os serviços sociais possam ser alcançados e usufruídos pela sociedade. Ele ainda afirma que o Estado passa a ter autonomia para agir como capacitador da competitividade de empresas privadas. Já Luiz Fernando Abrucio (2005) defende que a reforma gerencial proporcionou mudanças na forma do governo federal se organizar e que isto permitiu melhorias nas informações da administração pública como fortaleceu a carreira dos servidores do Estado.

Entretanto, apesar de mais de vinte anos da reforma administrativa, muitas propriedades negativas do sistema burocrático como: a forte rigidez no comando de governo, o inchaço na máquina pública a centralização do poder administrativo e, ainda, do patrimonialista estão presentes nas administrações das organizações públicas brasileiras.

Para Mansoldo (2009, p. 24), o gerencialismo ainda possui características burocráticas quando conserva alguns dos seus elementos básicos, como a admissão de pessoal que segue critérios rígidos e o sistema de remuneração estruturado. A autora relata que o que os difere são a maneira como é feito o controle administrativo, que se concentra nos resultados e não mais nos processos garantindo uma autonomia maior do servidor. Assim, ela diz que são características da administração pública gerencial:

- A orientação dos efeitos para beneficiar o cidadão;
- A orientação para obtenção de resultados;
- A premissa de que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança;
- A estratégia é servir-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;
- A utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Porquanto, continua Mansoldo (2009):

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas privadas, com flexibilidade organizacional, análises e controle de resultados e autonomia para tomar certas decisões, aumentando, assim, a efetividade voltada para os serviços e o atendimento aos cidadãos, porém não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público. (MANSOLDO, 2009, P. 24)

Dessa maneira, a reforma administrativa permite a sociedade um alcance e acesso maior aos seus direitos, uma vez que tem como primazia a busca pela eficiência aferida através dos resultados, desta forma o cidadão passa a ter seus interesses respondidos e satisfeitos.

Conforme Mansoldo (2009) o mundo globalizado exerce influências na sociedade em vários aspectos, modificando a cultura, a religião, política e economia. Isso permite mais informações e reivindicações tornando o cidadão apto a exigir eficiências dos governos no atendimento das necessidades. Como afirma Moreira Neto (2008):

A palavra chave introduzida pela globalização no Estado em mutação é eficiência: qualidade essencial da boa governança, tanto em sua atuação externa como interna. Eficiência, porém, não mais entendida, à feição do passado recente, como apenas o primado da ação bélica, tão importante que foi na Era das grandes potências, mas a que surge do conceito de uma nova e peculiar governança dos interesses cometidos ao Estado – uma eficiência político-administrativa para atuar nas intrincadas relações multilaterais de nível global, as de nível regional e as bilaterais. (MOREIRA NETO, 2008, p. 101.)

Assim, embasado neste pensamento, o presente estudo monográfico aborda o tema sobre o modelo administrativo gerencial, que deve ser seguido nas gestões públicas, de acordo com as últimas reformas administrativas. Como assegura Abrucio (2007),

[...] Esta revolução gerencial dependerá, portanto, de um convencimento dos diversos atores políticos e sociais sobre a necessidade de se adotar este novo modelo de gestão. Daí que não bastarão alterações institucionais; serão necessárias mudanças na cultura política, como ocorreu no caso da responsabilidade fiscal. (ABRUCIO, 2007, p. 83)

Assim, fazendo-se uso desta temática, realizou-se um estudo comparativo entre sua implantação em um órgão do município de Limoeiro do Norte, Ceará, pertencente à

administração direta, que tem os recursos predestinados (SEINFRA-Secretaria de Obras e Infraestrutura), e um órgão descentralizado de administração indireta que se mantém pela própria arrecadação ou recursos próprios uma autarquia (SAAE - Serviço Autônomo de Água e Esgoto).

Por consequência, o problema explorado baseia-se no gerencialismo na administração pública municipal, que segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado, de 1995, é o modelo de gestão que soluciona os entraves burocráticos, e que, como uma empresa privada, preocupa-se com o alcance dos resultados de modo eficiente, surgindo assim o seguinte questionamento: Em que medida o modelo gerencialista representa aprendizados para a gestão da SEINFRA e do SAAE em Limoeiro do Norte?

1.1 Justificativa

A aplicação do modelo gerencial na administração pública é algo que deve ser encarado como relevante para que as gestões nos setores públicos possam atingir seus objetivos. Este sistema também permite atender satisfatoriamente às questões voltadas ao bom exercício da cidadania.

Essa abordagem ajuda os administradores a compreender que ter uma gestão voltada para o aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos, através de práticas assemelhadas às empresas privadas, como a busca constante da eficiência e o controle dos meios e resultados, o ganho da coletividade acontecerá e, conseqüentemente, o reconhecimento também. Isso acontece porque esse método encaminha os recursos humanos nas organizações públicas.

Então, de acordo com Mansoldo (2009), a administração pública gerencial trata o cidadão como um contribuinte e cliente em que são ofertados os seus serviços. E por conta disso, suas necessidades são atendidas. Os efeitos sociais gerados são bem recebidos correspondendo a uma sociedade satisfeita com os serviços públicos ofertados.

Sabendo que o aperfeiçoamento administrativo, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, trouxe essas novas ideias e visões para aplicabilidade da reforma gerencial dentro das organizações públicas, foi desenvolvido este trabalho comparativo entre dois órgãos municipais, sendo um direto e centralizado (Secretaria de Obras e Infraestrutura) e o outro indireto e descentralizado (Autarquia

SAAE) da prefeitura, com a intenção de compreender se há diferença do aproveitamento gerencial entre eles e quais os fatores influenciam ou podem ser analisados para dá qualidade a gestão. E desta forma através dos resultados encontramos respaldo para entendermos como o gerencialismo funciona em parte no município de Limoeiro do Norte ressignificando o olhar sobre a administração gerencial nos municípios.

1.2. Objetivos:

1.2.1 . Objetivo Geral:

Analisar em que medida o modelo gerencialista representa aprendizados para a gestão da SEINFRA e do SAAE em Limoeiro do Norte – CE.

1.2.2. Objetivos Específicos:

Dentro de um contexto geral poderemos destacar os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a inserção e aplicação do modelo gerencialista na administração de autarquia municipal e no SEINFRA;
2. Situar as características relevantes do modelo gerencialista nos entes pesquisados;
3. Analisar como a realidade gerencial de cada órgão se manifesta como aprendizados sentidos na gestão de cada um.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho busca fundamentar questões voltadas para administração gerencial a partir da abordagem de um gestor em processos e aplicabilidade do gerencialismo ou não em um órgão de administração direta e outro de administração indireta no município de Limoeiro do Norte/Ceará, tendo em vista os efeitos sentidos como aprendizados. Para tal, segue-se a trajetória histórica da administração gerencial por alguns estudiosos e cientistas político, bem como a importância de sua utilização no governo moderno neste capítulo de revisão de literatura.

