



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ISRAEL RODRIGUES VIANA

**INDICADORES E PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DOS PRINCÍPIOS DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL MUNICIPAL**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

ISRAEL RODRIGUES VIANA

**INDICADORES E PERCEÇÃO DOS GESTORES ACERCA DOS PRINCÍPIOS DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

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

V667i

Viana, Israel Rodrigues.

Indicadores e percepção dos gestores acerca dos princípios de administração pública gerencial municipal / Israel Rodrigues Viana. - 2018.

53 f. : il.

Monografia (especialização) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Nobre Parente.

1. Administração gerencial. 2. Administração pública - São Sebastião do Passé (BA).

I. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 351

ISRAEL RODRIGUES VIANA

**INDICADORES E PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DOS PRINCÍPIOS DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 07/07/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente (Orientador)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Flávio Oliveira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor e consumidor da minha fé. “Toda honra e glórias sejam dadas a ti”. Dedico também à minha mãe Isabel Viana e a minha querida esposa Grazielle Viana.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado vida e saúde para poder chegar até aqui.

A esta universidade, seus professores, técnicos e colaboradores em geral, pela dedicação e firme cumprimento do seu papel com ética e responsabilidade e pelo ambiente amigável que proporciona.

Meus agradecimentos aos amigos, colegas de sala, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Ao meu orientador, na pessoa do Prof. Ms. Paulo Henrique Nobre Parente pela paciência e pela excelente orientação.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço a minha esposa Grazielle Viana, que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço, te amo.

E a todos quanto se fizeram presentes direta ou indiretamente na realização deste sonho.

Meu muito obrigado!!!

“Claro que há elementos patrimonialistas no Estado, mas o Brasil é um país capitalista e democrático que mudou completamente”.

Luiz Carlos Bresser-Pereira

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa realizada num município do recôncavo baiano, onde se pretendeu verificar se o município pesquisado pratica, ou não, uma administração gerencial, bem como examinar a percepção dos gestores quanto a esse modelo de gestão. O Brasil ao longo de sua história passou por alguns modelos de administração pública, dentre as principais estão a Patrimonialista, a Burocrática, e ainda se desenvolvendo de forma tímida a Administração gerencial. Portanto, o foco do trabalho foi observar através de um modelo de indicadores desenvolvido por Freitas Jr. (2009) se o município em questão está praticando a Administração gerencial. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto, possibilitando distinguir e ao mesmo tempo identificar os temas centrais abordados na administração pública gerencial. Nesse sentido, foi elaborado um breve histórico da administração pública e sua evolução no Brasil, que permitiu conhecer melhor a dinâmica e a interação entre os tipos de administração pública, bem como o estágio em que se encontra o gerencialismo no país. A metodologia seguiu uma abordagem quantitativo-qualitativa, através de um estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de pesquisas em fontes secundárias, bibliográficas, documental e realização de entrevistas com dirigentes públicos do município pesquisado. Os resultados demonstram, portanto, que o município pesquisado aplica não de forma integral, mas muito perto disso, a Administração Pública Gerencial. Nesse sentido, a entrevista com os gestores também confirmou que os mesmos entendem e veem a administração gerencial como mais adequada para atender com eficiência e efetividade as demandas da sociedade. Nesse ensejo, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado, como também os objetivos específicos, pois a dinâmica da pesquisa permitiu a discussão sobre o tema “Administração Pública Gerencial” e disseminou, a contento, abordagens de soluções de melhorias dos serviços aos cidadãos sob a ótica do profissionalismo, eficiência, efetividade e transparência.

Palavras-chave: Administração gerencial. Administração pública - São Sebastião do Passé, BA.

ABSTRACT

This paper presents the results of a survey carried out in a municipality in the Bahia state of Bahia, where it was sought to verify whether the municipality surveyed practices a managerial administration or not and to perceive the managers' feeling about this management model. Throughout its history, Brazil has undergone some models of public administration, among which the Patrimonialist, the Bureaucratic, and the Management Administration are still developing in a timid manner. Therefore, the focus of the study was to observe through a model of indicators developed by Freitas Jr. (2009) if the municipality in question is practicing management. For this, a bibliographic review was carried out on the subject, making it possible to distinguish and at the same time identify the central themes addressed in the public management. In this sense, a brief history of the public administration and its evolution in Brazil was elaborated, which allowed a better understanding of the dynamics and interaction between the types of public administration, as well as the stage in which managerialism is found in the country. The methodology followed a quantitative-qualitative approach, through a case study. The data collection was done through research in secondary sources, bibliographical, documentary and interviews with public officials of the municipality surveyed. The results show, therefore, that the municipality surveyed applies, not in a comprehensive way, more closely to this, the Public Administration. In this sense, the interview with the managers also confirmed that they understand and see the management administration as more adequate to efficiently and effectively meet the demands of society. In this context, it is concluded that the general objective was achieved, as well as the specific objectives, since the research dynamic allowed the discussion on the topic "Public Administration Management" and disseminated, to the satisfaction, approaches of solutions of improvements of the services to the citizens from the point of view of professionalism, efficiency, effectiveness and transparency.

Keywords: Management administration. Public administration - São Sebastião do Passé, BA.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características da Administração Pública Gerencial	19
Quadro 2	Índice de administração pública gerencial municipal	33
Quadro 3	Resultado Indicador Recursos Humanos	36
Quadro 4	Resultado Indicador Instrumento de gestão	38
Quadro 5	Resultado Indicador Articulação Interinstitucional	40
Quadro 6	Resultado Indicador Responsabilidade Fiscal	43
Quadro 7	Pontuação Indicadores Município Pesquisado	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MPOG	Ministério do Planejamento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
PDDU	Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão do Estado
PPA	Plano Plurianual
TCM	Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	INDICADORES DE GESTÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	16
2.1.1	Nova Administração Pública	17
2.1.2	Princípios de Administração Pública Gerencial	18
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL	20
2.2.1	Patrimonialismo - Da colonização até Década de 1930	20
2.2.2	Modelo Burocrático - Da Década de 30 até a Redemocratização	22
2.2.3	Modelo Gerencial - Vigente Atualmente	25
3	METODOLOGIA	30
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	30
3.2	TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	34
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO PESQUISADO	34
4.2	ANÁLISE DOS INDICADORES	35
4.2.1	Indicador “Recursos Humanos”	35
4.2.2	Indicador “Instrumento de Gestão”	37
4.2.3	Indicador “Articulações Interinstitucionais e Participação do Cidadão”	38
4.2.4	Indicador “Responsabilidade Fiscal e Aplicação de Recursos”	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
	APÊNDICE B - PERGUNTAS RELACIONADAS AO PROJ. DE PESQUISA	52

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, a administração pública brasileira passou por mudanças significativas na sua forma organizativa. Tais mudanças ocorreram após o colapso de gestão do Estado brasileiro, definida por Bresser-Pereira (2009) como sendo uma forma de o governo lidar com os entraves e limitações da burocracia, modelo de gestão vigente até então, transformando-o em algo novo, mais parecido como o modo de gestão do setor privado, conhecido na área pública como modelo gerencial.

Nesse sentido, destaca-se a discussão referente ao papel do Estado em escala mundial neste período. O objetivo era pôr em xeque qual a função do Estado e o seu peso no quesito eficiência e participação na economia. No Brasil, este quesito adquiriu relevância determinante, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional. Bresser-Pereira (2009) destaca que a reforma do Estado era um tema recorrente, sobretudo, em função das dificuldades de o mesmo atender a todas as demandas a ele dirigidas, principalmente, às relacionadas à área social. Portanto, o que se buscava era criar meios de destacar a gestão, especificamente, a capacidade de governo do Estado, ou seja, promover uma transição planejada, saindo de uma administração pública burocrática para uma administração pública gerencial.

Seguindo este mesmo viés, na década de 1990, o Brasil experimentava uma das suas maiores reformas administrativas. Segundo Abrucio (2004), em 1995, foi lançado o Plano Diretor da Reforma do Estado - PDRAE, na gestão de primeiro mandato do então presidente Fernando Henrique Cardoso. O PDRAE, segundo o autor, visava uma disseminação entre os órgãos públicos sobre novas formas de gestão fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público.

Nesse mesmo foco, já na gestão também de primeiro mandato do então presidente Lula, houve um reforço nessa proposta de gestão gerencial na busca contínua de melhorias na gestão pública, incorporando-se em grande medida a visão de serviços públicos orientados ao cidadão. Notadamente, no ano de 2005, é lançado o GESPÚBLICA, através do Decreto nº 5.378/2005. O GESPÚBLICA visa, em seu objetivo amplo, promover a gestão pública de qualidade, visando à eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da profissionalização e transparência das ações de governo para aumentar a competitividade do país. Cabe o destaque que a proposta do GESPÚBLICA é que o mesmo seja aplicado nas três esferas de governo, isto é, Federal, Estadual e Municipal. Portanto, o referido programa busca a excelência, aprimorando a qualidade dos serviços

públicos aos cidadãos-clientes com a adoção das melhores práticas de gestão em qualquer área em que o poder público atue.

Portanto, considerando a visão da gestão pública gerencial e a necessidade de melhorar a gestão, a presente pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: Em que medida o município de São Sebastião do Passé, na Bahia, segue, integral ou parcialmente, o modelo de administração pública gerencial? Qual a percepção – sentimento ou impressão – que os gestores da cidade têm a respeito do modelo de gestão?

Nesse sentido, a pesquisa terá como objetivo principal verificar, seguindo o mesmo modelo desenvolvido por Freitas Jr. (2009), ou seja, análise através de indicadores, se o município em questão segue de forma integral ou parcial à administração pública gerencial. No mesmo ensejo, será verificado qual é a percepção que os gestores do município têm a respeito do modelo de gestão gerencial.

Em atendimento ao objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) examinar a disseminação e discussão sobre o modelo gerencial, pautados nos eixos da profissionalização, eficiência, efetividade e transparência, e nesse sentido, fornecer dados capazes de contribuir para o avanço do tema e melhoria da gestão municipal; (ii) identificar a percepção dos dirigentes do município pesquisado (Prefeito, Vice-prefeito e secretários) sobre o seu papel na implantação de mecanismos que contribuam com a melhoria dos serviços municipais através do novo modelo de gestão.

Nesse sentido, a pesquisa tomará como metodologia uma análise qualitativa e exploratória. Merriam (1998) afirma que as questões relacionadas com pesquisas que envolvem o processo de como ou por que algo acontece, bem como questões de entendimento, isto é, o que acontece e o que significam para os envolvidos na situação, geralmente guiam a pesquisa qualitativa. Portanto, todas as informações colhidas como base de dados da pesquisa seguirão estes parâmetros qualitativo e exploratório, através de entrevistas semiestruturadas e de aplicação direta aos gestores municipais, além da análise documental interna da prefeitura estudada.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de levantar dados que mostrem a dinâmica do processo de gestão na administração pública. O gerencialismo, de certa forma, procura comparar o cliente da administração empresarial com o usuário do serviço público. Ou seja, não basta a Administração Pública executar suas tarefas conforme normas e procedimentos. É necessário saber se a população, usuária dos serviços públicos, está satisfeita com os serviços que estão sendo prestados. Logo, ter dados que mostrem se determinada gestão está seguindo este novo modelo de administrar a coisa pública, torna-se importante para aumentar a

efetividade e qualidade dos serviços públicos, além de aumentar o nível de controle e cobrança por parte dos usuários do serviço prestado.

