



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**

**JOÃO HUGO COSTA DE ANDRADE**

**PERFIL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: UM**  
**ESTUDO DESCRITIVO NA SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO**  
**DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2015**

JOÃO HUGO COSTA DE ANDRADE

PERFIL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: UM ESTUDO  
DESCRITIVO NA SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO DO ESTADO  
DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Daniel Barboza Guimarães

FORTALEZA

2015

JOÃO HUGO COSTA DE ANDRADE

PERFIL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: UM ESTUDO  
DESCRITIVO NA SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO DO ESTADO  
DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Daniel Guimarães Barboza  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Pablo Urano de Carvalho Castelar  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Glauber Marques Nojosa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Francisco Júlio e Lusiane  
Costa, todo o meu respeito e admiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu amigo de todas as horas, aquele que sempre acreditou em minhas capacidades, meu companheiro e irmão David Muniz Neto.

Aos meus pais amados, pela compreensão e paciência, Francisco Júlio e Lusiane Costa.

Ao Prof. Daniel Guimarães Barboza, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Pablo Urano de Carvalho Castelar do Curso de Finanças e Glauber Marques Nojosa do Departamento de Economia Aplicada pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas do Projeto São José III da Secretaria do Desenvolvimento Agrário, por sempre me acompanhar e incentivar, com muito carinho e atenção, o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos profissionais que responderam a pesquisa, pelo tempo concedido em resposta ao questionário.

Aos colegas da turma de graduação, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

Mas, acima de tudo, agradecimento a Deus por ter me presenteado com estas pessoas tão especiais.

## RESUMO

O presente trabalho busca analisar de maneira descritiva a semelhança entre o perfil do gestor no modelo Gerencial da Administração Pública e o perfil dos funcionários/executivos que direta ou indiretamente exercem cargos de chefia na Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA) do Estado do Ceará. Para melhor compreensão dessa relação, apresenta-se uma breve descrição dos modelos Patrimonialista e Burocrático, precursores do modelo Gerencial. Para a verificação da existência ou não dessa semelhança, ocorre, baseado no levantamento bibliográfico, o delineamento do perfil do gestor no modelo gerencial e o dos gestores da SDA obtido a partir da aplicação de um questionário. O questionário que subsidiou a análise foi construído com base no quadro de competências dos dirigentes públicos brasileiros, apresentado na fundamentação teórica, além de outros aspectos descritos no decorrer do mesmo capítulo, dentre eles fatores como liderança, comunicação, gestão de pessoas, motivacionais, profissionais, conhecimentos de normas e legislação, habilidades gerenciais, dentre outros. A partir das respostas dos questionários, verificou-se, de uma maneira geral, que os gestores públicos, envolvidos nas ações abordadas, possuem o perfil do gestor correspondente ao modelo gerencial. No entanto, convém ressaltar que, embora haja semelhança entre o perfil do gestor traçado no modelo gerencial e o perfil dos gestores da SDA, foram percebidas limitações e deficiências nas práticas de gestão executadas nesta Secretaria.

**Palavras - chave:** Modelo Gerencial. Administração Pública. Gestor público. Perfil. SDA.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Modelo Patrimonialista.....</b>	<b>14</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Conceituação e Características.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Contexto Histórico.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.3</i>	<i>Perfil do Gestor.....</i>	<i>16</i>
<b>2.2</b>	<b>Modelo Burocrático.....</b>	<b>17</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Conceituação e Características.....</i>	<i>17</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Contexto Histórico.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Perfil do Gestor.....</i>	<i>23</i>
<b>2.3</b>	<b>Modelo Gerencial.....</b>	<b>24</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Conceituação e Características.....</i>	<i>24</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Contexto Histórico.....</i>	<i>28</i>
<i>2.3.3</i>	<i>O Princípio da Eficiência e seus Desdobramentos.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.4</i>	<i>Perfil do Gestor.....</i>	<i>37</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>83</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de Estado tem fomentado discussões há bastante tempo, sendo reconhecido o uso do termo já desde o século XVI, na obra “O Príncipe” de Maquiavel. Para os intuitos do estudo aqui proposto, é mais oportuna a adoção de um conceito mais prático, ou seja, um conceito mais compatível com a realidade dos dias atuais. O aspecto conceitual a ser enfatizado é o da personalidade estatal, capaz de ser titular de direitos, bem como detentor de obrigações, apresentando-se dessa forma tanto no âmbito externo, quanto no interno. Conforme Carvalho Filho (2010, p.2):

“O Estado é um ente personalizado, apresentando-se não apenas exteriormente, nas relações internacionais, como internamente, neste caso como pessoa jurídica de direito público, capaz de adquirir direitos e contrair obrigações na ordem jurídica.”