2.1. A Reforma Gerencial do Estado de 1995

No referido trabalho de Bresser-Pereira a Reforma Gerencial do Estado de 1995 o autor argumenta que a implantação da reforma gerencial na administração pública brasileira foi bem sucedida, que atingiu mudanças legais que são importantes para a reforma. Para ele,

As principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis: a reforma constitucional, que ficaria chamada de “reforma administrativa”, [...] as agências reguladoras foram criadas e dotadas de autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais [...] foi criado o regime de emprego público; [...] alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminando privilégios e distorções; os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1995. P. 8)

O autor diz que a administração pública, com estas mudanças passou a buscar a qualidade nos seus serviços e isto caracterizou a mudança de práticas burocráticas para gerenciais. Como aponta,

Por outro lado, uma estratégia gerencial de administração — a gestão pela qualidade total — foi adotada e passou a ser consistentemente aplicada na administração pública federal e em diversas administrações estaduais e municipais. Finalmente, o apoio recebido pela reforma junto à alta administração pública revelou uma clara mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1995. P. 8)

Bresser-Pereira (1995, p. 9) pontua que a reforma gerencial não é uma forma neoliberal do Estado se transformar em agente regulador, já que o Estado em sua forma democrática e eficiente financia os serviços sociais e age como capacitante da

competitividade que possam existir nas empresas privadas. O autor dá ênfase à importância de se continuar o debate nacional não só em torno da reforma mais sobre todos os temas que abrangem a vida pública como forma de melhorar e ampliar os trabalhos já executados.

Além disso, Bresser-Pereira apresenta um pensamento de cooperação e coletividade quando diz que:

[...] Não há nada hoje mais importante, no Brasil, do que nos engajarmos em um verdadeiro debate sobre todos os temas da vida pública nacional. Um debate marcado pelo respeito, em que os participantes respeitem as pessoas e os argumentos apresentados. Só assim aprenderemos dos nossos erros, descobriremos novos caminhos, aprofundaremos nossa democracia, dependeremos menos de elites iluminadas e fortaleceremos o espaço público e a sociedade civil. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 10).

Para isso, ele relata como se deu a história da reforma gerencial no momento que era o ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). O autor comenta que tinha algumas ideias a respeito sobre a reforma da administração pública, pois possuía embasamento sobre a reforma burocrática e a administração de empresas, porém foi através de uma viagem para a Inglaterra que passou a tomar conhecimento bibliográfico a respeito do assunto. Isso permitiu a elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995, alavancando o Brasil para constituir-se como primeiro país em desenvolvimento a tentar implantar a reforma gerencial. Como afirma Bresser-Pereira (1995),

As novas ideias estavam em plena formação, às novas práticas administrativas, em processo de implantação. O Brasil tinha a oportunidade de participar desse grande movimento de reforma e constituir-se no primeiro país em desenvolvimento a fazê-lo. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 11)

Essa mudança de ideias e atitudes para o país gerou certa resistência, porém o autor relata que a mídia foi um instrumento importante para o conhecimento e o debate destes pensamentos conjunto à opinião pública e administradores públicos.

Contudo, Bresser-Pereira (1995) diz que o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 foi o documento básico da reforma cujos princípios orientam a ação reformadora do governo como defini as instituições e estabelece as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no país.

Segundo o autor “a reforma gerencial de 1995 tem três dimensões: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão.” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 14) e que no seu trabalho exercido como ministro deu prioridade para mudança institucional, porém não encontrou facilidades, mas conseguiu alcançar a aprovação

após um debate a nível nacional que explanando críticas ao sistema burocrático de governo e defendendo novos tipos de instituições. Como aponta Bresser-Pereira (1995),

[...] A reação inicial à reforma foi, na verdade, de hostilidade, descrença e perplexidade. Hostilidade da parte daqueles que estavam comprometidos com a velha visão burocrática da administração pública, seja por uma questão ideológica, seja por se sentirem ameaçados em seus privilégios. Perplexidade da parte dos que se viram diante de uma proposta inovadora, que mudava a agenda do país, e não tinham ainda tido tempo para avaliar as novas ideias. Descrença da parte dos que, aceitando a proposta de reforma, sentiam que os interesses corporativos e patrimonialistas contrariados eram pôr demais fortes. (BRESSER - PEREIRA, 1995, p. 14)

Dento deste contexto, o autor argumenta que tanto o projeto como o debate nacional focava a superação não apenas da forma patrimonialista de governar mais também a crítica à administração burocrática brasileira que se considerava inapta ao Estado Moderno de governo.

Para Bresser-Pereira a reforma gerencial cria uma burocracia profissional e moderna, porém “[...] esta reforma não subestima elementos de patrimonialismo ou de clientelismo que ainda subsistem em nosso meio.” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 18).

Com relação à dimensão cultural, Bresser-Pereira (1995, p. 18) diz que “[...] significa, de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial”. O simples fato de discutir, debater sobre uma nova forma de governo é uma mudança de valores de cultura.

Sobre a dimensão de gestão, o autor acredita que é o processo mais difícil, pois é o momento de se colocar em prática as ideias, romper os paradigmas existentes mostrar à população que o Estado pode ser eficiente e inovador. Para que isto ocorra, Bresser-Pereira (1995, p. 18) afirma que deve haver “[...] a implantação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não estatal”.

Ademais, Bresser-Pereira (1995) argumenta que a reforma administrativa envolve uma mudança na estratégia de gestão e que permite um Estado reformado, quando diz que:

[...] Trata-se, portanto, de uma reforma do Estado, que não se limita a propor descentralização para os estados e municípios e desconcentração ou delegação de autoridade para os dirigentes das agências estatais federais, estaduais e municipais. (BRESSER-PEREIRA, 1995, P. 19)

O autor relata que na sua experiência como ministro construiu o modelo da reforma gerencial de 1995 embasado nos três setores do Estado Moderno: O setor das atividades exclusivas de Estado; os serviços sociais e científicos; e o setor de produção

de bens e serviços para o mercado. Porquanto, Bresser-Pereira (1995) acredita que a reforma gerencial de 1995 está voltada para uma maior afirmação da cidadania.

[...] se busca defender os direitos republicanos, ou seja, o Direito que cada cidadão possui de que o patrimônio público seja utilizado de forma pública. Busca-se ter um Estado ao mesmo tempo mais forte, mais capaz de fazer valer a lei e mais democrático, mais bem controlado pela sociedade. Através da adoção de formas modernas de gestão será possível atender de forma democrática e eficiente às demandas da sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 24)

Ele defende mudanças para que a máquina pública alcance eficiência e qualidade através desta nova forma de governar, onde os direitos dos cidadãos possam ser vistos e respeitados:

[...] a administração pública gerencial parte do pressuposto de que não apenas egoísmo e conflito marcam as ações humanas, mas também cooperação e espírito público. Desta forma, delega autoridade aos administradores públicos e os controla, de um lado, através da cobrança de resultados e da auditoria a posteriori, e, de outro, contando com a existência nos regimes democráticos de um espaço público onde seja possível exercer o controle social. (BRESSER- PEREIRA, 1995, p. 15)

Bresser-Pereira pontua (1995) que uma reforma bem planejada e aplicada contribui em muito para o desenvolvimento do país e que por conta disto torna os direitos sociais mais viáveis para o cidadão. A reforma é gerencial, social e social-liberal.

Por conseguinte, para Bresser-Pereira (1995) a reforma permite autonomia assegurada aos administradores públicos por que elimina os regulamentos rígidos da administração burocrática, além de contar com mecanismos da administração privada como a estratégia por resultados, assim como o controle social ou participativo da sociedade, com o controle da imprensa e da opinião pública, e com o controle da oposição política.

2.2. Trajetória recente da gestão pública brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas

Fernando Luiz Abrucio, no trabalho “Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas” faz um balanço sobre a trajetória da administração pública de. “[...] separar o joio do trigo desta trajetória reformista” (ABRUCIO, 2007. p. 68). Ele separa o artigo em três capítulos: Introdução, Da redemocratização ao governo Lula e Renovação da agenda de reformas: quatro eixos estratégicos.