Portanto, conforme o texto de Abrucio (1997), nos últimos anos, a administração pública tem passado por mudanças e inovações no que se refere ao planejamento e ao controle da gestão administrativa como um todo. Algumas dessas mudanças ocorreram por força de leis e outras, no entanto, por força da evolução com o passar do tempo. Logo, este trabalho proporciona a oportunidade de investigar a aplicação dos princípios que regem a administração pública e seu processo de gestão, fincados nos princípios da profissionalização, eficiência, efetividade e transparência.

Notadamente, a pesquisa se dará com base num modelo de observação de indicadores, modelo este já aplicado em outros municípios brasileiros. Portanto, este trabalho assume grande relevância, pois têm-se a oportunidade de confrontar dados entre as pesquisas já realizadas, e nesse sentido, ter uma ideia das características administrativas e modelo de gestão de vários municípios, principalmente dos que não se referem às capitais. Nesse sentido, o estudo tem o objetivo geral de analisar, através de indicadores, se o município pesquisado segue, integral ou parcialmente, o modelo de administração pública gerencial e que percepção (sentimento, impressão), os gestores da cidade têm a respeito do modelo de administração pública gerencial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INDICADORES DE GESTÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

O estudo sobre a avaliação da administração pública gerencial em municípios, de Freitas Jr. (2009) teve o objetivo principal de verificar a adoção da administração pública gerencial nos municípios. O autor propôs indicadores que considerou representativos da administração pública gerencial e realizou um estudo em municípios da região sul do estado de Minas Gerais. Os indicadores e as formas de análise abordados neste estudo serviram de base para a coleta de dados, e assim, concluir a pesquisa que por ora se segue.

Dialogando com Freitas Jr. (2009), Araújo (2011) desenvolveu um estudo com o foco em compreender quais as razões que dificultam ou impedem a adoção efetiva do modelo gerencial na administração pública municipal. Foi também objeto do estudo de Araújo (2011) identificar e analisar a percepção dos ocupantes de cargos dirigentes municipais (prefeito, vereadores, secretários), quanto aos entraves para o uso efetivo do modelo gerencial. A pesquisa analisou duas gestões, tendo como fundamento os indicadores propostos no índice de administração pública gerencial, desenvolvido por Freitas Jr. (2009).

Nesse sentido, destaca-se que a utilização de indicadores é um construto bem vindo quando se quer avaliar, seja a gestão, seja a qualidade de vida de um povo, etc. Nahas (2006) observa inequivocamente, o quanto se tem avançado no Brasil, na produção de indicadores municipais, sugerindo que, a cada ano, os governos, especialmente, os governos estaduais, se conscientizam da importância do uso de indicadores no planejamento urbano e regional. A análise dos diversos aspectos destes sistemas mostra a existência de grande variabilidade de metodologias, o que parece extremamente interessante, demonstrando a possibilidade de se desenvolver sistemas adequados à diversidade cultural e que reflitam as condições de vida existentes nas diferentes regiões brasileiras.

Nessa direção, entende-se que a construção de indicadores que avalizem a existência ou não de uma administração pública gerencial nos municípios, é mais uma metodologia de análise das questões que envolvam a gestão pública brasileira. Jannuzzi (2005) em concordância com essa ideia defende que o interesse crescente pelo uso de indicadores na administração pública também está relacionado ao aprimoramento do controle social do estado brasileiro nos últimos anos. A mídia, as representações sindicais e a população em geral passaram a ter maior poder de fiscalização do gasto público e exigir o uso mais eficiente, eficaz e efetivo dele, demandando a reorganização das atividades de planejamento

em bases mais técnicas.

Portanto, a pesquisa ora organizada tem este viés, baseada na perspectiva destes autores, que, por sua vez, trará conhecimento e, inevitavelmente, dados que nos permitirá entender a realidade, seja social, seja gerencial ou político em relação aos indicadores do município pesquisado.

2.1.1 Nova Administração Pública

De forma geral, esse movimento de gestão pública defende a inserção de princípios da iniciativa privada no setor público, deixando ao agente público um maior espaço de atuação, tendo por contrapartida a existência de mecanismos de controles gerenciais mais efetivos. Motta (2013) atina que a Nova Gestão Pública (NGP), apresenta-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Esta proposta surge, inicialmente, abarcando as ideologias do liberalismo clássico. Segundo Motta (2013) a NGP recuperou ideais como a redução do escopo e do tamanho do Estado e a inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo. Segundo este mesmo autor, ao pretender uma orientação mercadológica, propunha-se mais competição, descentralização e privatização, com maior poder para os gestores dos serviços. Nesse mesmo foco, Motta (2013) informa que com essa nova proposta de administração pública, os servidores públicos desempenhariam as atividades-fim do Estado com maior eficiência, assumindo o papel de prestadores de serviço. Portanto, os cidadãos estariam agora na condição de clientes e usuários dos serviços públicos, em vez de meros recipientes da ação do Estado. O governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas (e direitos) da sociedade por meio de transferências para o setor privado e o terceiro setor.

Osborne e Gaebler (1995) apud Motta (2013) apresentam bases de que essa nova metodologia de gestão na área pública viria oferecer enfoques gerenciais distintos, ou seja, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho, diferentemente, portanto, da abordagem burocrática, que tem seu foco necessariamente nos processos. Estas bases, respectivamente estabelecem que o foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e, conseqüentemente, melhorar o serviço prestado a este. O foco no gestor daria ao mesmo maior autonomia e discricionariedade para favorecer ajustes na linha de frente, estabelecer resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional. O objetivo

era, portanto, de criar uma cultura organizacional, no âmbito público, com valores empresariais. Motta (2013) informa que o foco no resultado traria, para a Administração pública, por meio do planejamento estratégico nas mesmas bases do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho aplicados nas organizações privadas. O foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado. Sugeriu-se que, pelo foco no produto, na eficiência e no resultado, as organizações públicas poderiam ter flexibilidade e autonomia para introduzir bônus pelo desempenho.

2.1.2 Princípios de Administração Pública Gerencial

Conforme Freitas Jr. (2009) uma estratégia de administração pública gerencial, constante no Plano Diretor da Reforma do Estado Brasileiro, de 1995, relaciona-se a três pontos. O primeiro refere-se à definição de objetivos que administrador público deverá atingir em sua unidade. O segundo ponto foca a garantia de autonomia para o administrador público, no que tange à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros à sua disposição para a consecução dos objetivos fixados. O terceiro faz menção ao controle a *posteriori* dos resultados. É ainda de suma importância para uma estratégia de Administração pública gerencial a competição administrada no interior do próprio Estado, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos da estrutura organizacional da sociedade civil e o deslocamento da ênfase dos processos para os resultados.

O gerencialismo fundamenta-se, dessa forma, na descentralização das decisões e funções, exigindo maior flexibilidade da gestão, maior horizontalização da estrutura e incentivo à criatividade. Considerando-se esses pontos, contrapõem-se ao formalismo e ao rigor técnico da burocracia. Preserva, no entanto, algumas de suas características, tais como avaliação sistemática, a meritocracia e a capacitação permanente, acrescentando a estes novos valores, como orientação para o cidadão, controle por meio de resultados e competição administrada (BRASIL, 1995 apud FREITAS JR, 2009).

Portanto, tem-se em mente, conforme observado por Bresser-Pereira (2010) é que a nova administração pública não surgiu para substituir a administração burocrática, mas aperfeiçoá-la trazendo mais efetividade às ações do poder público, haja vista, o que se voga na diferenciação entre a administração pública burocrática e a administração pública gerencial é que a primeira se preocupa necessariamente com os processos, enquanto a segunda se atém aos resultados, pautados nesse ensejo, no profissionalismo, eficiência, efetividade e transparência.

Abaixo encontra-se de forma resumida um quadro com as principais categorias, a partir das quais pode ser evidenciada a atuação do gerencialismo e que serviu de parâmetros para a pesquisa dos indicadores e assim definir se o município pratica ou não uma administração gerencial.

Quadro 1 - Características da Administração Pública Gerencial

Categorias	Características
1. Recursos Humanos	Maior Flexibilidade, downsizing, Terceirizações, capacitação de recursos.
2. Modernização da gestão	Descentralização, Flexibilidade na gestão, horizontalização das estruturas, orientação para o cidadão.
3. Orientação para o cidadão	Prestação de contas para o cidadão, accountability.
4. Articulações Interinstitucionais	Privatização, publicização, terceirizações, organizações sociais e conselhos, parcerias público-privadas.
5. Equilíbrio Fiscal	Adequação dos custos às receitas, limites estabelecidos para o endividamento.
6. Capacidade de aplicação eficiente dos recursos	Redução dos custos e aumento na qualidade, eficiência, controle a posteriori dos resultados.

Fonte: Freitas Jr. (2009).

Nesse sentido, destaca-se, conforme já frisado anteriormente, a reforma gerencial de 1995 vem à tona com o intuito de pôr fim às práticas clientelistas e patrimonialistas do antigo modelo, isto é, instalar uma administração pautada nos “princípios da nova gestão pública” (New Public. Management). Bresser-Pereira (2014) informa que tal reforma veio trazer mudanças sólidas para a sociedade, ao invés de trazer mudanças institucionais com pouca significância, as quais são mais que comuns no contexto político da América Latina.

A reforma envolveu a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado; a distinção entre as atividades do núcleo estratégico; a separação entre a formulação de políticas e sua execução; maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado que adotarão a forma de “agências executivas”; maior autonomia para os serviços sociais e científicos que o Estado presta; a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios. Destaca-se nesse ensejo, uma das principais características do modelo gerencial de administração pública, isto é, a descentralização. Maria di Pietro assim a define:

A descentralização administrativa ocorre quando as atribuições que os entes descentralizados exercem só têm o valor jurídico que lhes empresta o ente central; suas atribuições não decorrem, com força própria, da Constituição, mas do poder central. É o tipo de descentralização própria dos Estados unitários, em que há um centro único de poder, do qual se destacam, com relação de subordinação, os poderes das pessoas jurídicas locais. (PIETRO, 2003, p. 411).

Observa-se também, conforme Bresser-Pereira (2010) que a reforma gerencial se utilizou dos “contratos de gestão”. Tais contratos definem os indicadores de desempenho a serem alcançados pelas instituições. Também se abraçou como estratégia de gerenciamento a ideia da “Gestão pela qualidade total” que utiliza vários critérios empresariais adequados ao gerenciamento público por adotar vários quesitos de excelência, além da ligação direta do novo modelo de gestão gerencial com os princípios que regem a administração pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, transparência e eficiência.