A gestão dos serviços públicos tem sido um tema recorrente na sociedade, estando presente no dia-a-dia, através da mídia televisiva, do jornal impresso e da internet. Essa questão é abordada no plano de governo dos candidatos nas eleições, no discurso de todos os governantes. A melhoria do bem estar da população, em virtude de uma maior facilidade de acesso aos serviços públicos, tem ocorrido com o passar dos anos, entretanto em razão do progressivo aumento da carga tributária que incide sobre o cidadão e escândalos ligados a alguns gestores da administração pública, tem crescido também a insatisfação e cobrança dos cidadãos com relação à transparência e utilização dos recursos públicos.

Consoante a Constituição da República de 1988, já no seu primeiro título, um dos princípios fundamentais trata da estruturação estatal, estabelecendo seus princípios, objetivos e poderes. Independentemente e harmônicos entre si, a cada um dos poderes caberá — preponderante, mas não exclusivamente — uma função. Ao Poder Legislativo, cabe a função normativa; ao Judiciário, cabe a função jurisdicional, e ao Executivo, cabe a função na qual se debruçará o desenvolvimento desse trabalho, a função administrativa. Por função administrativa, se compreende a atuação do Estado para consecução de suas finalidades. Entende-se que a função administrativa é exercida quando se busca o bem-estar coletivo sem a criação de novo direito ou a solução de conflitos específicos.

Segundo Costa (2008), deve-se partir do pressuposto de que não é possível entender as recentes transformações do Estado, da organização governamental e da administração pública brasileira sem tentar reconstruir os processos de formação e diferenciação histórica do aparato estatal que se constituiu no Brasil. Para compreender esta evolução, faz-se necessário que os marcos históricos da Administração Pública sejam lembrados e estudados. Portanto, como ponto de partida, será realizada uma análise dos três modelos de Administração Pública existentes na literatura, os quais são previamente apresentados a seguir.

1. Patrimonialista: Nesse modelo está presente a ideia do poder absoluto do rei. Nesse caso, não ocorre uma distinção entre o público e o privado, onde o Estado passa a ser patrimônio de um governante.
2. Burocrática: Esse modelo surge para combater a corrupção e o nepotismo gerados pelo sistema Patrimonialista, iniciando uma nova visão, uma esperança que surge com a racionalização, momento em que o liberalismo supera o absolutismo e inicia-se a fase do Estado de Direito, conquistado após muitas lutas históricas e políticas, tornando o soberano submisso aos Estatutos do Parlamento.
3. Gerencial: corresponde ao modelo atual, surge como uma solução para os problemas gerados pelos desgastes do anterior e mostrados no decorrer deste trabalho. Além disso, se ressalta o princípio da eficiência, uma vez que foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial.

Portanto, o ideal de eficiência emerge com maiores potencialidades a partir do surgimento do paradigma gerencial de Administração Pública, paulatinamente absorvida pelo ordenamento jurídico brasileiro, uma vez que a Reforma Administrativa foi levada a efeito nos últimos anos, promovendo a eficiência à categoria de princípio constitucional.

Uma vez esclarecidos esses pontos, este trabalho, pretende mostrar como se deu o desenvolvimento da administrativa estatal no Brasil, ou seja, inicialmente, será feita uma análise da evolução da Administração Pública no Brasil. Além disso, em cada um dos modelos supracitados realizar-se-á um levantamento do perfil do gestor público brasileiro, com o intuito de se realizar uma comparação com o perfil dos gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará (SDA).