Na introdução, Abrucio (2007, p. 68) relata que apesar dos avanços e inovações permitidas pela nova reforma administrativa, constatou-se que elas ocorreram de formas fragmentadas e desiguais para o conjunto do Estado, ou seja, nem todos os setores foram beneficiados. Da redemocratização ao Governo de Luiz Inácio Lula da Silva, Abrucio (2007, p. 68) fala que a reforma do Estado no Brasil começou com o período militar e que os fenômenos da crise do regime autoritário e do modelo nacional-desenvolvimentistas foram fatores que principiaram essa mudança, porém o foco era corrigir os erros dos militares e não a construção de um modelo de Estado moderno e eficiente.

O autor Abrucio (2007) diz que a Constituição Federal de 1988 permitiu mudanças profundas no legado do regime militar, entre elas estão à democratização do Estado, a descentralização e a reforma do serviço civil, porém não se concretizaram completamente por conta de uma série de problemas. Como destaca Abrucio (2007),

[...] No que se refere à democratização do Estado, tome-se o exemplo dos tribunais de contas, particularmente os subnacionais, que pouco avançaram no controle dos governantes, quando não estiveram a eles vinculados de forma patrimonialista. [...] No caso da descentralização, as dificuldades para potencializá-la foram muitas: houve uma multiplicação exagerada dos municípios, poucos incentivos à cooperação intergovernamental foram estabelecidos, a questão metropolitana foi ignorada pela Constituição, além de o patrimonialismo local ter sobrevivido em boa parte do país. [...] Não obstante as qualidades das medidas em prol da profissionalização do serviço público previstas na Constituição de 1988, parte desta legislação resultou, na verdade, em aumento do corporativismo estatal, e não na produção de servidores do público. (ABRUCIO, 2007, p. 69-70)

Na Era Collor, em 1990, percebeu-se que a Constituição de 1988 falhou ao tentar resolver os problemas existentes na administração pública brasileira, ela encareceu o custeio da máquina administrativa com gastos de pessoal, bens e serviços, gerando um aumento da ineficiência dos serviços públicos, com isso criaram-se dois conceitos falsos que não contribuíram em nada para situação do Estado que foi: a ideia do Estado mínimo e o conceito de marajás. Como aponta Abrucio (2007),

As medidas tomadas nesse período foram um desastre. Houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal, algo que produziu-a lógica de “salve-se quem puder”. (ABRUCIO, 2007, p. 70)

Logo, Abrucio (2007, p. 71) ressalta que no governo do presidente Itamar Franco não existiu nenhuma grande iniciativa reformista, porém na gestão de Fernando Henrique Cardoso a criação do Mare (Ministério da Administração e Reforma do

Estado) foi de suma importância para a situação político-administrativa do país, já que realizou um diagnóstico com os pontos negativos que a Constituição Federal de 1988 não conseguiu inovar ou implantar, como também ressaltou a experiência internacional sobre este novo modelo de gerir a administração pública.

Além disso, Abrucio (2007, p. 71) diz que o ministro do Mare foi o pioneiro em perceber as mudanças que a administração pública mundial passava, porém faz uma ressalva quando comenta que ele não soube traduzir politicamente essas transformações para o nosso país. O autor argumenta que a chamada reforma Bresser trouxe avanços para administração pública como,

Em primeiro lugar [...] houve um a grande reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública — antes desorganizadas ou inexistentes — e o fortalecimento das carreiras de Estado. Uma segunda ordem de mudanças diz respeito à área legal, especialmente no campo da reforma constitucional, com as Emendas nos 19 e 20. Medidas que implicaram tetos para o gasto com funcionalismo, alterações no caráter rígido e equivocado do Regime Jurídico Único e introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. (ABRUCIO, 2007, p. 71)

Abrucio (2007, p. 72) assinala como fracassos dessa reforma o legado negativo deixado por Collor: a inexperiência das elites sociais e políticas brasileiras; a visão economicista estreita da equipe econômica e parlamentares que temiam a implantação de um modelo mais transparente de gestão, senões no núcleo central do governo e a oposição petista a reforma. Tudo isso de acordo com o autor contribuiu para que o Mare não tivesse a capacidade de coordenar o conjunto do processo de reforma do Estado.

Abrucio (2007) salienta que aconteceu uma série de ações inovadoras que não ficaram circunstanciadas a períodos de governo e que foram de extrema importância para a administração pública. Conforme afirma o autor.

O mais importante movimento foi montado em torno da questão fiscal. [...] Seu corolário foi a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Os governos estaduais e, principalmente, os municipais introduziram diversas novidades no campo das políticas públicas: maior participação social, ações mais ágeis, e, no caso específico dos estados, a expansão dos centros de atendimento integrado. [...] inovações nas políticas públicas, particularmente as vinculadas à área social. Mecanismos de avaliação, formas de coordenação administrativa e financeira, avanço do controle social, programas voltados à realidade local e, em menor medida, ações Inter setoriais. [...] o governo eletrônico [...] a tecnologia da informação tem levado à redução dos custos, bem como ao aumento da transparência nas compras governamentais, reduzindo o potencial de corrupção. (ABRUCIO, 2007, p. 76-77)

O autor ressalta que na gestão de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011) as iniciativas advindas da gestão anterior foram continuadas, porém o presidente no seu decorrer não estabeleceu uma agenda em prol da reforma pelo contrário adotou um

amplo loteamento nos cargos públicos. Como pontos positivos e que merecem relevantes considerações, Abrucio fala que “[...] as ações da Polícia Federal e, principalmente, o trabalho da Controladoria Geral da União são inegáveis avanços da gestão petista que devem ser definitivamente incorporados pelo Estado brasileiro.” (ABRUCIO, 2007, p. 77)

Abrucio registra que a renovação da agenda de reformas passa pela renovação de quatro eixos: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência. Ele defende à redução dos cargos de comissão, a profissionalização do alto escalão governamental, a busca por profissionais do mercado como forma de “oxigenar” a administração pública e incorporar novas técnicas e conhecimentos, o aumento de investimentos em capacitação dos servidores públicos, a construção de um novo relacionamento entre o Estado e os sindicatos dos servidores públicos. Sobre a eficiência, o mesmo acredita que além de reduzir gastos governamentais, pode aperfeiçoar os recursos à disposição tanto do Estado quanto dos cidadãos e que as políticas de desburocratização podem reduzir os custos das atividades estatais e, ao mesmo tempo, melhorar a vida da população, reduzindo os custos para se obter os serviços públicos. Para Abrucio (2007),

[...] não bastarão alterações institucionais; serão necessárias mudanças na cultura política, como ocorreu no caso da responsabilidade fiscal. As políticas públicas devem sofrer uma transformação, sendo necessário mudar as alianças entre políticos e burocratas em torno do atual modelo de gestão o gerencial. (ABRUCIO, 2007, p. 83)

Abrucio (2007, p. 83) defende o fortalecimento da regulação dos serviços públicos. “[...] Regular bem, é bom ressaltar, significa não só garantir o caráter público dos serviços, mas também a sua qualidade — e nenhum ente privado ou ONG fará melhor que o Estado caso não seja regulado.” Aumentar a transparência e a responsabilização do poder público constitui o último eixo estratégico da agenda de reformas. O autor acredita que é preciso ter acesso à informação, ao conhecimento sobre as ações e os impactos que os programas governamentais têm sobre a sociedade.

2.3. Reforma do aparelho do Estado: Limite do gerencialismo frente ao patrimonialismo

Pinho (1998, p. 59), diz que a reforma do aparelho do estado trata-se mais especificamente da administração executiva, não abrange o Estado em sua totalidade. Para tanto ele faz uma breve retrospectiva histórica sobre a reforma administrativa ao

longo da História no Brasil.