Efetivados todos esses princípios, podemos afirmar que a administração pública está bem encaminhada no que concerne à produção de atos e no que diz respeito à concretização do interesse público, uma vez que os bens coletivos serão tratados como prioridade. Ademais, se os mesmos forem postos em prática, o modelo gerencial conseguirá cumprir suas promessas, quais sejam: eficiência e celeridade.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL

2.2.1 Patrimonialismo - Da colonização até Década de 1930

A história da Administração Pública no Brasil pode ser entendida sob três modelos de administração, que foram se moldando a cada momento histórico do país. Estes modelos são: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial.

No que tange ao modelo patrimonialista, verifica-se que o mesmo se manifestou desde a época da colonização e se estendeu até o final da década de 1930. Este modelo se caracteriza pela confusão patrimonial, ou seja, não havia distinção entre os bens públicos e os bens privados do governante. Costin (2010) atina que este modelo é comum das monarquias absolutas, que além da confusão entre o público e o privado, havia também a associação ao fisiologismo, ou seja, a troca de favores, como também ao clientelismo nas democracias representativas ainda iniciantes.

No que se refere à experiência brasileira, Silva (2017) informa que o Brasil herdou o patrimonialismo da colonização portuguesa, mais especificamente, quando da transferência da

coroa portuguesa para a colônia e esta cultura se estendeu nos rincões do país mesmo após a proclamação da república:

[...] de colônia portuguesa, o Brasil herdou o patrimonialismo à moda ibérica, com a vinda da corte de Dom João VI, em fuga de Napoleão, e a independência proclamada, de filho para pai, por Dom Pedro I, caso exemplar de ruptura necessária para deixar tudo como estava. [...] a cultura patrimonialista não só passou incólume pela proclamação da república, como propagou-se para todos os rincões do território nacional, com a constituição dos estados federados. (SILVA, 2017, p. 30)

O mesmo autor observa ainda que a federalização e a consequente descentralização do poder entre as instâncias Federal, Estadual e Municipal, em função da constituição republicana, se deu mais por obra de disputas patrimonialistas das oligarquias regionais e locais da época, do que necessariamente pela busca da eficiência do Estado na execução do interesse público.

Nessa mesma linha de pensamento, Faoro (1992, 2011) apud Mourão (2015), informa que o *modus operandi* patrimonialista foi transplantado da colônia para a metrópole, haja vista, a colônia deixava de ser colônia, e resistiu ao longo da história, e, assim, o patronato político, valendo-se de um liberalismo metamorfoseado – carente da sua dimensão emancipadora – introduziu um liberalismo que era contido à medida que o mesmo ameaçava as suas posições de poder. Mourão (2015) atina ainda que a ordem política patrimonial brasileira age em detrimento da liberdade e da democracia como valores reais, cerceando qualquer forma de desenvolvimento de caráter homogeneizante, como também de direitos, e nesse sentido, estabelecendo como parte inerente da administração do Estado a cultura de privilégios, como assim a mesma observa:

[...] transplantado de Portugal, consolida-se no Brasil uma ordem política patrimonialista conduzida por um “patronato político”, sendo que esse modelo político caracteriza-se por ser particularista e excludente e, desse modo, em detrimento de uma “cultura” de direitos universais, firma uma cultura de privilégios outorgados pelo Estado a esse patronato político. Estabelece-se assim, uma estrutura sociopolítica cindida, dos que possuem direitos e dos que não possuem. Tem-se então uma estrutura assimétrica de direitos e deveres, que tende a se reproduzir e a naturalizar as desigualdades – acesso à justiça, aos bens públicos, a produtividade, a educação, saúde, moradia, etc. (MOURÃO, 2015 p. 56).

Portanto, o que se abstrai desse momento político brasileiro é que em função do modelo patrimonialista vigente, o Estado tem seu caráter público limitado, corroborando, nesse sentido, para a ineficiência, a má gestão, a corrupção, o clientelismo, a politicagem e a incapacidade do mesmo de fazer frente ante as necessidades da população. Mourão (2015)

traz um fator importante para análise, qual se resume no fato de que como o Estado está dominado por uma “elite”, logo, não há uma inclusão da massa populacional, e nem sequer uma relação povo e Estado, produzindo, nesse ensejo, um modelo de democracia incompleto, sem solidez, manco de soberania popular e carente de participação.

Logo, a ideia da indisponibilidade do interesse público, da impessoalidade, finalidade pública e a responsabilidade de prestar contas à população, não foram preceitos considerados nessa fase da gestão pública brasileira, pelo contrário, deu-se lugar à corrupção, ao nepotismo e a apropriação dos bens públicos para fins particulares. Observa-se, portanto, que mesmo após anos de história, desde a colonização até os dias atuais, essa realidade ainda é presente no seio da administração pública, inclusive nas três esferas de governo.

2.2.2 Modelo Burocrático - Da Década de 30 até a Redemocratização

Diante dos problemas de corrupção, nepotismo e dominação por parte dos governantes, como também a falta de efetividade do Estado perante os anseios da sociedade por serviços públicos eficientes, surge o modelo burocrático.

Esta forma de administrar a coisa pública, chamada burocracia, foi uma forma de administração idealizada por Max Weber, que adicionou às práticas administrativas os conceitos de impessoalidade, formalismo e profissionalismo. Paiva (2009) informa que o modelo burocrático começou a ser implementado no Brasil em meados da década de 1930, no então governo de Getúlio Vargas, com a finalidade de organizar o trabalho estatal. O mesmo autor assegura que a implantação da prática da impessoalidade no serviço público surgiu com a finalidade de se distinguir o bem público do bem particular, impedindo a interferência de interesses particulares nas decisões da Administração Pública. Paiva (2009) também destaca os conceitos de formalidade, que surgiu com a finalidade de estabelecer normas e regras para a utilização e disposição dos recursos públicos e regras para a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros para alimentar o funcionamento da Administração. E por fim o Profissionalismo, que surgiu com a finalidade de ocupar os cargos públicos com os agentes capacitados para as atribuições exigidas. O indivíduo passa a ocupar o cargo em decorrência de sua aptidão e meritocracia e não mais pela indicação de uma autoridade

Portanto, o que se observa, são mecanismos criados com a intenção de combater os desmandos dos governantes e eliminar as práticas do modelo patrimonialista: Corrupção e Nepotismo. Cabe o destaque, no entanto, conforme Paiva (2009) que a ideologia burocrática começou a permear as instâncias públicas brasileiras ainda no período do império, por volta

da década de 1870. Contudo, foi somente na Era Vargas, mais precisamente em meados da década de 1930, com a instauração da Terceira República Brasileira ou Estado Novo que os princípios da burocracia começaram a moldar as ações do poder público brasileiro, assim observado por Carlos Henrique Assunção Paiva:

Apesar de todos os esforços rumo a uma concepção de administração pública mais técnica, racionalizada e burocrática, em lugar da visão personalista, paternalista e patrimonialista da época, devemos localizar no período somente a gênese do processo de burocratização, pois este não se institui abruptamente. Não foi nesse contexto que as normas burocráticas procuraram indicar de maneira muito peculiar as “regras do jogo”, mas sim, no correr dos anos 1920 e mais explicitamente após a Revolução de 1930, quando uma sequência de reformas político-administrativas, dentro de um quadro geral de transformações sociais, conferiu nova organização ao aparelho do Estado. Desse modo, sustentar a existência de uma burocracia e de uma administração pública, aos moldes weberianos, durante o século XIX, seja talvez carregar nas cores uma realidade ainda bastante tímida e discreta. (PAIVA, 2009, p. 778).

Nesse sentido, Paiva (2009) ainda pondera a respeito da gradual passagem da dominação do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, no sentido de que não deve ser confundido apenas como um surgimento de nova ordem administrativa, embora também o seja. Mas, tem a ver, antes de tudo, com um paradigma moderno que, pela primeira vez, vincula o domínio público brasileiro a um conjunto de regras e normas diferentes daquelas que regem a esfera privada. É nesse contexto, por exemplo, informa Paiva (2009) que surgem novos padrões de trabalho e ação administrativa mais especializada, tecnicamente racionalizada, como a criação do concurso público para o ingresso no funcionalismo de carreira do Estado; a fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), como também, a instituição de um estatuto para os funcionários públicos.

Outro ponto igualmente importante no modelo burocrático de administração, conforme Secchi (2009) foi a implementação de uma hierarquia funcional, ou seja, a elaboração de uma forma de organização estatal em níveis estruturais de autoridade e subordinação. Com isso foi estabelecida a forma organizacional de departamentalização, onde os indivíduos eram agrupados em uma unidade de funcionamento da administração com vistas a facilitar a coordenação e o controle das atividades realizadas. Trabalhos complexos foram divididos em atividades mais simples, permitindo o surgimento de funções especializadas para cada unidade de gestão. Portanto, o foco se concentra mais no processo que na execução e conseqüente resultado.

Esta concentração no processo, conforme observa Paiva (2009) é que as atividades, no modelo burocrático, eram baseadas na desconfiança da possibilidade de retorno das

práticas patrimonialistas e, por isso, havia muitas regras e procedimentos. Assim, o controle dos atos da administração era exercido antes de sua execução. Logo, o foco da administração se dirigia ao processo, ou seja, na observância rígida das regras e dos procedimentos para a realização de determinado ato.

Nesse sentido, como o foco do modelo burocrático se sustentava na ideia de se priorizar a observância das regras e procedimentos existentes, a Administração Pública Burocrática acabou por deixar de lado o destinatário de suas ações, ou seja, o serviço para o cidadão. Portanto, conforme Costin (2010) como o Estado não se preocupava com os resultados obtidos após a execução dos atos administrativos, a burocracia começou a apresentar alguns efeitos negativos, conhecido como disfunções, quais sejam: 1- Excesso de formalidade e de regras a serem seguidas, tornando as atividades lentas e caras; 2- Centralização das decisões e excesso de níveis organizacionais, dificultando o contato direto com o cidadão; e 3- Organizações resistentes a mudanças e despreocupadas em garantir a qualidade de vida da coletividade. Destaca-se também a rigidez e entraves na tomada de decisões.

Especificamente, a estes tópicos, verifica-se que na gestão das instituições públicas atualmente, os gestores enfrentam dificuldades no seu processo de gestão em função das peculiaridades do modelo burocrata da administração pública, ou seja, o engessamento nas hierarquias, o formalismo excessivo, a demora nas tomadas de decisões em função dos processos hierárquicos, além de uma estrutura de funcionários concursados proibidos por lei de serem demitidos, quais muitas das vezes impede uma gestão das atividades de forma mais eficiente e eficaz, sendo, nesse sentido, uma oportunidade de se implantar de forma enfática o modelo gerencial de administração, qual vislumbra como essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência e eficácia da administração pública. Visando com isso, uma maior descentralização dos serviços por parte do Estado e deixando mais a cargo da iniciativa privada, onde os processos de decisão são mais rápidos e a busca por soluções de problemas são mais enérgicas.

Entretanto, é importante destacar que o formalismo e engessamento do modelo tradicional de administração pública, impede em muitos casos o apadrinhamento político, o nepotismo e as benesses sem meritocracia, por exemplo. É um ponto de discussão, principalmente, no que tange aos órgãos responsáveis diretos por serviços ao cidadão, no sentido de, como priorizar maior eficiência e eficácia nos serviços a população, sem com isso perder o enfoque do controle, notadamente, para a indicação dos cargos de direção.