De maneira geram pretende-se, a partir da aplicação de um questionário com os principais gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA), identificar se o

perfil destes gestores apresenta semelhança com o perfil dos gestores descritos no modelo Gerencial. Portanto, o presente trabalho tem como principal objetivo responder o seguinte questionamento: Existe similaridade entre o perfil dos gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário e o modelo da Administração Pública Gerencial?

De modo mais específico, busca-se analisar os efeitos da introdução do princípio da eficiência no texto constitucional nas atividades da SDA, estudando detidamente quais mecanismos criados que contribuíram para uma melhor e maior entrega de resultados a população. Além disso, busca-se, a partir da confrontação entre o referencial teórico e os dados da pesquisa, identificar lacunas, deficiências e fragilidades que necessitam ser corrigidas e aperfeiçoadas no modelo gerencial, fortalecendo também o arcabouço teórico da Administração Pública, uma vez que acrescenta novas percepções e ideias, produto da confrontação argumentada da teoria com a prática vivenciada.

Conforme Paes (2005), os elementos mais críticos no estudo do Estado, governo e políticas públicas são as questões teóricas e metodológicas, pois a produção acadêmica ainda se encontra bastante fragmentada e não aponta eixos analíticos muito claros para a orientação das pesquisas. Dessa maneira, a Administração Pública tem uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos.

Segundo Guerreiro Ramos (1970), a disputa pelo rótulo “nova administração pública” é antiga: há cerca de 30 anos já se discutia essa questão e se dava a resposta que hoje tem sido buscada. A “nova administração pública” é aquilo que cotidianamente os administradores públicos ignoram, sendo essencialmente não prescritiva e orientando-se para o curso de ações e necessidades dos cidadãos em um dado momento, evitando os enfoques normativos e subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano. Em outras palavras, a nova administração pública está sempre sendo reinventada, e enquanto houver vitalidade democrática permanecerá como um projeto inacabado.

Como justificativa no aspecto prático é relevante estudar este enfoque, uma vez que investiga o papel da Secretaria do Desenvolvimento Agrário enquanto órgão de apoio e promotor do desenvolvimento rural no Estado do Ceará, avaliando se essa instituição tem servido à população de modo eficiente a partir de características captadas dos gestores. A pesquisa tem ainda o aspecto considerável de estudar e avaliar o desempenho da Administração Pública em satisfazer as necessidades da sociedade face ao princípio

constitucional da eficiência da Administração, abordando os diversos conceitos acerca da matéria, bem como analisando os atuais mecanismos de desburocratização da Administração, no intuito de determinar, através de uma análise fundamentada e crítica, quais os efeitos práticos da introdução desse dispositivo à Constituição e quais mudanças esse princípio causou no perfil dos gestores públicos.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo, realiza-se a fundamentação teórica, através de um vasto levantamento bibliográfico, onde são apresentados os modelos de Administração Pública, pautado no contexto histórico de evolução entre o Patrimonialismo, a Burocracia e o Gerencialismo, com as características de cada um dos chamados, que culmina com o surgimento do dever de eficiência do agente público.

Em seguida, procura-se entender o princípio da eficiência já também reconhecido como um conceito jurídico indeterminado e o seu conteúdo específico, realizando o recorte epistemológico de analisá-lo sob os aspectos da economicidade, da utilidade e da celeridade. Juntamente com esses levantamentos está traçado o perfil do gestor público em cada um desses sistemas, com destaque especial para o atual modelo de gestão pública.

O terceiro capítulo contempla a metodologia utilizada no trabalho, descrevendo de maneira fundamentada e argumentada os tipos de pesquisa, coleta e tratamento dos dados. No quarto capítulo é feita a análise dos dados da pesquisa do tipo questionário, aplicada nos gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário. Procurar-se mostrar se os dados encontrados são coerentes, com o que foi apresentado na fundamentação teórica. O quinto e último capítulo contem as conclusões, sintetizando os principais dados expostos no capítulo quatro e mostrará se os objetivos geral e específicos foram atendidos. Neste capítulo também está ressaltada a contribuição da pesquisa para a teoria e prática da administração, inclusive com as limitações do estudo e a sugestões de novas linhas de pesquisa sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em uma perspectiva histórica, a administração pública brasileira é marcada por processos de reformas, entendidos como transformações das estruturas administrativas organizacionais, gerenciais, no funcionalismo público e institucionais do aparelho do Estado, que visam à superação de dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais (FADUL e SOUZA, 2005). A disposição para “reformular administrativamente” o Estado brasileiro é antiga, estando presente desde a década de 30, mas assumindo maior relevância em meados da década de 90, através da institucionalização da Lei da Reforma do Estado Brasileiro.