O autor destaca que a criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público,) instituído no chamado Estado Novo na década de 1930, teve como impulso o movimento revolucionário e reformista, se caracterizou com a implantação de uma burocracia weberiana. E que houve um grande desafio de criar uma administração pública moderna, burocrática, sintonizada com os novos tempos que se previa para o país, porém toda esta batalha foi limitada por pressões populistas-clientelistas características que se mantêm ao longo de décadas provenientes da administração patrimonial marcada pela época do Brasil colônia.

Martins (1997, p.19) diz que “A reforma foi parcialmente distorcida e, mais tarde, abandonada pela cultura política clientelista profundamente enraizada”. Isso significa que o Estado não conseguiu proceder de forma cultural e de gestão o gerencialismo na administração pública.

Já Nogueira (1996) afirma que:

Disso resultou um Estado precocemente hipertrofiado e todo multifacetado [...] identifica-se uma permeabilidade ao clientelismo, na sua congênita resistência à mudança [...] isso gerou uma máquina administrativa “quase esquizofrênica”, ou seja, o governo não pode resistir ao poder histórico do patrimonialismo. (NOGUEIRA, 1996. p. 9.)

Na visão de Faoro (1979), ocorre “como no velho patrimonialismo, os cargos são para as pessoas, não as pessoas para os cargos, ou seja, existem pessoas que precisam de cargos, então estes têm que ser criados para as pessoas”. Isso se traduz no modelo patrimonialista de governo.

Segundo Martins (1997, p. 24), a fraca institucionalização do Decreto Lei N° 200 de 1967 trouxe consequências negativas para a organização interna do Estado que deveria contornar a rigidez nas estruturas das administrações diretas introduzindo o espírito gerencial privado. Logo, é possível perceber “uma espécie de tensão permanente entre as duas esferas (direta e indireta) da administração pública” (MARTINS, 1997. p. 24.) Uma disparidade crescente entre a administração indireta e a direta devido ao status diferente de seus quadros (salários, capacitação e capacidade de tomar decisões).

Assim, na década de 1980, o Estado passa por uma nova redemocratização, frente às mudanças significativas que exigem a economia, os sistemas produtivos e o capital financeiro. Como o sistema burocrático de administração pública não se mostrou capaz de gerar eficiência, pelo contrário demonstrou ainda o excessivo controle de gastos,

como no patrimonialismo e muito formalismo e rigidez disciplinar que não alcançaram êxito na máquina pública. Como afirma DINIZ (1997),

A busca de maior eficácia e rapidez na administração da crise foi recorrentemente interpretada mediante o recurso ao estilo tecnocrático de gestão e ao enclausuramento burocrático das decisões, reforçando a centralização regulatória do Estado e acentuando o divórcio entre o Executivo e o sistema de representação. (1997. p. 21.)

De acordo com Pinho (1998) um novo ordenamento para o Estado parte do pressuposto da crise que se generalizava em vários países e desta forma o modelo de gestão burocrático se mostrava ineficiente necessitando um Estado com uma nova roupagem capaz de enfrentar a crise econômica que se alastrava.

Então, Só em 1995, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o ministro do Mare (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) Luiz Carlos Bresser Pereira procurou situar a questão da reforma do aparelho do Estado de forma mais ampla descrevendo suas atividades e o papel que exercerá frente à sociedade. Sobre isso Bresser-Pereira (1997) diz que:

Em situações onde a administração pública é ineficiente e onde o mercado não faz uma alocação de recursos satisfatória, a necessidade de uma administração pública eficiente passa a ser um valor estratégico, e a administração pública burocrática deve ser substituída por uma administração pública gerencial. (BRESSER- PEREIRA, 1997, p. 8)

Isso demonstra que a administração pública gerencial toma emprestado o avanço ocorrido na administração empresarial, mas sem perder sua característica específica: “a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público” (BRESSER- PEREIRA, 1997. p. 11).

2.4. Gestão pública em municípios de pequeno porte: Velhas questões, leis modernas e práticas patrimonialistas

Neste trabalho “Gestão Pública em municípios de pequeno porte: Velhas questões, leis modernas e práticas patrimonialistas”, Rezende e Pereira (2011) abordam o papel do município após 20 anos da implementação da reforma gerencial no Brasil. Os autores relatam que os pequenos municípios se veem obrigados a adotar o gerencialismo por pressão institucional dos governos e não por desejo. Assim a implementação não se dá de forma eficiente e eficaz. Alguns pontos como o planejamento são aplicados em situações inoperantes e formais, caracterizando

elementos burocráticos. A autonomia dos municípios é limitada e subordinada aos poderes superiores. De acordo com Rezende e Pereira (2011),

Considerando que pressões institucionais levam os municípios a promoverem práticas gerenciais e que há um hiato entre orientações e práticas (o que deveria ser e o que efetivamente é), defende-se que os pequenos municípios possuem instrumentos de planejamento essencialmente formais, ou seja, são apenas respostas a exigências supralocais. (REZENDE E PEREIRA, 2011, P. 3).

Em grande medida, nos governos municipais há sobrevivência do patrimonialismo, rigidez burocrática que causam, dentre várias situações altos custos e baixa qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Assim Rezende e Pereira (2011) assinalam que,

As atuais práticas de gestão pública municipal evidenciam, dessa maneira, um paradoxo. Existem, de um lado, normas e orientações decorrentes de pressupostos burocráticos e, de outro, realidades permeadas de ações discricionárias e até mesmo arbitrárias, que se justificam pela efetiva realidade dos governos municipais, que são pressionados por novas, variadas e diferentes demandas sociais. (REZENDE E PEREIRA, 2011, p. 6).

A gestão pública municipal, dada sua proximidade ao cidadão, executa um conjunto de serviços que extrapolam suas atribuições constitucionais para atender as demandas, decorrentes das pressões das populações locais. O planejamento desconsidera as demandas locais, centrando quase exclusivamente no orçamento.

Os autores Rezende e Pereira consideram que os municípios de pequeno porte têm grandes dificuldades para implantar práticas gerenciais devido a uma série de motivos como: Perda do poder econômico e político das gestões de médias e pequenas municipalidades, assimetria inexistente entre o planejamento municipal e sua efetiva realização.

Para Rezende e Pereira (2011), a Constituição de 1988 permitiu aos municípios a descentralização de processos e delegação de poder às gestões locais, isso marcou mudanças no cenário político e institucional exigindo dos municípios que se ajustassem à realidade do setor público, da sua capacidade de prestação de serviços e da descentralização de políticas e programas.

Os autores falam que por se tratar de municípios pequenos carecem de capacidade de gestão e planejamento e que as suas estruturas administrativas são deficientes e distantes da burocracia proposta por Weber e ainda “[...] impregnadas de traços de clientelismo, patrimonialismo e nepotismo.” (Carneiro-Brasil, 2010, p. 102).

3. METODOLOGIA

Para este trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa, com caráter exploratório por meio de um estudo de campo. Escolheu-se executar a pesquisa com um gestor público que já assumiu as duas organizações e atualmente gere as duas instituições pesquisadas: a autarquia SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto) e a Secretaria de Obras e Infraestrutura do município de Limoeiro do Norte/Ceará, a SEINFRA.