2.2.3 Modelo Gerencial - Vigente Atualmente

O modelo de administração pública gerencial surgiu para reafirmar os pilares do modelo burocrático, ou seja, impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Além disso, trouxe os ideais de eficiência e flexibilidade e a importância da necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos. Outro fator preponderante no modelo gerencial, é que o controle das ações parou de se concentrar nos processos, como era no modelo burocrático e se concentrou nos resultados alcançados, ou seja, o serviço prestado ao cidadão cliente.

Nesse ensejo, conforme Secchi (2009) o gerencialismo apresenta algumas características peculiares, tais como: 1- Aplicação de princípios utilizados na iniciativa privada às instituições públicas – governo empreendedor; 2- Possibilidade de participação do cidadão na elaboração de políticas públicas; 3- Ações públicas focadas nos clientes/usuários; 4- Accountability – responsabilidade dos agentes públicos perante a sociedade; e 5- Descentralização – mais autonomia ao agente público e ao cidadão.

Portanto, o que se tem em mente, conforme observado por Secchi (2009), baseado na ordem cronológica em que foi feita a análise dos modelos de administração pública, é que o modelo burocrático surgiu para poder eliminar as práticas existentes no modelo patrimonialista. Entretanto, o modelo gerencial não surgiu com o objetivo de extinguir com a burocracia, mas sim para flexibilizar os pontos negativos do modelo rígido burocrático, preocupando-se mais com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos – destinatários finais da ação do poder público.

No que diz respeito à experiência brasileira com o modelo de administração gerencial, Abrucio (2007) em seu artigo “Trajetória recente da gestão pública brasileira” traz uma descrição do mais recente cenário de mudanças ocorridas na gestão pública brasileira. O autor analisa as últimas décadas da Administração Pública, mostrando que houve avanços, alguma modernização e inovações, embora tenham ocorrido erros em algumas reformas realizadas. Em seguida o autor apresenta propostas estratégicas para a modernização do Estado com vistas a criar um processo de discussão em torno do tema “gestão pública”

Nesse sentido, Abrucio (2007) toma como ponto de partida para sua análise o período da redemocratização brasileira, considerando nesse sentido, que a recente reforma do Estado no Brasil iniciou-se com o final do período militar. Ocorria, naquele momento, a crise do regime autoritário e a derrocada do modelo nacional-desenvolvimentista. Apesar de haver necessidade de edificar um modelo de Estado apto para enfrentar os novos desafios

históricos, a preocupação, no entanto, dos atores políticos envolvidos na redemocratização brasileira era corrigir os erros cometidos pelos militares.

Assim, conforme observado por Abrucio (2007), mudanças importantes foram feitas no desenho estatal ao final da década de 1980, sendo as mudanças mais profundas vindas com a Constituição de 1988. A democratização do Estado, a descentralização e a profissionalização da burocracia são conjuntos de mudanças que devem ser destacados. Embora tenham trazidos resultados expressivos para a administração pública, o sentido de cada uma delas não se consolidou por inteiro devido a uma série de problemas já entranhados na estrutura governamental brasileira, como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, além da fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco de atuação governamental.

A partir da promulgação da constituição de 1988, três mudanças significativas relacionadas à reforma do Estado foram implantadas, a primeira delas, segundo Abrucio (2007) foi a “Democratização”, proveniente do aumento do controle externo da administração, uma vez que a nova legislação conferiu maior poder ao Ministério Público e reforçou os princípios da legalidade e da publicidade. Além disso, a Descentralização do Poder favoreceu maior participação cidadã, promovendo a inovação do campo da gestão pública, com a criação e disseminação de políticas pelo país. Abrucio (2007) informa que a institucionalização do concurso público e a criação da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) foram capazes de, respectivamente, profissionalizar e melhorar a capacitação da burocracia. Porém, os avanços permitidos pela Constituição tiveram algumas implicações negativas. Apesar do advento do controle externo da administração, o poder conferido aos Tribunais de Contas era de certa forma, limitado pelo Executivo, impedindo a eficiência da fiscalização.

Outra implicação negativa, diz respeito à forma de organização política do Brasil, e consequentemente, o seu processo de descentralização governamental, Fernando Abrucio Assim destaca:

[...] ainda, a compartimentalização do federalismo brasileiro, consequência da desigualdade do país e da falta de articulação dos entes federados, afeta diretamente o resultado das políticas públicas, uma vez que a descentralização em um país desigual depende dessa articulação. Além disso, as medidas que buscavam a profissionalização do serviço público acabaram por aumentar o corporativismo Estatal e distanciou ainda mais os procedimentos governamentais dos olhos da população. (ABRUCIO, 2007, p. 18).

Segundo o mesmo autor, no decorrer dos anos a opinião pública acabou percebendo que umas séries de problemas persistiam mesmo após a Constituição de 1988. O que por fim resultou em dois pensamentos amplamente difundidos e explorados durante a era Collor, apesar de errados: os problemas existentes decorriam dos chamados marajás. Os funcionários públicos foram utilizados como bode expiatório e a solução para os problemas enfrentados pelo país se encontrava no conceito de estado mínimo. A estratégia foi eficiente para a eleição do então candidato, mas os problemas que o seu conceito distorcido de estado mínimo trouxeram e os escândalos de corrupção durante seu governo foram decisivos para sua deposição. Como resultado, houve retrocessos em diversos setores e políticas públicas e uma redução em atividades estatais de importância estratégica.

Dialogando com Abrucio (2007), Rosa (2014) em seu artigo “Recentes transformações da gestão pública brasileira e os desafios do Século XXI”, atina que a Constituição Federal de 1988 modificou várias questões referentes à Administração Pública, reforçando os princípios da Legalidade e da Publicidade, dando voz com mais propriedade ao controle externo da Administração e a Redemocratização do Estado. A mesma autora, por sua vez, concorda com Abrucio (2007) que as mudanças no modo de gestão brasileira eram necessárias a fim de romper com as imperfeições promovidas pelo modelo burocrático. Essa observação foi assim destacada:

[...] tais alterações se fizeram necessárias em razão de o formalismo, a burocratização excessiva, a falta de responsabilização dos governantes e a ausência de controle popular efetivo no regime burocrático tradicional característicos do regime ditatorial anterior, não terem sido capazes de conter a crise fiscal e econômica que assolou os Estados a partir da década de 1970. (ROSA, 2014, p. 03).

Continuando com a análise das mudanças na administração pública brasileira, destaca-se a observação de Abrucio (2007) quando informa que no governo de Itamar Franco, foram levantados dados a respeito da situação da administração, mas somente durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso foram tomadas iniciativas a respeito da reforma. Em seu governo foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), comandado por Bresser Pereira. O ministro buscou acompanhar as mudanças na gestão pública que estavam ocorrendo no mundo, mas, segundo Abrucio (2007) em alguns momentos, ele não soube adaptar tais mudanças à situação do Brasil.

Uma das mudanças promovidas por Bresser Pereira foi o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Estado que consistia em uma primeira etapa de reforma gerencial seguida de uma reforma burocrática, tal estratégia, por sua vez, é criticada por Abrucio (2007). No

entanto, o que se vislumbra, conforme Abrucio (2007) é que a reorganização administrativa do governo federal se caracterizou pelo aumento da transparência e organização das informações do Estado. Além disso, houve o fortalecimento das carreiras do Estado, aumento do número de concursos e mais capacitações realizadas pela ENAP, aperfeiçoando, dessa forma, o ideal meritocrático contido no modelo burocrático weberiano, motivo este da crítica de Abrucio (2007) no que diz respeito às reformas executadas. No campo jurídico, as Emendas 19 e 20 na Constituição estabeleceram maior restrição orçamentária e otimização das políticas.

Estas mudanças, quais Abrucio (2007) não concorda na forma como foram implantadas, foram elencadas pelo próprio Bresser-Pereira (2014) como pontos necessários e de alcance no médio prazo, no sentido, de fortalecer a administração pública direta ou o núcleo estratégico do Estado e descentralizar a administração pública por meio de implantação de agências autônomas e de organizações sociais controladas por contratos de gestão. Portanto, considerando a crítica às reformas promovidas pelo então ministro Bresser-Pereira, no sentido de que a implantação de técnicas e modelos da administração gerencial não promoveu, em suma, uma ruptura com a administração burocrática, Bresser-Pereira assim avalia:

[...] No processo de reforma, não se deve pensar em uma ruptura radical com a administração burocrática. Nem a reforma deverá ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática, [...]. A combinação de princípios gerenciais e burocráticos deverá variar de acordo com o setor. A grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, no qual essas características são muito importantes, ela deverá estar ainda presente, em conjunto com a administração pública gerencial” (BRESSER-PEREIRA, 2014, p. 107)

Nesse sentido, Abrucio (2007) destaca que na disseminação das ideias reformistas em âmbito nacional, Bresser Pereira promoveu debates nos estados, tratando das novas formas de gestão. Para isso, ele se apoiou na ideia da administração voltada para resultados ou modelo gerencial. Ele elaborou um novo modelo de gestão, que propunha uma engenharia institucional capaz de estabelecer um espaço público não estatal. Os principais avanços obtidos pela chamada reforma Bresser foram: uma grande reorganização administrativa do governo federal, destacando a melhoria substancial das informações da administração pública e o fortalecimento das carreiras de estado, o ideal meritocrático foi aperfeiçoado, aplicação de tetos para o gasto com o funcionalismo, alterações no caráter do regime Jurídico único e inclusão do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo, dispersão de um

rico debate no plano federal e nos estados sobre novas formas de gestão, densamente orientadas pela melhoria no desempenho do setor público – o plano diretor possuiu papel estratégico aqui.

Portanto, fazendo uma apreciação da questão política que permeia e dá a direção aos movimentos de Reforma do Estado, Abrucio (2007) nota que o governo Fernando Henrique Cardoso deixou uma herança de Reformas importantes ao país, tanto no plano institucional, como no âmbito econômico e jurídico, ao promover importantes reformas como a própria Reforma Gerencial aqui abordada, a Lei de Responsabilidade Fiscal e outras discussões de relevância para a modernização da Gestão Pública que se arrastam até a atualidade.

Por outro lado, em contraposição, quando Abrucio (2007) analisa o governo Lula e a trajetória política do seu partido, de oposição sistemática a muitos dos avanços modernizadores preconizados pelos governos FHC, percebe-se a ilusão de que bastaria vontade política dissociada de uma Gestão Pública atualizada e eficiente para promover as mudanças prometidas no discurso histórico do partido.

Ainda em relação ao Governo Lula, Abrucio (2007) observa que além da constatação da necessidade de uma máquina pública eficiente e de novas formas de Gestão para implantar as políticas públicas pretendidas nos planos de Governo, deve-se mencionar a existência do reforço de alguns mecanismos políticos que inibem o avanço da Administração Pública Gerencial no Brasil, ao torná-la mais dependente das velhas moedas de troca clientelista, com amplo loteamento dos cargos públicos, para vários partidos e em diversos pontos do Executivo federal, inclusive com uma forte politização da administração indireta e dos fundos de pensão. Abrucio (2007) informa, no entanto, que este processo não foi inventado pela gestão petista, mas sua amplitude e vinculação com a corrupção surpreendem negativamente por conta do histórico de luta republicana do Partido dos Trabalhadores.