### 2.1 Modelo Patrimonialista

#### 2.1.1 Conceituação e Características

De acordo com Pereira (1995), Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. Segundo o autor, a característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a confusão dos patrimônios públicos e privado. A administração do Estado pré-capitalista era, portanto, uma administração patrimonialista.

Na administração pública patrimonialista, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam *status* de nobreza real (MARE, 1995). Os cargos eram considerados prebendas<sup>1</sup>. Não havia diferença entre a res publica (bens públicos) e res principis (bens privados). Em consequência, a corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração. Weber (1989) afirma que os cargos públicos eram distribuídos por vínculos de afeição e trocas de favores. Tais cargos eram ocupações rendosas e de pouco trabalho.

---

<sup>1</sup> Weber (1991) define Prebendalismo como sendo a existência de uma administração patrimonialista sustentada pelo servidor patrimonial através de, bens, mediante terras de serviço, apropriação de probabilidades de rendas, direitos e tributos. As prebendas existem quando se conferem de um modo renovado, com apropriação individual porém nunca hereditária.

O Estado medieval era, portanto, propriedade do senhor, ou seja, era um Estado Patrimonial: patrimônio do monarca, do marquês, do conde, do barão, etc. Originalmente, Weber (1991) o definiu para demonstrar o domínio privado de governantes, onde o tesouro do Estado se confundia com o do monarca ou de seu corpo funcional, separação esta em que se apoia a forma burocrática moderna. Somente a partir do momento em que o capitalismo e a democracia se tornaram dominantes, o mercado e a sociedade civil passaram a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista tornava-se um modelo inaceitável.

De acordo com Martins (2014), essa forma de governo era característica comum em governos absolutistas, marcante no império brasileiro. Conforme Klering, Porsse e Guadagnin (2010), o modelo mais antigo, da administração pública patrimonialista, foi vivido pelo Brasil especialmente até o ano de 1889, visto que, este período caracterizava-se pela indefinição entre o que era público e privado, entre o político e o administrador público (como cargo profissional).

Essa indefinição de posses também se estendia aos poderes. Faoro (2001) explica que neste período tanto a administração, como o legislativo e o judiciário eram exercidos pelas mesmas pessoas, assim, gerando muita confusão. O cargo público se revestia de poderes e regalias. As principais fontes de renda da época eram o comércio e a exportação. A intervenção Estatal era absoluta. A nobreza detinha o poder nestes setores. Ainda, ressaltando-se os grandes latifúndios que controlavam o sistema de produção e, também, sob o poder da nobreza.

### **2.1.2 Contexto Histórico**

A administração colonial, apesar da abrangência das suas atribuições e da profusão de cargos e instâncias, do ponto de vista funcional, pouco se diferenciava internamente. Tratava-se de um conjunto de ordenamentos gerais, encargos, atribuições, circunscrições, disposições particulares e missões extraordinárias que não obedeciam a princípios uniformes de divisão de trabalho, simetria e hierarquia. O caos legislativo fazia surgir, num lugar, funções que não existiam em outros; competências a serem dadas a um servidor quando já pertenciam a terceiros; subordinações diretas que subvertiam a hierarquia e minavam a autoridade (PRADO JÚNIOR, 1979).

Faoro (2001) complementa que nesse período, o Brasil se encontrava apenas em condição de patrimônio da coroa portuguesa, onde funcionários do reino português (nobreza) eram enviados para ocuparem cargos administrativos. Na realidade, não havia limites entre o público e o privado, sendo que, tais cargos, eram vendidos em benefícios próprios. Os recursos advindos do patrimônio pessoal ou público (tributação) eram gastos de maneira indistinta e o Estado, por sua vez, era considerado um dos bens do soberano. Estas práticas patrimonialistas criaram raízes no território brasileiro e determinaram o desenvolvimento do sistema administrativo.