3.1. Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002, p.17), pesquisa é um procedimento que envolve a razão e possui uma sistemática, ela acontece quando não há informação suficiente para responder a um problema. A pesquisa envolve métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Como afirma Guerra (2014),

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. (GUERRA, 2014, P.11)

Sobre esta abordagem, Richardson et al. (2002), apontam que é um tipo de análise que adota base teórico-empíricos, e que tem no seu ambiente natural fonte de dados sendo o pesquisador um agente chave. Os autores consideram a pesquisa descritiva por expressar transcrição com análise indutiva dos resultados, pois buscam compreender os fenômenos a partir da opinião dos participantes.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.32), a pesquisa qualitativa explica o porquê das coisas, porém não quantifica valores, se valendo de formas de abordagens diferentes. Ademais, Minayo (1994, p.21) relata que neste tipo de pesquisa se trabalha com um universo de significados como crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidas a variáveis.

Já quanto aos objetivos da pesquisa Gil (2002, p. 41) classifica as pesquisas em: exploratórias, descritivas e explicativas. A abordagem utilizada neste trabalho foi exploratória. Sobre a pesquisa exploratória Gil (2002, p.41) diz que tem a característica de permitir uma maior aproximação do problema proporcionando um aprimoramento maior de ideias, tem um planejamento flexível.

Além do mais, Minayo (1994, p. 26) diz que a fase exploratória da pesquisa é o momento de se interrogar sobre o objeto, pressupostos, teorias. Seu foco é construir a investigação de um projeto. Com relação ao meio de investigação da pesquisa optou-se pela pesquisa de campo, que segundo Gil (2002),

[...] focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. (GIL, 2002, P. 53)

Além disso, na visão de Minayo (1994, p.26), o trabalho de campo combina entrevistas, observações, levantamentos de material bibliográfico.

Consoante com estas ideias, Prodanov e Freitas (2013) dizem que:

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. [...] Como segundo passo, permitirá que estabeleçamos um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa. [...] Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, determinamos as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na definição da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. Por último, antes que realizemos a coleta de dados, é preciso estabelecer as técnicas de registro desses dados como também as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 59).

3.2. Seleção do sujeito

Sobre o gestor entrevistado, foi vereador durante um mandato (1994-1998), foi secretário de obras e da autarquia SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto, quando eram interligadas (2000-2004) e atualmente é o superintendente do mesmo SAAE, e secretário atual da secretaria de obras e infraestrutura totalizando 20 anos de vida pública.

Foi possível realizar a entrevista com apenas um representante de ambas as instituições. Ele era a melhor pessoa por conhecer as duas organizações e poder falar sobre elas de uma maneira muito precisa.

3.3. A entrevista

Foi realizada uma entrevista (apêndice A) por pauta, semiestruturada por meio

de um roteiro aberto com 23 perguntas elaboradas pelo discente questionando-o quanto à percepção e aplicabilidade das práticas gerenciais nos órgãos do município por ele administrado. Apesar de ter um roteiro de perguntas previamente elaborado, o entrevistador deve ter a flexibilidade de modificar o curso da conversa caso seja necessário e interessante (MARTON, 1986, p.42).

As entrevistas semiestruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2009, p.143).

A entrevista ocorreu de forma interrupta e parcelada no local de trabalho do entrevistado no período de duas semanas com duração de quinze minutos por motivo de adequação ao tempo do gestor em atender, houve um pouco de influência com a participação permitida pelo gestor de outros funcionários já que o mesmo não apresentou domínio sobre alguns assuntos da entrevista.

3.4. Tratamento de dados

Os dados foram analisados de forma indutiva e observacional. Por se tratar de uma pesquisa de campo os dados foram tratados da seguinte forma: a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Após a entrevista os dados foram agrupados e selecionados de acordo com os assuntos abordados. Segundo Carlos Gil (2002, p. 133). “A redução dos dados consiste em processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo.”

As categorizações dos dados passaram a serem descritos e organizados de forma que o pesquisador possa tirar decisões e conclusões fundamentadas no referencial teórico da pesquisa, que de acordo com Gil (2002),

[...] consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles [...] para tanto, ele terá que fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito. Isso irá exigir constantes retomadas às anotações de campo e ao campo e à literatura e até mesmo à coleta de dados adicionais (GIL, 2002, p. 134).

A interpretação do pesquisador é de suma importância sobre os dados colhidos tomando como referência o seu conhecimento bibliográfico sobre o assunto. Destaca-se

a necessidade de compreensão pelo investigador de como se desenvolve a relação do objeto em estudo com as suas atividades, procedimentos e interações. Segundo Lakatos e Marconi (2003),

[...] a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. [...] é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.167)

Após todo o procedimento os dados passaram a ser vistos através da construção de um relatório com embasamento nas práticas científicas, que nas palavras de Lakatos e Marconi,

Tem a finalidade de dar informações sobre os resultados da pesquisa, se possível, com detalhes, para que eles possam alcançar a sua relevância. São importantes a objetividade e o estilo, mantendo-se a expressão impessoal e evitando-se frases qualificativas ou valorativas, pois a informação deve descrever e explicar, mas não intentar convencer. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 171-172)

3.5 A coleta de dados

Para coletar os dados da pesquisa foi definido um cronograma de trabalho desenvolvido a fim de se organizar a pesquisa de campo.

Tabela 01: Cronograma do trabalho de campo

Atividades / Períodos	Semestre		
	2018.1	2018.2	2019.1
Fundamentação teórica (estudo dos artigos, livro, revistas, sites, monografias, teses sobre o assunto a ser trabalhado)	X		
Determinação da instituição e gestor a serem pesquisado.	X		
Levantamento bibliográfico da instituição e do gestor	X		
Elaboração do roteiro da pesquisa através do questionário a ser aplicado na entrevista	X		
Aplicação da entrevista ao gestor		X	
Análise e interpretação dos dados (comparação das respostas da entrevista com as indicações dos autores do artigo e demais fundamentações teóricas)		X	
Redação do trabalho			X
Revisão e redação final			X
Entrega e apresentação do trabalho			X
Elaboração da apresentação presencial			X
Conclusão da apresentação presencial			X

Fonte: elaboração própria, 2019.

No cronograma acima, é possível identificar todas as atividades executadas na pesquisa de campo.

Para Prodanov e Freitas (2013), é na coleta de dados que se colhe a essência do trabalho científico permitindo sua elaboração. Os autores argumentam que de posse do tema devemos procurar nas mais diversas bibliografias e obras assuntos que nos deem respaldo sobre a nossa pesquisa.

Neste contexto, Prodanov e Freitas (2013) relatam que:

[...] “coleta de dados” a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa. Será definido o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas. (PRODANOV:FREITAS, 2013, p. 97)

Sobre o instrumento de coleta de dados, foi utilizada a entrevista que, segundo Rosa e Arnoldi (2006), é muito utilizada na área de Ciências Sociais. Por ser um método que permite o contato direto do pesquisador com o entrevistado obtendo-se uma grande riqueza informativa e contextualizada, por ser aplicada de forma aberta através dos questionamentos semiestruturados proporciona ao entrevistador maiores esclarecimentos, já que possibilita incluir roteiros não previstos. De acordo Marconi e Lakatos (2003),

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI:LAKATOS, 2003, p. 195)

Já na concepção de Bastos e Santos (2013),

[...] O gerenciamento de identidades sociais nesse contexto é visto como um processo colaborativo entre entrevistador e entrevistado, entre a formulação de perguntas e respostas. Os investigadores trabalham com a percepção de que o evento de entrevista é um evento interacional no qual as pessoas articulam a produção de identidades sociais. (BASTOS:SANTOS, 2013, p. 11).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Sobre as instituições pesquisadas obtiveram-se os seguintes resultados:

O órgão de administração indireta – SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto) é uma Autarquia municipal criada através da Lei Nº 053/65. Atualmente seu raio de ação é muito abrangente, pois além de monitorar, tratar e distribuir água para o consumo humano, o SAAE também cuida do sistema de esgotamento sanitário desde a coleta, tratamento e destino final.