Contudo, o mesmo autor adverte que apesar da ausência de uma política sistemática de Reforma do Estado, nos moldes da praticada no Governo FHC, algumas boas ações pontuais merecem destaque, como o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do DF (PNAGE) e o Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios brasileiros.

Segundo o Ministério do Planejamento e Gestão (MPOG), estes programas têm a finalidade de cooperar, com ajuda financeira e assistência técnica, para o fortalecimento da capacidade gerencial das administrações estaduais e municipais na prestação de serviços à população e na transparência do gasto público. As melhorias incentivadas pelo programa abrangem aumento na capacidade de planejamento e gestão de políticas públicas,

aperfeiçoamento da área de recursos humanos, modernização de estruturas e processos administrativos, fortalecimento da transparência administrativa e de comunicação, integração dos sistemas de tecnologia de informação, cultura de implantação de mudança institucional, e cooperação e compartilhamento de soluções sobre gestão pública.

Assim, o que fica claro, ainda que precário, que há um esforço por parte dos governantes em modernizar o país e implementar ações que melhorem os processos de gestão, tornando-os cada vez mais próximo do modelo de administração pública gerencial. Contudo, conforme observação de Abrucio (2007) percebe-se que no Brasil atual predomina um modelo de Gestão Pública fortemente baseada no paradigma Estado acêntrico, no qual a sociedade é súdita do Estado e refém dos muitos vícios que permeiam toda a máquina burocrática. No mesmo foco, Abrucio (2007) traz à tona que a burocracia brasileira é caracterizada por um modelo fraco com foco exacerbado no processo em detrimento dos resultados, o que engessa a Administração Pública ao submetê-la a um universo concentrado que padece de isolamento, operando sob uma lógica própria afastada da realidade social.

Portanto, essas questões fazem pensar na urgência de promover a profissionalização dos quadros do Estado, especialmente no alto escalão da direção pública, bem como estimular a atuação e a institucionalização de novos atores que sejam capazes de induzir mudanças inovadoras no aparelho de Estado, como a figura do dirigente público.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A fim de se obter uma base segura como ponto de partida, fez-se uma revisão de literatura, principalmente uma busca por meio de leituras exploratórias de obras científicas de autores que permitiram análises e reflexões críticas no que diz respeito à temática citada. Portanto, a pesquisa seguiu um viés qualitativo, exploratório e interpretativista. Nesse ensejo, essa metodologia acaba sendo bem vinda, pois estimula, em tese, aos que estão sendo entrevistados a pensar e a se expressar livremente sobre o tema, além de atingir pontos subjetivos do entrevistado sobre o referido tema, quais não estarão explícitos.

Portanto, a pesquisa qualitativa, conforme Merriam (1998) envolve a obtenção de informações sobre lugares, pessoas e processos interativos pelo contato direto do agente de pesquisa com a situação ali estudada, procurando entender os fatos segundo a visão dos

participantes da situação em estudo. No desenvolvimento deste trabalho foram conservados os aspectos definidos por Bogdan (1982) *apud* (TRIVIÑOS, 1987) que explicam o que melhor caracterizam a pesquisa qualitativa, ou seja, o ambiente natural (as secretarias do município e o gabinete do dirigente) como fonte direta dos dados e o agente pesquisador como instrumento-chave, além da ênfase na descrição e a preocupação do pesquisador com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Destaca-se também, que com a definição do objetivo da pesquisa, bem como a delimitação do objeto de estudo, isto é, encontrar indicadores no município de São Sebastião do Passé que o direcionem para uma administração gerencial ou não, caracteriza-se este trabalho também como um estudo de caso. Para Merriam (1998), o estudo de caso é utilizado para obter o entendimento em profundidade de um fato ou situação e dos significados nele contidos. Segundo este mesmo autor, o interesse primordial do estudo é no processo mais do que em resultados e no contexto mais do que numa variável específica e na descoberta do que na confirmação. Segundo Merriam (1998) o fator que melhor identifica um estudo de caso é a fixação do objeto a ser estudado, ou seja, o caso. Stake (1995) informa que caso é qualquer coisa que pode ser definida como um sistema específico, único e delimitado. Portanto, o caso aqui estudado é a gestão do município, objeto da pesquisa.

Como já frisado, a pesquisa tomaria como base trabalhos constantes na revisão de literatura, portanto, no que tange ao levantamento dos indicadores, fez-se uso do mesmo método aplicado por Araújo e Pereira (2012), com base nos indicadores construídos por Freitas Jr. (2009), buscou-se compreender que resultados seriam observáveis no município estudado, onde não há notícias explícitas do uso do modelo de administração gerencial. No tocante à percepção do gestor quanto ao modelo de gestão gerencial, elaboramos perguntas semiestruturadas, quais foram aplicadas ao vice-prefeito da cidade e respondidas através de entrevista, conforme Anexo 1.

A entrevista, por sua vez, é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessem à investigação” (GIL, 1999, p.117, *apud* ARAÚJO, 2009 p.77). Selltiz et al. (1997, p. 273), *apud* Araújo (2009 p.77) afirmam ainda que esse tipo de técnica é “bastante adequado para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Portanto, de maneira geral, a entrevista surge como meio de obtenção de informações mais usada nas pesquisas qualitativas. Em sentido amplo, pode-se considerar entrevista como toda ação de comunicação verbal. Em sentido

mais delimitado é considerada a colheita de informações sobre determinado tema (MINAYO, 1996, *apud* ARAÚJO, 2009 p. 77).

As entrevistas são divididas em três categorias: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (MANZINI, 2003). No presente trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada, devido ao fato desta demonstrar-se mais apropriada para o alcance dos objetivos propostos. Para Manzini (2003, p. 154), a entrevista semiestruturada está focada em um assunto e no qual construímos um plano com perguntas principais para a pesquisa, e que depois serão completadas por outras indagações que são próprias às situações que são circunstanciais à entrevista. Para o autor, a entrevista semiestruturada pode fazer surgir elementos de forma mais espontânea e as respostas não estarão atreladas a uma padronização de alternativas. Manzini (2003) por sua vez, atina sobre a necessidade de realização de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Logo, a entrevista semiestruturada busca a caracterização genérica dos entrevistados, ao mesmo tempo em que abre espaço para a manifestação de suas experiências, opiniões, pontos de vista, percepções, histórias, etc. Portanto, essa técnica permite a obtenção de respostas livres e espontâneas dos informantes, conjuntamente com a valorização da atuação do entrevistador (ARAÚJO, 2009)

Foi feito apenas uma entrevista com o vice-prefeito da cidade. Ponto que aqui se descreve como dificuldade na realização da pesquisa. Não foi possível realizar agendamentos de entrevistas com outros gestores do município em função de divergências de agenda, dificuldades em encontrar o titular da pasta, período eleitoral, etc. Por ora, salienta-se que devido ao tamanho do município, ou seja, o fato de ser um município pequeno da região metropolitana de Salvador contribuiu, e muito, para o acesso às informações, com também obter dados bastante expressivos apenas com uma entrevista com o segundo gestor na hierarquia municipal. Salienta-se que toda a entrevista foi gravada com a permissão do entrevistado, e posteriormente, transcrita. A entrevista durou em torno de uma hora.

No que tange ao outro ponto da pesquisa, que consiste em analisar o desempenho dos indicadores e ou variáveis que compõem o índice de Administração Pública Gerencial conforme quadro 1 abaixo, qual segue exatamente conforme a pesquisa de Freitas Jr.(2009), Já referenciada na revisão de literatura, foram utilizados dados secundários, ou seja, dados obtidos através de pesquisas sobre os municípios brasileiros do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE e do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil e dos Municípios, desenvolvido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Além de documentos referenciais da própria prefeitura estudada, disponibilizados em seus sítios

eletrônicos e secretarias.

Quadro 2 - Índice de administração pública gerencial municipal

Índice de Administração Pública Gerencial	Componente Institucional Administrativo	Recursos Humanos	Quantidade de funcionários para cada 100 habitantes
			% de funcionários com ensino superior
			% de funcionários com Pós-graduação
			Existência de Administração indireta
		Instrumento de Gestão	Existência de código de obras
			Existência de lei de parcelamento do solo
			Existência de lei de zoneamento
			Existência de Plano diretor
			Existência de cobrança de IPTU
		Articulação Interinstitucional e participação do cidadão	Quantidade de conselhos gestores existentes
			Existência de consórcio público com outros entes federativos
			Existência de parceria ou convênios com o setor privado
			Existência de apoio do setor privado ou de comunidades na administração municipal
	Participação em comitê de bacia-hidrográfica.		
	Componente econômico financeiro	Responsabilidade Fiscal e Aplicação dos recursos	Aplicação dos recursos em saúde - cumprimento do % previsto em lei.
			Aplicação dos recursos em educação - cumprimento do % previsto em lei.
			Despesa com pessoal - % máximo previsto em lei.
			Cumprimento da Lei de Responsabilidade fiscal.
			Cumprimento de limites legais para o endividamento do município.
Indicador de desenvolvimento tributário e econômico			
Participação da dívida na receita corrente líquida.			
Esforço orçamentário em educação - % orçamento previsto.			
Esforço orçamentário em saúde - % orçamento previsto.			

Fonte: Freitas Jr. (2009).

3.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Como já frisado anteriormente, especificamente, no que diz respeito à análise dos indicadores, toda a pesquisa tomou por base a obra de Freitas Jr. (2009) e Araújo (2011). No que tange à obra de Freitas Jr. (2009), o projeto de pesquisa tendia a avaliar quais municípios na região sul de Minas Gerais estavam mais próximos, ou não, de uma administração pública gerencial. Para tanto, elaborou um modelo com vários indicadores e variáveis, onde o resultado da relação dos indicadores com as variáveis determinaria a posição do município na perspectiva de estar ou não tendo uma administração gerencial. Os valores determinados que justificariam o resultado estão na variação entre 0 e 1. Nesse sentido, o município que ficar próximo de 1 no total dos indicadores avaliados, está relativamente aplicando ou mais tendencioso a uma gestão mais gerencial do que o município próximo ao resultado 0.

Os indicadores propostos pelo modelo estão relacionados com o IAPG-M (Índice de Administração Pública Gerencial Municipal), ver quadro 1, qual contemplam as áreas de 1- Recursos Humanos; 2- Instrumento de gestão; 3- Articulações Interinstitucionais e participação do Cidadão; e 4- Responsabilidade fiscal e aplicação dos recursos. Especificamente a este último indicador, Araújo (2009), parafraseando Ferlie et al (1999), definiu que um dos principais temas do modelo gerencial é o equilíbrio fiscal. Para os autores, a administração pública torna-se gerencial quando esta consegue um aumento dos controles financeiros, com forte preocupação quanto à maximização do valor do dinheiro paralelamente com ganhos de eficiência, ou seja, segue a linha de fazer mais com menos.