Após o período colonial, as terras deixaram de pertencer ao rei e passaram à posse de brasileiros, descendentes de portugueses ou não, porém, as práticas utilizadas no período anterior se mantiveram. Em seu território, os senhores criavam e executavam as leis, possuíam todos sob o seu comando e favoreciam aos seus próximos. As bases coloniais foram formadas fora do meio urbano. As cidades eram apenas dependências daquelas.

As profissões liberais e a política eram exercidas por filhos de fazendeiros, que acabaram responsáveis pelo desenvolvimento urbano e que, futuramente, terminaria por arruinar o modelo anterior de funcionamento do Estado e suas bases econômicas, devido aos ideais de cunho liberal. Junto a essas medidas, foi instituída a lei Eusébio de Queirós, que seria determinante para o fim da escravidão, demonstrando os preceitos liberais que faziam parte do mundo urbano naquele período. Apenas em Pernambuco as bases coloniais tiveram o início de sua formação em meios urbanos em detrimento do rural (HOLLANDA, 1986).

### **2.1.3 Perfil do Gestor**

De acordo com Hollanda (1986), as instituições públicas eram tomadas pelos governantes como algo de interesse próprio, com finalidades pessoais e particulares. Além disso, os cargos públicos, neste período, eram atribuídos aos letrados e aos homens armados.

Os funcionários do rei, por sua vez, eram corruptos e infiéis às suas ordens, contudo, também eram patrimonialistas como o rei. Como não havia delimitação ou hierarquia definida em relação às funções, ocorriam excessos às ordens reais (FAORO, 2001). Conseqüentemente, pode-se constatar que os líderes políticos regionais e ocupantes dos

cargos públicos, realizavam benfeitorias a si próprios, com a finalidade de gerar aumento de produção em suas propriedades.

A família patriarcal fornece, assim, o grande modelo por onde se hão de calcar, na vida política, as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos. Uma lei moral e inflexível, superior a todos os cálculos e vontades dos homens, pode regular a boa harmonia do corpo social, e portanto deve ser rigorosamente respeitada e cumprida (HOLLANDA, 1986).

## **2.2 Modelo Burocrático**

### **2.2.1 Conceituação e Características**

Segundo Weber (2014) a burocracia podia ser definida como sendo um aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema. O autor, ainda, aponta que a burocracia, existiu em todas as formas de Estado, desde o antigo até o moderno. Contudo, foi no contexto do Estado moderno e da ordem legal que a burocracia atingiu seu mais alto grau de racionalidade. Eram controles rígidos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

Nesse modelo de Administração Pública, pode-se identificar uma estrutura comprometida em fornecer aos cidadãos uma grande gama de serviços, ou seja, os chamados serviços públicos. Entre alguns dos métodos utilizados está a divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder; o estabelecimento das atribuições de cada participante, ou seja, diferentemente do modelo patrimonialista, cada um passa a ter o seu cargo específico, suas funções específicas e sua área de competência e de responsabilidade; de maneira que cada sabe qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e quais os limites de sua tarefa; as incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas.

Conforme argumentado por Weber (2014), o sistema burocrático surge para combater a corrupção e o nepotismo gerados pelo modelo citado anteriormente, momento em que o liberalismo supera o absolutismo. Inicia-se a fase do Estado de Direito e o soberano se torna submisso aos Estatutos do Parlamento. A administração pública burocrática se torna apegada ao controle da forma de proceder, sem se preocupar em questionar se toda a atividade

desempenhada gerar resultados pelo menos aceitáveis, sendo baseada em legislação própria que define com antecedência como a organização deve funcionar, e dentre suas principais características está a de procurar cobrir todas as áreas da organização.

Conforme Gaetani (1999), o objetivo formal era então a estruturação de uma administração pública meritocrática e profissionalizada visando formar as bases do Estado do Bem Estar no Brasil, nos moldes dos países desenvolvidos. Denhardt (2011) comenta que no campo teórico, há uma forte influência da literatura norte-americana, especialmente da *progressive public administration*. A orientação racional instrumental predomina, com uma preocupação voltada para a questão da eficiência na gestão. Destaca-se neste período a influência dos trabalhos da administração científica de Taylor e da teoria da burocracia de Weber, além dos pioneiros da administração pública americana, dentre eles Gulick (1937) e White (1948), os quais focalizavam o estudo dos processos e da estrutura nas organizações públicas.