O SAAE conta hoje com um total geral de 24.743 usuários, de ligação de água e 4.912 imóveis ligados à rede de esgoto. A instituição conta hoje com 110 funcionários.

Com relação à SEINFRA (Secretaria de Obras e Infraestrutura) órgão de administração direta da prefeitura de Limoeiro, elabora, executa e fiscaliza projetos e obras, desenvolvidos de forma criteriosa para que as obras, de maior ou menor impacto, tenham sempre como foco o atendimento eficiente das demandas da população. A SEINFRA conta com um total de 126 funcionários.

O gestor entrevistado possui vinte anos de experiência na área pública. Assumiu as organizações estudadas no período de 2000 a 2004 e atualmente gere as duas organizações pesquisadas: a Autarquia SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto) e a Secretaria de Obras e Infraestrutura.

O entrevistado relatou que tem pouco conhecimento sobre o gerencialismo na administração pública, porém fala que deve tratar organizações públicas com metodologia gerenciais que obtenham bons resultados, para satisfazer o verdadeiro padrão, a sociedade. Dentre estes métodos, ele assinala a avaliação dos resultados e a satisfação dos cidadãos, como argumenta Bresser-Pereira (1995):

[...] se busca defender os direitos republicanos, ou seja, o Direito que cada cidadão possui de que o patrimônio público seja utilizado de forma pública. Busca-se ter um Estado ao mesmo tempo mais forte, mais capaz de fazer valer a lei e mais democrático, mais bem controlado pela sociedade. Através da adoção de formas modernas de gestão será possível atender de forma democrática e eficiente às demandas da sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 24)

Com relação às dificuldades encontradas nas organizações o gestor diz que há influência política - partidária em ambas, ocasionando na ingerência na ocupação dos cargos públicos a falta de pessoas mais capacitadas para o desenvolvimento do trabalho. Essa realidade, descrita pelo entrevistado que condiz com a afirmação de Martins (1997, p.19) que “a reforma foi parcialmente distorcida e, mais tarde, abandonada pela cultura política clientelista profundamente enraizada”.

O entrevistado expõe que as exigências da sociedade são barradas na Secretaria de Obras e Infraestrutura devido à escassez dos recursos humanos e financeiros. Já na Autarquia, por ter autonomia financeira, ele consegue atingir algumas demandas, pois tem mais facilidade de aplicar práticas semelhantes ao sistema privado por possuir um sistema financeiro próprio. Por se tratar de um órgão descentralizado, se tem mais autonomia para as tomadas de decisões como uma busca maior pela qualidade dos serviços oferecidos.

Os principais entraves considerados pelo gestor para aplicar o gerencialismo na administração direta é a falta de recursos humanos qualificados e financeiros, além da menor autonomia nas tomadas de decisões que se observa na realidade das duas organizações pesquisadas. Já na administração indireta os recursos não são um problema, pois se arrecada de maneira eficiente. Porém, o entrevistado revela que há influência política, como diz Bresser Pereira: “a reforma gerencial cria uma burocracia profissional e moderna, porém [...] esta reforma não subestima elementos de patrimonialismo ou de clientelismo que ainda subsistem em nosso meio” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 18).

Tendo a eficiência como um dos marcos da Administração Pública Gerencial, o gestor entrevistado considera que sempre buscou fazer o melhor dentro dos recursos disponíveis, como também procurou participar diretamente das ações que desenvolveu dentro das organizações que geriu e comanda atualmente, para o gestor a sociedade é quem avalia o seu trabalho. Essa é a realidade da gestão pública defendida por Bresser-Pereira (1995):

[...] a administração pública gerencial parte do pressuposto de que não apenas egoísmo e conflito marcam as ações humanas, mas também cooperação e espírito público. Desta forma, delega autoridade aos administradores públicos e os controla, de um lado, através da cobrança de resultados e da auditoria a posteriori, e, de outro, contando com a existência nos regimes democráticos de um espaço público onde seja possível exercer o controle social. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 15)

Uma das características do gerencialismo é que os servidores públicos sejam atuantes e comprometidos, capacitados e preparados para atender com efetividade as demandas existentes. Baseado nesta afirmação, o gestor ouvido pela pesquisa disse que em seu trabalho, seja na administração direta ou indireta, sempre prezou pela participação dos funcionários junto à gestão, já que os consideram conhecedores dos fatos que ocorrem dentro da instituição, por isso ele defende a capacitação do profissional e o interesse de se manter qualificado. Nesses termos, é possível fazer uma

relação com que descreve Abrucio (2007) acerca da participação dos trabalhadores na gestão das organizações públicas, que se coloca favorável ao:

[...] aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos. Este treinamento, ademais, deve estar vinculado a um projeto mais amplo e integrado de modernização da administração pública. Diante das enormes desigualdades da federação brasileira, a União terá de ser indutora e parceira dos estados e municípios neste processo de remodelagem da burocracia. (ABRUCIO, 2007, p. 81)

Segundo o gestor, se pudesse escolher entre gerir uma organização direta e indireta, adotaria a indireta, pois seu trabalho é mais bem-visto pela sociedade, além de possuir uma maior liberdade para desenvolver seus projetos. Além disso, apontou que a otimização dos serviços é mais fácil de aplicar, já que tem arrecadação própria que cobre custos e realiza investimentos, enquanto na administração direta os recursos são dependentes de outro sistema que impede a flexibilidade nas tomadas de decisão.

Como defende Bresser-Pereira (1995, p. 25), a reforma permite autonomia assegurada aos administradores públicos por que elimina os regulamentos rígidos da administração burocrática, além de contar com mecanismos da administração privada como a estratégia por resultados, assim como o controle social ou participativo da sociedade, com o controle da imprensa e da opinião pública, e com o controle da oposição política.

A administração gerencial deve se preocupar com o controle de insumos e materiais, já que busca a eficiência pelos resultados obtidos. Nas organizações pesquisadas o entrevistado assinala que existe esse controle e que eles são semelhantes nas duas organizações estudadas.

Os recursos humanos (menor número de funcionários por habitantes possíveis) é um dos principais pontos defendidos pelo gerencialismo. Nos órgãos de administração direta e indireta, o entrevistado menciona que há um empreguismo¹ desnecessário que ele tem que acatar para atender as decisões que vem dos subordinantes. Isto condiz com o pensamento de Rezende e Pereira (2011) quando afirmam que:

As atuais práticas de gestão pública municipal evidenciam, dessa maneira, um paradoxo. Existem, de um lado, normas e orientações decorrentes de pressupostos burocráticos e, de outro, realidades permeadas de ações discricionárias e até mesmo arbitrarias, que se justificam pela efetiva realidade dos governos municipais, que são pressionados por novas, variadas e diferentes demandas sociais. (REZENDE E PEREIRA, 2011, p. 6).

¹ Empreguismo: tendência a conceder empregos públicos em abundância, para atender a interesses políticos.

A terceirização de serviços é outro ponto defendido dentro da administração gerencial que aumenta a eficiência, efetividade e responsabilidade na forma em que os serviços são oferecidos ao público em geral. O gestor entrevistado concorda com esta afirmativa, porém diz que tem que haver um bom planejamento além do seu acompanhamento, pois a terceirização bem realizada proporciona todas essas qualidades, mas a ação mal realizada pode acarretar aumento de custos e a quebra da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O gestor ouvido relatou ainda que na organização indireta consegue alcançar mais êxito em seu trabalho, pois adota ideias e características de empresas privadas, como possui uma maior autonomia para agir busca sempre aumentar a arrecadação e a redução dos custos e gastos, aumento do lucro na qual pode utilizar para investimentos próprios da instituição e fazer a diferença para a sociedade. Na organização direta vê suas ações controladas por burocracia e dependentes de recursos escassos.