Portanto, todos os municípios envolvidos na pesquisa que obtiveram resultados próximos ou igual a 1, estão praticando ou propensos a uma administração mais gerencial. Segundo a pesquisa, não são fatores determinantes, mas para o embasamento por parâmetros, estes indicadores atendem o objetivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO PESQUISADO

O município de São Sebastião do Passé tem uma área territorial de 549km² e está situado a 37 metros de altitude, no Estado da Bahia, na Região Metropolitana de Salvador, distante 58km da capital baiana. Possui limites geográficos com os municípios de Amélia

Rodrigues, Candeias, Catu, Dias D'Ávila, Mata de São João, Pojuca, Santo Amaro, São Francisco do Conde e Terra Nova. São Sebastião do Passé conta com uma população de 42.153 habitantes (IBGE, 2013), divididos em cinco distritos: 1- Banco de Areia; 2- Lamarão do Passé; 3- Maracangalha; 4- Nazaré de Jacuípe e 5 - São Sebastião do Passé (Sede).

A economia não é muito diversificada, concentrando-se com maior força na produção agrícola, qual se destaca pelo cultivo de mandioca e a produção pecuária pelos rebanhos de bovinos, equinos e muares. No âmbito da indústria, a produção de petróleo é o carro chefe desde que a Petrobrás se instalou no município em 1958 abrindo caminho para a instalação de outras indústrias. Atualmente o município conta com um Parque Industrial com capacidade de instalação de 14 empresas.

A renda per capita média de São Sebastião do Passé, conforme dados do IBGE, cresceu 92,59% nas últimas duas décadas, passando de R\$ 213,80, em 1991, para R\$ 249,07, em 2000, e para R\$ 411,75, em 2010. Isso equivale a uma taxa média anual de crescimento nesse período de 3,51%. A taxa média anual de crescimento foi de 1,71%, entre 1991 e 2000, e 5,16%, entre 2000 e 2010. A proporção de pessoas pobres, ou seja, com renda domiciliar per capita inferior a R\$ 140,00 (a preços de agosto de 2010), passou de 56,45%, em 1991, para 46,75%, em 2000, e para 25,77%, em 2010.

No que diz respeito à população, dados do IBGE mostram que entre 2000 e 2010, a população de São Sebastião do Passé cresceu a uma taxa média anual de 0,54%, enquanto no Brasil foi de 1,17%, no mesmo período. Nesta década, a taxa de urbanização do município passou de 73,95% para 78,55%. Em 2010 viviam, no município, 42.153 pessoas. Entre 1991 e 2000, a população do município cresceu a uma taxa média anual de 0,91%. Na UF, esta taxa foi de 1,08%, enquanto no Brasil foi de 1,63%, no mesmo período. Na década, a taxa de urbanização do município passou de 70,08% para 73,95%.

4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES

4.2.1 Indicador “Recursos Humanos”

Conforme estabelecido no item 3.1, qual trata da análise dos dados, têm-se o primeiro indicador, que se desdobra nas variáveis: (1) quantidade de funcionários para cada 100 habitantes, (2) total de funcionários com ensino superior (3) total de funcionários com pós-graduação e (d) existência de administração indireta.

De acordo com os dados obtidos no site do IBGE, disponibilizado no ultimo senso de

2010 e na Secretaria de Administração Municipal, respectivamente, o município pesquisado possui hoje uma população de 42.153 habitantes e um total de servidores, incluindo concursados e terceirizados, de 1212 funcionários. Portanto, no primeiro indicador, quantidade de funcionários por 100 habitantes, temos que no emparelhamento com os outros municípios da pesquisa feita por Freitas Jr. (2009), o município em questão estaria bem colocado, pois a média do total de municípios pesquisado e que ficaram numa boa colocação obtiveram uma média de 2,90 funcionários para cada 100 habitantes. O município em análise apresenta uma variável de 2,87 funcionários por 100 habitantes. Nessa categoria, o município estaria atendendo ao princípio da eficiência, pois teoricamente, têm-se poucos funcionários atendendo as demandas da população.

As outras três variáveis estão destacadas no quadro abaixo, chamando atenção, no entanto, para o nível de formação dos servidores da prefeitura. O número de funcionários com nível superior, de acordo com os dados da administração de pessoal, constatou-se que apenas 25% dos funcionários do município têm nível superior e 11% com pós-graduação, demonstrando que o percentual de capacitação é baixo, o que se pode concluir que há falta de plano de formação e qualificação dos servidores públicos do município, contribuindo, nesse ensejo, a probabilidade de ineficiência na prestação de serviços. Essa situação ainda vem acompanhada de um agravante, ou seja, na pesquisa de campo pela cidade, não se verificou a existência de cursos superiores oferecidos, seja por universidades públicas ou privadas, fato, que não pode ser utilizado para o estímulo dos servidores a cursar o ensino superior.

Quadro 3 - Resultado Indicador Recursos Humanos

Indicador	Variáveis	Resultado
Recursos Humanos	Quantidade de funcionários para cada 100 habitantes: 1.212/42.153 x 100	2,87
	% de funcionários com ensino superior: 303 de 1.212	25%
	% de funcionários com Pós-graduação: 130 de 1.212	11%
	Existência de Administração indireta	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2 Indicador “Instrumento de Gestão”

Nesse segundo indicador, Instrumento de Gestão, composto pelas variáveis: (1) existência de código de obras, (2) existência de lei de parcelamento do solo, (3) existência de lei de Zoneamento, (4) existência de plano diretor e (5) existência de cobrança do IPTU, encontramos resultados diversos, no entanto, positivos.

Para a obtenção dos dados a seguir, foram utilizados sítios eletrônicos, onde constam as leis sancionadas pelo executivo municipal. Nesse ensejo, na verificação do item “existência de código de obras” que é a lei que orienta os projetos e as execuções de obras edificadas no âmbito municipal por meio de critérios que garantam padrões mínimos de segurança, salubridade e conforto para a comunidade. Verifica-se a não existência dessa lei. Em contato com o vice-prefeito da cidade, constatou-se a tramitação de um projeto com esse intuito, mas ainda não se encontra em discussão na câmara de vereadores do município.

No que tange ao item “lei de parcelamento do solo” qual determina os critérios mínimos para os tamanhos de lotes, as declividades máximas de terrenos para construções e área mínima de espaços públicos que devem existir. Encontrou-se lei que orienta tal procedimento. A instrução normativa para o uso do solo do município consta na Lei Geral do Município, ou Lei orgânica Municipal de São Sebastião do Passé N° 024/1997.

No que diz respeito, à lei de zoneamento, qual o espaço territorial da cidade é regulamentado por meio de categorização de zonas residenciais, comercial e de preservação, de instalação de equipamentos sociais e logradouros públicos, o município em questão também possui a referida lei, não exatamente de lei específica, mas constante também na Lei geral do município N° 024/1997.

Quanto ao quesito “existência de plano diretor” que é uma lei municipal específica que por meio de instrumento de intervenção urbana planejada, busca o crescimento e o funcionamento do município, ou seja, tem como intuito planejar o destino de cada parte do município de forma harmoniosa. Destaca-se a existência da referida lei, PDU (PLANO DIRETOR URBANO) Lei N° 17/2006 CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PASSÉ - BAHIA. É notório salientar, que nesse mesmo Plano Diretor, constam também, normatizações para a questão da normatização do solo e de zoneamento, estabelecendo, assim, lei específica tratando desta temática.

Portanto, tomando por base a pesquisa de Freitas Jr. (2009) no indicador “Instrumento de Gestão”, o município estudado tem o indicativo de que está administrando de forma racional e gerencial o uso do solo do município. Na variável “existência de IPTU” subtende-

se que quanto maior a arrecadação, mais recursos o município terá para atender a demanda dos cidadãos. Nesse sentido, inclui a eficiência e eficácia dos gastos públicos, objeto que não faz parte da análise nesse momento. Tal apreciação constará no indicador “Responsabilidade Fiscal e aplicação dos Recursos”. Parte integrante desta pesquisa.

Entretanto, no que diz respeito à cobrança do IPTU, que é um instituto colocado pela constituição de 1988 como imposto obrigatório por parte dos municípios, ou seja, está dentro do dever do município de tributar e não haver renúncia de receita, salienta-se, que para alguns municípios a instituição deste imposto torna-se inviável, seja pelo tamanho do município, pelo tamanho populacional ou pela falta de estrutura necessária, pois é preciso realizar concursos, avaliar as casas, aprovar leis na Câmara Municipal, criar órgãos, etc. Portanto, montar essa estrutura pode tornar-se muito mais dispendioso do que a receita que se teria com esta arrecadação. Logo, devido à inviabilidade econômica, é mais interessante a não instituição da cobrança do IPTU para a população. Além do mais, existe também a falta de serviços públicos que justifiquem a cobrança (o imposto só pode ser cobrado se alguns serviços forem providos), situação esta que acontece com muitos municípios brasileiros.

Quadro 4 - Resultado Indicador Instrumento de gestão

Indicador	Variáveis	Resultado
Instrumento de Gestão	Existência de código de obras	Não
	Existência de lei de parcelamento do solo - Lei Municipal N° 024/1997	Sim
	Existência de lei de zoneamento - Lei Municipal N° 024/1997	Sim
	Existência de Plano diretor - PDDU Municipal N° 17/2006	Sim
	Existência de cobrança de IPTU - Lei Municipal N° 30/1997	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.3 Indicador “Articulações Interinstitucionais e Participação do Cidadão”

Nesta seção os dados foram obtidos por avaliação *in loco* na Secretaria de Administração do Município e são apresentados os resultados referentes a cinco variáveis que compõem o indicador, a saber: (1) quantidade de conselhos gestores existente, (2) existência

de consorcio público com outros entes federativos, (3) existência de convênio ou parceria com o setor privado, (4) existência de apoio do setor privado ou de comunidades na administração municipal e (5) participação em comitê de bacia hidrográfica.

No que tange a variável 1 (um), isto é, quantidade de conselhos gestores existentes, foram encontrados a existência de dois conselhos formados no município, um na área da educação e outro na perspectiva da segurança pública do município, atuando junto com o governo do Estado. Em tempo, explica-se que os conselhos gestores são espaços formais regulamentados pela Constituição Federal de 1998 para o exercício da cidadania, ou seja, são formas indiretas de participação e se destinam a realizar o mais amplo controle social, fazendo críticas, propondo mudanças e projetos por meio da comunicação entre sociedade e o poder político local.

No que diz respeito ao item “existência de consorcio público com outros entes federativos” que na verdade são parcerias formadas por dois ou mais entes da federação para a realização de objetivos de interesse comum em qualquer área, tem como objetivo viabilizar a gestão pública nos espaços metropolitanos, em que a solução de problemas só pode se dar por meio de políticas e ações conjuntas. Nesse ínterim, encontramos pelo menos um consócio firmado, chamado de “Plano de Abastecimento de Água da Região Metropolitana de Salvador” que inclui vários municípios circunvizinhos, como Santo Amaro, Saubara, Camaçari e o próprio município estudado, além da capital Salvador. O plano data de setembro de 2014 e ainda está em execução.