Para Klering, Porsse e Guadagnin (2010), a administração pública burocrática traz, em seu cerne, as ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim um poder racional-legal. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por este motivo, são sempre necessários controles rígidos dos processos. Em contrapartida, surgem disfunções em que o controle – a garantia do poder do Estado – transforma-se na própria razão de ser da administração. Em consequência, o Estado corre o risco de voltar-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática, porque os serviços do Estado eram menores. Nesse modelo de administração pública, o Estado concentra esforços para manter a ordem e administrar a justiça, garantir os contratos e a propriedade.

Conforme Weber (1989), a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Começa a tomar forma assim a administração burocrática moderna, racional-legal (nos termos de Weber); surge a organização burocrática, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por

administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos.

A preocupação com a eficiência organizacional é central no modelo burocrático. McCubbins, Noll e Weingast (1989) afirmam que os valores de eficiência econômica impõem a alocação racional dos recursos, que na teoria weberiana é traduzida em uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional. Por outro lado, o valor da eficiência administrativa induz à obediência às prescrições formais das tarefas, preocupações do “como as coisas são feitas”. Outro valor implícito na ideia de burocracia é a equidade, pois ela é desenhada para dar tratamento igualitário aos empregados que desempenham tarefas iguais (tratamento, salários etc.). A burocracia também é desenhada para prover produtos e serviços *standard* aos destinatários de suas atividades.

As críticas ao modelo organizacional burocrático são muitas. Após a II Guerra Mundial uma onda de confrontação intelectual contra o modelo burocrático foi liderada por Simon (1947), Waldo (1948) e Merton (1949). Robert Merton (1949) elaborou a crítica mais incisiva e direta ao modelo burocrático, analisando os seus efeitos negativos sobre as organizações e outras esferas da vida. Ele chamou esses efeitos negativos de disfunções burocráticas: o impacto da prescrição estrita de tarefas (*red tape*) sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas. Ademais, a impessoalidade levada ao pé da letra pode levar a organização a não dar atenção a peculiaridades das necessidades individuais. Merton (1949) ainda enumera a arrogância funcional em relação ao público destinatário, em especial no serviço público, uma vez que em muitos casos o funcionalismo público goza de situação de monopólio na prestação de serviços e tais disfunções podem ser ainda mais prejudiciais em organizações que dependem da criatividade e da inovação.

De acordo com Pereira (1996), a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia rapidez, boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. O Autor comenta ainda que na verdade a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Após a II Guerra Mundial há uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, a influência da administração de empresas começa a se fazer sentir na administração pública. As ideias de descentralização e de flexibilização administrativa ganham espaço em todos os governos. Entretanto a reforma da administração pública só ganhará força a partir dos anos 70, quando tem início a crise do Estado, que levará à crise também a sua burocracia. Em consequência, nos anos de 1980 inicia-se uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

### **2.2.2 Contexto Histórico**

Para Secchi (2009), o modelo burocrático weberiano desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. Esse modelo é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. O modelo também é conhecido na literatura inglesa como *progressive public administration* — PPA (Hood, 1995), referindo-se ao modelo que inspirou as reformas introduzidas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX, durante a chamada *progressive era*. No entanto, desde o século XVI já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. Desde então foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Segundo Costa (2008), a administração burocrática no Brasil tem início na segunda República e prossegue até a quinta, portanto, no período de 1930 a 1985. Importante salientar que, no final deste período, ocorre a administração do Estado autoritário burocrático, durante os anos de 1964 a 1985, quando predomina o militarismo. A narrativa precedente dá conta do processo de formação do Estado nacional, a partir de suas raízes coloniais, ao longo do Império (1882-89) e da chamada República Velha (1889-1930).