No que diz respeito à inclusão e participação social, o entrevistado acredita que são termos muito caros para administração pública e que por conta disto a sociedade deve ser tratada como cliente, pois é responsável pelo beneficiamento das organizações quando pagam seus impostos e taxas, e são assim importantes para administração pública como detalha Osborne e Gaebler (1995),

A maioria dos governos, empreendedores promove a competição entre os que prestam serviços ao público. Eles dão poder aos cidadãos, transferindo o controle dessas atividades da burocracia para a comunidade. Medem a atuação das suas agências, focalizando não os fatores utilizados, os insumos, mas, sim, resultados. Orientam-se se pelos seus objetivos - sua missão- em vez de regras e regulamentos. Redefinem seus usuários como clientes, oferecendo-lhes opções. (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 20).

Quanto aos problemas e soluções encontrados no cotidiano de seu trabalho, o gestor ouvido diz que na autarquia surgem mais problemas, pois parte de um trabalho que necessita de pleno acompanhamento, afirmando que todas as pessoas são responsáveis pela distribuição do bem maior da humanidade a água.

Quando perguntado sobre suas técnicas gerenciais, o gestor falou que sempre utiliza o planejamento nas suas ações administrativas considerando um passo importantíssimo para atingir os objetivos dos seus projetos.

Quadro 01: Resumo da entrevista

Características gerenciais	Coleta de dados (gestor)
Inclusão e participação social	O gestor defende a participação da sociedade em seu trabalho, preza pelo cidadão, o considera seu cliente.
Avaliação dos resultados	Busca sempre avaliar os seus resultados nas duas organizações, como forma de melhorar a sua estratégia de trabalho.
Exigências da sociedade	Na SEINFRA não consegue atender todas as demandas, pela escassez de recursos humanos e financeiros. Já na Autarquia atende a maioria das demandas por possuir autonomia financeira
Planejamento estratégico	Considera um fator importante para a gestão, por isso planeja antecipadamente suas ações dentro dos órgãos pesquisados.
Recursos humanos	Defende a capacitação dos seus funcionários, como permite as idéias dos mesmos. Considera que nas duas organizações há um “empreguismo” desnecessário.
Insumos	Controla os materiais e insumos das duas organizações, como forma de otimizar melhor o serviço.
Terceirização	Defende a terceirização, porém relata que deve haver acompanhamento e fiscalização.
Flexibilidade organizacional	Argumenta que na administração indireta consegue tomar mais decisões e alcançar um maior êxito em seu trabalho, pela autonomia financeira.
Entraves na aplicação do gerencialismo	Influência política/ subordinação nas duas instituições.

Fonte: elaboração própria, 2019.

Muitos aprendizados podem ser obtidos por meio desta pesquisa, o olhar sobre o gerencialismo municipal é um deles, em que o gestor deve se aprofundar como forma de gerir com mais eficiência as duas organizações.

Os resultados apontam que apesar das características gerenciais não serem conhecidas teoricamente pelo gestor das duas organizações, a SEINFRA e a Autarquia SAAE ele aplica algumas ações em seu trabalho como controlar insumos, valorizar seus funcionários, considerar o cidadão como um cliente e ter uma visão de controle e avaliação buscando a qualidade nas duas instituições. Isso é de suma importância para o

gestor que se demonstra maleável a adotar mudanças, sempre buscando a eficiência e a satisfação da sociedade.

Assim, firma-se uma parceria município-sociedade em que há uma publicização das ações, uma mudança de pensamento, uma nova filosofia, uma transformação no serviço público com valorização dos seus clientes, os cidadãos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, no Brasil, os municípios receberam autonomia para tomar decisões a partir da implementação da Constituição Federal de 1988, que no seu artigo 18 deu ênfase ao poder administrativo, político e financeiro dos municípios. Isso permitiu uma maior aproximação do Estado ao cidadão.

No início da década de 1990, a crise financeira e econômica alastrava o Brasil, constatando-se que a forma de governo utilizada a burocrática não estava conseguindo superar estes problemas. Por conta disso, Bresser Pereira, então Ministro do Mare (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) desenvolveu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que foi aprovado em 21 de setembro de 1995, permitindo uma nova visão e melhorias.

Essa reforma gerencial no Brasil tinha como objetivo viabilizar o ajuste fiscal, principalmente dos Estados e Municípios, e tornar mais eficiente a administração pública, com foco no cidadão como beneficiário de seus serviços. Isso permitiu que a nível institucional mudanças fossem executadas, a fim de se alcançar resultados mais satisfatórios para a administração pública. Em termo municipal, os municípios se viram forçados a adotar a reforma gerencialista na sua forma de governo.

Assim, o foco deste trabalho foi descobrir em que medida ocorreu a adoção e o modelo de administração gerencial, e seus aprendizados. Nos termos da última reforma administrativa de 1995, em duas organizações do município de Limoeiro do Norte: uma de administração direta (Secretaria de Obras e Infraestrutura) e outra de administração indireta SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto).

Para fundamentar este trabalho estudaram-se autores como Bresser-Pereira (1995), Fernando Luiz Abrucio (2007), José Pinho (1998), Rezende e Pereira (2011) que contribuem teoricamente com o conhecimento sobre a reforma gerencial implantada no Brasil. Na visão de Bresser-Pereira (1995) a reforma cria uma burocracia profissional e moderna, porém não subestima elementos de patrimonialismo e clientelismo. Ele acredita que a reforma está voltada para uma maior afirmação da cidadania. Já Abrucio (2007) defende que a reforma administrativa apesar dos avanços e inovações permitidas, ocorreu de forma fragmentada e desigual para o conjunto do Estado.

Logo, Pinho (1998) acredita que esta reforma trata mais especificamente da administração executiva. Contudo, Rezende e Pereira (2011) destacam que os

municípios de pequenos portes têm grandes dificuldades para implantar as práticas gerenciais, devido a uma série de fatores como a perda do poder econômico e político.

A fim de se alcançar e obter resultados na pesquisa optou-se por utilizar uma metodologia de abordagem qualitativa muito defendida por autores como Carlos Gil (2002), Guerra (2014), Minayo (1994) e Richardson (2002) na área de ciências sociais, como um método que não se usa estatísticas mais interpretações das crenças, valores e atitudes.

Quanto ao objetivo da pesquisa ela, possui um caráter exploratório em que se busca a investigação em um projeto, o meio de verificação se deu através de um estudo de campo, que pode ser aplicado em diversos locais como trabalho, lazer ou qualquer atividade humana, o mesmo ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada e pautada.

Com os dados colhidos e analisados, constatou-se que o primeiro e segundo objetivos específicos foram alcançados, pois o gestor de ambas as instituições apesar de não possuir um conhecimento aprofundado sobre o gerencialismo público, aplica algumas ações no seu trabalho, como controlar insumos, valorizar seus funcionários, considerar o cidadão como um cliente e ter uma visão de controle e avaliação buscando a qualidade nas duas instituições.

Sobre o terceiro objetivo específico muitos aprendizados foram obtidos por meio desta pesquisa, o olhar sobre o gerencialismo municipal é um deles, em que o gestor deve se aprofundar como forma de gerir com mais eficiência as duas organizações, como, uma nova mudança de pensamento e transformação no serviço público com valorização dos seus clientes, os cidadãos.