No indicador “existência de convênios ou parcerias com o setor privado” que é as parcerias entre o município e o setor privado que visam, em relação ao Poder Público, a suprir a insuficiência de investimentos em infraestrutura por recursos próprios. A definição legal para este instituto está na Lei Federal 11.079/2004, conhecido também como lei da PPP (Parceria Pública Privada). O município em estudo tem várias parcerias com o setor privado. Destacando-se, no entanto, a parceria com a Petrobrás S/A. Nota-se que apesar da mesma ser uma empresa pública estatal, enquadra-se neste instituto pelo viés do acordo firmado com o município, qual a parceria objetiva a construção de infraestrutura e unidades de tratamento para a destinação final de resíduos da empresa instalada no município, beneficiando, nesse sentido, a empresa, no que diz respeito à redução dos custos e adequação ambiental, e ao próprio município com os ganhos infraestruturais.

Na análise da “existência de apoio do setor privado ou de comunidades na administração municipal” que surge com o propósito de identificar as áreas da administração municipal que possuem o apoio do setor privado ou de comunidades, considerando áreas

como: educação, saúde, desenvolvimento social, direito da criança e adolescente, turismo, etc. Nesse ensejo, o município em questão possui na sua gestão este tipo de parceria, notadamente, nas áreas da saúde e desenvolvimento social. Destaca-se nesse montante, a parceria com a Fundação Petrobrás, que atua com investimentos de recursos nas duas áreas citadas.

Portanto, conforme Freitas Jr. (2009) o indicador “Articulações interinstitucionais e participação do cidadão”, baseado no referencial teórico sobre administração pública gerencial indica como os municípios articulam suas demandas sociais por meio de modelos participativos de gestão, demonstrando assim, mais transparências em relação à administração, governança, controle e participação do cidadão. Logo, as articulações interinstitucionais são mais uma das ferramentas do modelo gerencial que o município possui para atender e gerir suas demandas sociais por meio de interfaces entre governo, comunidade e iniciativa privada. Nesse ensejo, constata-se que o município de São Sebastião do Passé tem uma forte inclinação gerencial.

Quadro 5 - Resultado Indicador Articulação Interinstitucional

Indicador	Variáveis	Resultado
Articulação Interinstitucional e participação do cidadão	Quantidade de conselhos gestores existentes	2
	Existência de consórcio público com outros entes federativos	Sim
	Existência de parceria ou convênios com o setor privado	Sim
	Existência de apoio do setor privado ou de comunidades na administração municipal	Sim
	Participação em comitê de bacia-hidrográfica.	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.4 Indicador “Responsabilidade Fiscal e Aplicação de Recursos”

Para Freitas Jr. (2009) *apud* Ferlie et al (1999) um dos principais temas do modelo de administração pública gerencial é o equilíbrio fiscal. Para estes a administração pública torna-se mais gerencial quando esta consegue um aumento dos controles financeiros, com forte preocupação quanto à maximização do valor do dinheiro paralelamente com ganhos de eficiência, ou seja, segue a linha de fazer mais com menos.

Nesse sentido, o indicador “Responsabilidade Fiscal e aplicação dos recursos” foi

elaborado de forma a considerar a atuação financeira do município no que diz respeito à responsabilidade fiscal e à aplicação de seus recursos. Os dados aqui obtidos foram extraídos do sítio eletrônico do Tribunal de Contas Dos Municípios da Bahia - TCM-BA.

Na análise do item “aplicação dos recursos em saúde – cumprimento do % previsto em lei” tem-se que todos os municípios e estados possuem a obrigatoriedade de gastarem um percentual mínimo estabelecido pela Emenda Constitucional nº 29 com as ações da saúde. O valor mínimo estipulado baseado entre os gastos com saúde e a receita de impostos e transferências deverá ser maior ou igual a 15%. Nesse sentido, verifica-se, que o município de São Sebastião do Passé tem hoje uma receita total de R\$ 116.098.868,24 e gasto com saúde na média de R\$ 14.120.489,19 perfazendo um percentual de gasto de 12,16%, portanto, não atingindo o limite mínimo de gasto estabelecido pela Constituição Federal.

Outro indicador em análise é a aplicação dos recursos em educação – cumprimento do % previsto em lei. A Constituição Federal no seu artigo 212 diz que os municípios são obrigados, em relação às receitas líquidas de impostos e transferências, a gastarem no mínimo 25% com a manutenção e o desenvolvimento do ensino. Nesse item, destaca-se no município em estudo um total de gastos com educação na ordem de R\$ 33.638.017,32. Portanto, um percentual de 28,97%, mostrando nesse ensejo, que o município gasta mais do que o mínimo necessário, mostrando o esforço de investimento financeiro realizado pela administração pública do município nessa área, o que se supõe benefícios e serviços mais qualificados para a população, indo, portanto, em direção ao conceito de eficiência e efetividade, preconizado pelo gerencialismo.

A análise da variável “despesas com pessoal – cumprimento do % previsto em lei” qual a Lei 101/2000 Lei de Responsabilidade Fiscal, determina que a União, Estados e Municípios tenham limites para os gastos com pessoal em proporção à receita corrente líquida (RCL). Para os municípios é determinado que os mesmos gastem no máximo 60% com pessoal, sendo que esse limite deve ser dividido entre os gastos do Legislativo (6%) e do Executivo (54%). O município pesquisado tem um gasto com pessoal da ordem de 37,51% das suas receitas, ou seja, R\$ 35.778.639,62 incluindo folha do executivo, legislativo e previdência social. Diante dos dados apresentados, tem-se que nesta análise o município não ultrapassou o limite prudencial de 60%, indicando até numa situação confortável. Nesse ensejo, portanto, incumbe-se que quanto menor for o índice de gasto do município mais ele é considerado eficiente. Logo, o município de São Sebastião do Passé, nesse quesito está mais próximo da administração gerencial.

Indicador “cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal”. Conforme Freitas Jr.

(2009) ela surgiu com o intuito de impedir ou inibir a geração de déficit nas contas públicas. A LRF estabelece que devam constar da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), exigências em relação ao compromisso da administração com equilíbrio de suas receitas e despesas, o que indica uma gestão responsável das contas públicas. Sendo assim, pode-se dizer que o cumprimento dessa lei passa a figurar como um importante indicador de avaliação de gestão e desempenho fiscal. O cumprimento da LRF é atingido quando a receita orçamentária maior ou igual ao gasto orçamentário.

Para a análise desse indicador era imprescindível o acesso a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), ao PPA (Plano Plurianual) e a LOA (Lei Orçamentária Anual) do município, contudo não foi permitido o acesso. Apesar de estes serem instrumentos de controle e, portanto, disponíveis na transparência municipal, os mesmos ainda não estavam disponibilizados. No entanto, diante da análise das três primeiras variáveis é perceptível o cumprimento da LRF por parte do município pesquisado, haja vista, o gasto com pessoal ser o principal indicador de descumprimento da lei, e que, portanto, o município em análise ainda está bem distante do limite prudencial. Denotando ao gerenciamento com eficiência dos recursos públicos, de modo a atender, com maior eficácia as demandas da sociedade.

Quanto ao indicador “cumprimento do limite para o endividamento do município” ressaltamos que a análise da mesma também depende das leis orçamentárias do município, inviabilizando assim a inclusão desse indicador na pesquisa.

No que diz respeito ao “indicador de desenvolvimento tributário e econômico” qual indica a capacidade do município de financiar os serviços que presta a partir de receitas originárias dos diversos setores econômicos presentes e das atividades de consumo e, ainda dos rendimentos dos seus habitantes. Quando o município não consegue ter uma arrecadação alta por meio dessas receitas, conseqüentemente, revela que seu desempenho econômico e tributário é baixo. Desse modo, o município torna-se dependente de transferências do Fundo de Participação dos Municípios, revelando assim incapacidade em financiar seus gastos por meio de recursos próprios, ou seja, revela sua incapacidade de independência financeira. (FREITAS JR. 2009).

Nesse quesito, o município analisado não apresentou uma marca aceitável. Como já disponibilizado anteriormente e confirmado pelo Tribunal de Contas do Município, a cidade de São Sebastião do Passé, possui uma receita estimada de R\$ 116.098.868,24, sendo R\$ 13.853.575,83 de receita própria e R\$ 102.245.292,41 de transferências de recursos, denotando assim, uma alta dependência de recursos externos. Nesse ensejo, entende-se que a autonomia financeira assegura ao município a possibilidade de instituir e arrecadar seus

tributos, além de aplicar seus recursos.

Para Freitas Jr. (2009) os governantes que se utilizam dos próprios recursos dos contribuintes, gozam de um resultado muito mais positivo, maior e melhor em termos dos serviços prestados à sociedade como um todo. Portanto, em linhas gerais, o município pesquisado tem ineficiência na arrecadação dos seus tributos.

Quadro 6 - Resultado Indicador Responsabilidade Fiscal

Indicador	Variáveis	Resultado
Responsabilidade Fiscal e Aplicação dos recursos	Aplicação dos recursos em saúde - cumprimento do % previsto em lei: R\$ 12.447.656,28 de R\$ 95.372.374,22	12,16%
	Aplicação dos recursos em educação - cumprimento do % previsto em lei: R\$ 30.577,030,06 de R\$ 95.372.374,22	28,97
	Despesa com pessoal - % máximo previsto em lei: R\$ 35.778.639,62 de R\$ 95.372.374,22	37,51%
	Cumprimento da Lei de Responsabilidade fiscal.	Sim
	Cumprimento de limites legais para o endividamento do município.	Não analisado
	Indicador de desenvolvimento tributário e econômico	Sim
	Participação da dívida na receita corrente líquida.	Não analisado
	Esforço orçamentário em educação - % orçamento previsto.	Não analisado
	Esforço orçamentário em saúde - % orçamento previsto.	Não analisado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em tempo, salienta-se que referente aos indicadores “participação da dívida na receita corrente líquida”, “esforço orçamentário em educação - % investido do orçamento” e “esforço orçamentário em saúde - % investido do orçamento” não entrarão também no bojo da análise, como já dito anteriormente, em função da ausência dos instrumentos orçamentários, qual não tivemos acesso.

Abaixo encontra-se o resultado principal da pesquisa. Como informado anteriormente na metodologia, à análise para o município em questão seguiria a mesma análise de forma análoga à pesquisa original de Freitas Jr. (2009) devido à falta de parâmetros de pesquisa local.

Quadro 7 - Pontuação Indicadores Município Pesquisado

Índice de Administração Pública Gerencial	Componente Institucional Administrativo	Variáveis / Indicadores	Pontuação
		Recusos Humanos	0,78
		Instrumento de Gestão	0,92
	Articulação Interinstitucional e participação do cidadão	0,9	
Componente econômico financeiro	Responsabilidade Fiscal e Aplicação dos recursos	0,47	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, na composição do quadro acima, adotando os mesmos critérios de análise de Freitas Jr. (2009) o município de São Sebastião do Passé tem fortes tendências para a administração Pública Gerencial. Ressaltando, no entanto, a pontuação baixa no indicador “Responsabilidade fiscal e aplicação de recursos”, devido à falta de análise de algumas variáveis deste indicador, em função da ausência das leis orçamentárias do município, institutos estes que permitiriam análises adequadas das variáveis estipuladas.