Se esse movimento se deu de forma lenta e superficial nos primeiros 100 anos de história do Brasil independente, vai encontrar seu ponto de inflexão e aceleração na Revolução de 1930. A partir desse marco e durante a maior parte do século XX, o Brasil empreendeu um continuado processo de modernização das estruturas e processos do aparelho

de Estado. Como resposta a transformações econômicas e sociais de largo alcance, esse esforço se desenvolveu ora de forma assistemática, pelo surgimento de agências governamentais que se pretendia que fossem ilhas de excelência com efeitos multiplicadores sobre as demais, ora de forma mais orgânica, por meio das reformas realizadas no governo federal, em 1938, 1967 e a partir de 1995. A chamada “Revolução de 1930” representou muito mais do que a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, com o enfraquecimento das elites agrárias, significando, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial.

Na visão de Marcelino (1988), o primeiro governo Vargas representa um marco, não só porque produziu grandes transformações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, mas também porque realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização administrativa. O outro marco é de fato a reforma administrativa de 1967, que padronizou estruturas e procedimentos e introduziu os modernos instrumentos de intervenção. O terceiro marco na história administrativa mais recente é a reforma dos anos 1990 que foi precedida de uma crise que desmantelou e sucateou a máquina administrativa brasileira, ensejando a crítica neoliberal.

De todas essas mudanças, segundo Lima Junior (1998), a mais emblemática foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, “o líder incontestado da reforma e, em grande parte, seu executor” (WAHRLICH, 1974:29). O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, encarregado de implementar mudanças, elaborar orçamentos, recrutar e selecionar servidores, treinar o pessoal, racionalizar e normatizar as aquisições e contratos e a gestão do estoque de material. Foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945.

A reforma administrativa do Estado Novo foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, de acordo com Marcelino (1987). Embora tenha havido avanços isolados durante os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, Torres (2004), salienta que ainda se observavam a manutenção de práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização.

Conforme documentado por Wahrlich (1974), a agitação política provocada pelas reformas de base, a ebulição dos movimentos populares de esquerda, a mobilização da direita

católica, a conspiração nos quartéis e as revoltas dos marinheiros e sargentos do Exército acabaram por provocar mais uma intervenção militar que se deu com o golpe de 1o de abril de 1964. O endurecimento do regime ocorreu aos poucos e ainda em 1964 o novo governo retirou do Congresso Nacional o projeto de lei elaborado pela Comissão Amaral Peixoto para reexame do assunto por parte do Poder Executivo. Instituiu a Comestra (Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa), para o planejamento de coordenação econômica, com o objetivo de proceder ao “exame dos projetos elaborados e o preparo de outros considerados essenciais à obtenção de rendimento e produtividade da administração federal” (Wahrlich, 1974:44).

Wahrlich (1974) segue afirmando que do trabalho dessa comissão e das revisões que se seguiram em âmbito ministerial resultou a edição do Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967, o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal. Esse dispositivo legal era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências. Apoiava-se numa doutrina consistente e definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa. Bresser Pereira (1996), afirma que a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou. Em outras palavras, as reformas operadas pelo Decreto não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central.

As tentativas de reforma até 1985 careceram de planejamento governamental e de meios mais eficazes de implementação, uma vez que havia uma relativa distância entre planejamento, modernização e recursos humanos, além da falta de integração entre os órgãos responsáveis pela coordenação das reformas. Os resultados dessa experiência foram relativamente nefastos e se traduziram na multiplicação de entidades, na marginalização do funcionalismo, na descontinuidade administrativa e no enfraquecimento do Dasp. (GILENO MARCELINO, 1988).

Consoante Klering, Porsse e Guadagnin (2010), o período da transição democrática (1985-1990) caracterizou-se por um afrouxamento dos esforços de modernização administrativa no setor público, em função de vários fatores, principalmente pela falta de apoio político para esse objetivo, bem como pela implementação do Plano Cruzado, e ainda

pela espera por definições mais claras por parte da nova Constituição (de 1988), que estava sendo engendrada pela Assembléia Nacional Constituinte, instalada em 1986. Um fato importante ocorrido em 1986 foi a criação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de formar, aperfeiçoar e profissionalizar o servidor público de nível superior, visando à modernização do setor público.