Averiguou-se que as práticas gerencialistas são aplicadas de forma diferente nos dois órgãos pesquisados e que a autonomia financeira é um fator discordante, pois permite que o gestor na autarquia possa tomar decisões ao qual assegura melhoras no serviço para a sociedade, enquanto no órgão direto por ser centralizado, vê suas fontes de recursos escassos para tomar decisões e agir em muitas circunstâncias onde a demanda por serviços públicos é maior que a disponibilidade financeira para atendê-la.

Outro fator de destaque encontrado são as características patrimonialistas marcadas pelo clientelismo e subordinação nas duas instituições. O excesso de servidores por conta de troca de favores é um desses exemplos, impedindo o contrato de pessoas qualificadas que poderiam atender com eficiência as demandas existentes nas duas instituições.

Apesar disso a administração indireta- autarquia- se mostrou mais maleável a mudanças por se tratar de um órgão descentralizado e com mais autonomia de gestão. Desta forma apesar de ocorrido 20 (vinte) anos da reforma administrativa gerencial em nosso país, ainda se percebe que há sobrevivência do patrimonialismo e a presença da rigidez burocrática nos governos municipais gerando altos custos e oferecendo serviços de baixa qualidade aos cidadãos.

Assim, por meio desta investigação científica constatou-se que o gerencialismo é aplicado nas organizações estudadas, porém as práticas burocráticas e patrimonialistas ainda possuem grandes raízes nestas instituições. E que um estudo posterior mais aprofundado poderia nos fornecer mais informações relevantes sobre a implantação e o funcionamento da reforma gerencial no município de Limoeiro do Norte/CE.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. p. 173-200.
- ABRUCIO, F. L. **Trajatória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v.1, p. 77-87, 2007.
- BASTOS, Liliana Cabral; SANTOS, William Soares. **A entrevista na pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Quartet: Faperj, 2013.
- BRESSER Pereira, L.C. 1997: **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público. N. 1 (jan/abr/1997). Brasília. ENAE
- BRESSER Pereira, L.C.. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública N 34(4): 7-26, jul/ago. 2000.
- BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- CARNEIRO, R.; Brasil, F. de P. D. (2010). **Descentralização e financiamento dos municípios no Brasil contemporâneo**. Revista de Administração FACES Jornal. Belo Horizonte, v. 9, n. 2. abr./jun.
- DINIZ, E. 1997: **Governabilidade, democracia e reforma do Estado : os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90**. In: **Reforma do Estado e democracia no Brasil: dilemas e perspectivas**. Eli Diniz e Sérgio de Azevedo (org.). Brasília. Editora Universidade de Brasília.
- DOS SANTOS, Alba C. M. **A administração pública gerencial**. 2008. Disponível em. Acesso em: 06/03/2019
- FAORO, R., 1987: **Os Donos do Poder - Formação do patronato político brasileiro**. 7.a ed. Rio de Janeiro. Globo.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas,

2002.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**, Belo Horizonte. Grupo anima educação. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – IBAM. **Gestão municipal: Manual do Prefeito**. 2013. 14ª Ed. 117 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAFRA, Francisco. **Administração pública burocrática e gerencial**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Acesso em 19 de fevereiro de 2019.

MANSOLDO, Mary Cristina Neves. **Monografia -Evolução Histórica dos modelos administrativos da administração pública: O princípio da eficiência no atendimento público**. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2009.

MARTINS, L., 1997; **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Cadernos ENAP N. 8. Brasília. ENAP

MARTON, F. Phenomenography – **A research approach to investigating different understandings of reality**. Journal of Thought, n. 21, (3), 1986.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro Paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade: finalidade: eficiência: resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2008. p. 101.

NOGUEIRA, M.A., 1996: **A crise da gestão pública: do reformismo quantitativo a um caminho qualitativo de reforma do Estado**. Cadernos FUNDAP 21. São Paulo. FUND AP

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 7. Ed. Brasília: MH Comunicação, 1995. 436 p.

PINHO, José Antônio Gomes. **A reforma do aparelho do Estado: Limite do gerencialismo frente ao patrimonialismo** Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492301998000200003 Acesso em 18/03/2019

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acessado em: 25/03/2019.

REZENDE, João Batista; PEREIRA, José Roberto. **Gestão pública em municípios de pequeno porte: velhas questões, leis modernas e práticas patrimonialistas.** Disponível em <http://www.fjp.mg.gov.br> . Acesso 21/03/2019

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C.- **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

1. Dados do entrevistado (Nome, idade, sexo, formação acadêmica, experiência profissional).
2. Dados das organizações
3. Quais as principais dificuldades que encontra ou já encontrou no exercício da profissão?
4. Segundo o plano diretor da reforma do aparelho do estado, aprovado em 21 de setembro de 1995, o novo modelo de gestão a ser aplicado na administração pública é o gerencialismo. O senhor tem conhecimento dessa aplicabilidade?
5. Sabendo que o gerencialismo é um método de gestão que utiliza praticas semelhantes ao sistema privado, qual dos órgãos geridos teve mais facilidade em aplica-lo?
6. Quais os principais entraves que encontrou ou encontra para aplicar o gerencialismo na organização direta, em que trabalhou, e indireta, na qual trabalha?
7. Quanto à eficiência, que é um dos princípios da administração pública. Você acha que teve e tem sucesso na organização que trabalha a autarquia e que trabalhou a secretaria de obras?
8. O senhor se considera um bom gestor? Por quê?
9. Se pudesse escolher entre gerir uma organização direta ou indireta, qual opção adotaria? Por quê?
10. Em sua opinião a quantidade de servidores que há, na gestão em questão, auxilia no processo administrativo?
11. Qual a sua percepção quanto ao interesse pessoal do servidor em capacitar-se depois de ser aprovado no concurso e possuir ensino superior na execução das suas atividades?
12. Com relação à participação dos funcionários junto à gestão, concorda? Foi acolhido nas duas organizações?
13. Quanto à questão financeira, qual organização é mais fácil de trabalhar, a indireta ou a direta?
14. Quanto à produção de bens e serviços, exercidos com práticas gerenciais, qual organização se destaca? A direta ou indireta?
15. Das duas organizações estudadas quem tem a maior flexibilidade, nas tomadas de decisões, com orientação voltada para o mercado? A autarquia ou secretaria de obras?
16. Com relação ao controle dos insumos e materiais, ele é utilizado da mesma maneira nos dois tipos de organização estudadas?
17. Um dos principais pontos de gerencialismo é a eficiência nos recursos humano (menor número de funcionários por habitantes possíveis), então, porque os gestores utilizam o empreguismo acima da capacidade e sem necessidade contrapondo a esse pensamento?
18. A terceirização de serviço pode proporcionar autonomia gerencial, ou seja, pode fazer com que a administração pública aumente a eficiência, efetividade e responsabilidade na forma de como os serviços são oferecidas (Osborne e Gaibler, 1995). Você concorda?
19. Para que uma organização tenha efetividade é necessário fazer um pouco mais do que deve ser feito. Partindo desse princípio, em qual organização obteve mais êxito? Por quê?
20. A inclusão social, ou seja, a participação da sociedade junto à administração pública é de suma importância no sistema gerencialista de governo. Você é favor dessa inclusão?
21. Quanto à autonomia nas tomadas de decisões, há diferenças de aplicabilidade entre a administração direta e indireta?
22. Quanto aos problemas e soluções, em qual surge mais problemas e em qual é mais fácil solucioná- los? Por quê?
23. Há ou houve planejamento das ações administrativas com pensamento futuro?