Contudo, no âmbito da pesquisa, esta pontuação abaixo da media traz aspectos negativos para o município, pois a não disponibilização das leis orçamentarias, quais seriam fundamentais para a análise do indicador em questão, demonstra que o município analisado não está cumprindo, a contento, o princípio da transparência, que se concretiza pela publicidade, pela motivação, e pela participação popular nas quais os direitos de acesso à informação articulam-se como formas de atuação.

Porem, mesmo com este ponto negativo, destaca-se que o município de São Sebastião do Passé com média geral de 0,76 na pontuação análoga à pesquisa original. O critério estabelecido na metodologia para o resultado foi que a média dos indicadores poderiam estar entre 0 (zero) e 1 (um), onde perto de 1 (um), o município é mais gerencial e próximo a 0 (zero), seria menos gerencial. Portanto, o município de São Sebastião do Passé, conforme a análise dos indicadores e a média geral obtida permite-nos concluir que o mesmo tem uma

administração mais aproximada ao modelo de administração pública gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, agora de forma conclusiva, qual nesse trabalho, o objetivo maior foi à identificação de indicadores no município pesquisado que concomitantemente com a percepção dos seus gestores indicassem se o município tem uma tendência maior ou menor ao modelo de administração pública gerencial, destaca-se que para alcançar o objetivo geral proposto, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos: (1) Contribuir para a disseminação e discussão sobre o modelo gerencial, pautados nos eixos da profissionalização, eficiência, efetividade e transparência, e nesse sentido, fornecer dados capazes de contribuir para o avanço do tema e melhoria da gestão municipal. (2) Identificar e analisar a percepção dos dirigentes do município pesquisado (Prefeito, Vice-prefeito e secretários) sobre o seu papel na implantação de mecanismos que contribuam com a melhoria dos serviços municipais através do novo modelo de gestão.

Quanto ao primeiro objetivo específico, concluímos que foi alcançado, pois a pesquisa contribuiu para a disseminação dos conceitos da administração pública gerencial e discussão aqui levantada sobre os indicadores, principalmente os de recursos humanos e responsabilidade fiscal, mostraram a necessidade da administração municipal sempre se pautarem nos eixos da profissionalização, eficiência, efetividade e transparência.

Em relação ao segundo objetivo específico, o mesmo também foi alcançado. A entrevista com o Gestor-Mor do município (Anexo 1) permitiu-nos chegar à conclusão que o mesmo entende da dinâmica gerencial, além de ele mesmo perceber que tem um papel preponderante nesse processo de mudança na gestão pública como um todo.

Nesse ínterim, destaca-se que foi atendido também o objetivo geral da pesquisa que foi o de analisar os indicadores de uso dos princípios de administração pública gerencial em um determinado município do Recôncavo da Bahia e a percepção dos gestores municipais quanto ao modelo de gestão. Encontramos os indicadores e obtivemos a percepção do gestor, quanto ao modelo gerencial.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como foco principal a identificação de indicadores que atestassem a inclinação ou não do município de São Sebastião do Passé para uma administração pública mais gerencial. Diante dos resultados obtidos chegamos à conclusão que essa inclinação é real e que permeia horizontes de mudanças, conforme

percepção dos seus gestores para uma prática de gestão cada vez mais pautadas nos princípios do profissionalismo, eficiência, efetividade e transparência.

A pesquisa de campo mostrou que fica evidente o desejo e anseios por gestores capazes de levar a administração pública cada vez mais perto destes princípios, atuando nesse sentido, com a realidade de cada localidade. A investigação mostrou que o município estudado está buscando vivenciar de forma inteira esse novo modelo gerencial de administrar a coisa pública. Para tanto, há a necessidade de uma maior orientação e qualificação dos governantes e servidores, de forma que os mesmos entendam os pressupostos desse novo modelo de administração pública, contemplados aqui pelos indicadores pesquisados, e que consigam, nesse sentido, aplica-los de acordo a cada necessidade.

A entrevista com o gestor da cidade mostrou o seu sentimento, no que diz respeito, a esse novo modelo de administrar o que é público. O mesmo vê como fundamental e acima de tudo, contribui para a eficiência e efetividade no trato dos serviços públicos. Contudo, fica evidente e a pesquisa mostrou isso, no quesito recursos humanos, que o modelo de administração pública gerencial demanda capacitação administrativa e exige, acima de tudo, competência, formação adequada e mudança de perfil, principalmente dos gestores públicos.

Portanto, o presente trabalho, por meio do que até aqui foi constatado, pode abrir novos caminhos para a mudança tão buscada, e nesse ensejo, contribuir para as melhorias de gestão no município e, conseqüentemente, avistar melhorias para o atendimento das necessidades da população, ávida por serviços eficientes e melhores resultados dos seus governantes.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, n.10 p. 1-52. Brasília, 1997.

_____. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro e a articulação entre o governo federal e os estados: o caso do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados.** IX Congresso Internacional de CLAD sobre a Reforma de Estado e Administração Pública, 02 a 05 de Nov. Madrid, Espanha, 2004.

_____. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública. Edição Especial Comemorativa 67-86, Rio de Janeiro, 2007.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, José Roberto. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal.** Revista Administração Pública (RAP) — Rio de Janeiro 46 (5): 179-199 set./out. 2012.

ARAÚJO, Priscila Gomes. **Análise da Aplicabilidade do Modelo Gerencial na Administração Municipal.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, 2011.

BRASIL. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** Presidência da República, Subchefia de assuntos jurídicos. 1. trim. 2005. Legislação Federal e marginalia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm Acesso 15/03/2018.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Nação, Estado e Estado Nação.** (Texto para Discussão EESP/FGV, 157). Lua Nova, São Paulo, dezembro de 2006.

_____. **A Construção Política do Estado.** EESP/FGV, 81: 117-146 Lua Nova, São Paulo, 2009.

_____. **Reforma do Estado para Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional.** ENAP, Editora 34, Brasília, 2014.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública.** Ed. 1. Campus Editora. São Paulo, 2010.

FREITAS JR. Dionysio Borges de. **Avaliação da Administração Pública Gerencial em Municípios por meio de Indicadores.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Abastecimento de Água da Região Metropolitana de Salvador, Santo Amaro e Saubara.** Relatório Parcial – Fase 1 – Tomo II – Estudos Básicos. Salvador, setembro de 2014. Digitalizado. Disponível em: <http://www.sih.ba.gov.br/arquivos/File/vol1cap13.pdf> Acesso em: 13/03/2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010. **Indicadores Sociais Municipais: Uma análise dos Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Alínea: Campinas, 2005.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Eduel, p.11-25; Londrina, 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O estado da arte da gestão pública**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53 n. 1 jan/fev. p. 82-90, São Paulo, 2013.

MOURÃO, Rafael Pacheco. **Celso Furtado e a questão do patrimonialismo no Brasil**. *Revista de Ciência Política*. V. 24, n. 1, p. 54-67, jan./jun. Belo Horizonte, 2015.

NAHAS, Maria Inês Pedrosa. **Indicadores intra-urbanos como instrumentos de gestão da qualidade de vida urbana em grandes cidades: discussão teórico-metodológica**. Instituto de Desenvolvimento Humano Sustentável, Belo Horizonte, 2003.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. *HISTÓRIA*, 28 (2). p. 779 – 798. São Paulo, 2009.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. 12ª edição – Editora Atlas S.A. São Paulo, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO SEBASTIÃO DO PASSÉ. **Transparência Municipal**. Apresenta informações dos atos governamentais do município. Disponível em: <http://www.saosebastiaodopasse.ba.gov.br/ogoverno.php> Acesso em: 23/02/2018.

ROSA, Nayana Machado Freitas. **Recentes transformações da gestão pública brasileira e os desafios do Século XXI**. Site de conteúdos jurídicos, publicado novembro/2014. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,recentes-transformacoes-da-gestao-publica-brasileira-e-os-desafios-do-seculo-xxi,50664.html> Acesso em: 15/04/2018.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública* - 43(2):347-69, mar./abr. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, José Maria Alves da. **Administração Pública e Cultura Patrimonialista**. *Rev. Práticas de administração pública*. Vol. 1, Nº 1. Jan/abr. p. 25-41. Santa Maria, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DA BAHIA. **Catálogos de Municípios**. Apresenta as contas julgadas dos municípios da Bahia. Disponível em:

<http://www.tcm.ba.gov.br/municipio-post/sao-sebastiao-do-passe/> Acesso em: 13/03/2018.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publications, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PERGUNTAS RELACIONADAS AO PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1. Qual o seu nome, idade e formação profissional?**
- 2. Por que decidiu ser prefeito?**
- 3. O que motivou o senhor a enfrentar esses desafios, num momento como esse em que o país atravessa crises, desgastes políticos e a descrença do eleitorado?**
- 4. Qual seu partido, sua coligação?**
- 5. Quais são seus principais projetos para a cidade, o que o senhor se propõe a fazer?**

APÊNDICE B - PERGUNTAS RELACIONADAS AO PROJETO DE PESQUISA**TEMA: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

A administração pública gerencial é aquela onde suponhamos que o Estado funcione como uma empresa privada, cujos serviços são destinados aos cidadãos e que possui como principais características a eficiência nos serviços, na avaliação de desempenho e no controle dos resultados. É notório saber também, que a administração pública gerencial surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos e da necessidade do Estado em competir a níveis de igualdade econômica e social com outros países (Principalmente em decorrência da globalização, que gerou uma nova organização política e econômica mundial). A primeira tentativa de reforma da burocracia aconteceu em 1967, com o decreto-lei 200, qual documenta o esgotamento do modelo burocrático e é considerado como o primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

- 1. O Sr. conhece plenamente os princípios da administração pública gerencial?**
- 2. O novo modelo de gestão gerencial na Administração Pública possibilitaria uma melhoria nos resultados do município?**
- 3. Sua visão de futuro para o município é compatível com as diretrizes desse novo modelo de gestão?**
- 4. O Sr. (^a) percebe com clareza a relação entre as atividades e programas desenvolvidos pelo município e os princípios da gestão pública gerencial? Isto é, eficiência, efetividade, transparência e profissionalismo?**
- 5. O Sr. Considera ter dificuldades individuais para implantação do novo modelo de gestão pública em todos os órgãos do município, caso ainda não possua?**
- 6. O Sr. Assume uma atitude aberta face a mudanças e novos desenvolvimentos de rotinas e procedimentos de trabalho?**
- 7. O Sr. acredita ser o novo modelo de administração gerencial capaz de revolucionar a gestão dentro das organizações públicas?**
- 8. O novo modelo de gestão pública representa em sua opinião, um modelo diferente e mais eficiente do que os modelos anteriormente implantados, especificamente, a burocracia?**
- 9. O Sr. se considera capaz de interferir na mudança do comportamento dos seus subordinados no sentido de orienta-los em direção às praticas do modelo de gestão gerencial?**

10. O envolvimento do gestor no processo de implantação de praticas gerencial é essencial para o sucesso do novo modelo de gestão pública?