A nova Constituição de 1988 visou a racionalizar o ingresso e a fixação de servidores no serviço público. Todavia, acabou promovendo um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

### **2.2.3 Perfil do Gestor**

Na sua descrição sobre os modelos ideais típicos de dominação, Weber (1922) identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas. Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. A partir desse axioma, derivam-se as três características principais do modelo burocrático a serem seguidas pelos gestores e seus subordinados: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas.

Consoante Weber (1922), a impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. O chefe ou diretor de um setor ou departamento tem a autoridade e responsabilidade para decidir e comunicar sua decisão. O chefe ou diretor é a pessoa que formalmente representa a organização. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando.

Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização.

Para March (1961) e Pereira (1996), o profissionalismo é um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista. A promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance). O ideal é a criação de uma hierarquia de competências com base na meritocracia.

Em um sistema que não possui estrutura funcional para acompanhar o processo de evolução da administração pública, haverá dificuldades na eficiência de seus serviços. A divisão e distribuição de funções, a seleção de pessoal especializado, os regulamentos e a disciplina hierárquica são fatores que tornam a burocracia moderna o modo mais eficiente de administração, tanto na esfera privada (numa empresa capitalista) quanto na Administração Pública.

O leigo, em geral, costuma criticar o aparelho burocrático, devido à sua rigidez administrativa, inadequação das normas e grande quantidade de regulamentos. Estes aspectos produzem resultados contrários aos esperados, como, por exemplo, a lentidão dos processos. De fato, a crescente racionalidade do sistema burocrático tende a gerar efeitos negativos, que podem diminuir drasticamente a eficiência de uma organização ou sociedade. Esse sistema não é apenas uma forma avançada de organização administrativa, com base no método racional e científico, mas também uma forma de dominação legítima. (WEBER, 1989).

## **2.3 Modelo Gerencial**

### **2.3.1 Conceituação e Características**

Desde os anos 60 ou, pelo menos, desde o início da década de 70, crescia uma insatisfação, amplamente disseminada, em relação à administração pública burocrática. Conforme Secchi (2009), a administração pública gerencial (APG) ou nova gestão pública (NGP) (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Para Pollitt e Bouckaert (2002), a APG pode ser considerada uma religião,

um sistema de crenças baseado na racionalidade instrumental aplicada à gestão pública. Hood (1995:95-98) avançou a discussão enumerando o conjunto de prescrições operativas da APG:

- Desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos;
- Competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas;
- Uso de práticas de gestão provenientes da administração privada;
- Atenção à disciplina e parcimônia;
- Administradores empreendedores com autonomia para decidir;
- Avaliação de desempenho;
- Avaliação centrada nos *outputs*<sup>2</sup>. A reforma na administração pública acontece quando as organizações do Estado mudam progressivamente suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica, ocorrendo em diferentes contextos espaciais e temporais, sob a guarda de diferentes escopos e valores.

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial, onde algumas delas são: é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, pressupõe, diferentemente do modelo burocrático, que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança, como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação e o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão.

O gerencialismo é visto como um conjunto de ideias e crenças que tomam como valores máximos a própria gerência, o objetivo de aumento constante da produtividade, e a orientação para o consumidor. Pereira (2001) argumenta que a administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas esta tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada. A ideia geral é a descentralização, a delegação de autoridade, mas é preciso ser mais específico, definir claramente os setores em que o Estado atua. Para o autor existem as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor, existindo três possibilidades em relação aos serviços não exclusivos: podem ficar sob o controle do Estado; podem ser privatizados; e podem ser financiados ou subsidiados pelo Estado, mas controlados pela sociedade, sendo, portanto, transformados em

---

<sup>2</sup> *Outputs* no contexto da APG trazem a visão sistêmica dos processos, voltada para os resultados.

organizações públicas não estatais. Nesse modelo o Estado não é visto como produtor, como prega o burocratismo, nem como simples regulador que garanta os contratos e os direitos de propriedade, conforme defendido pelo neoliberalismo, mas sim, como “financiador” ou (“subsidiador”) dos serviços não exclusivos. Esse subsídio pode ser dado diretamente à organização pública não estatal, mediante dotação orçamentária — no Brasil este tipo de instituição é chamado de “organizações sociais”.

Na realidade, o gerencialismo se apoia na burocracia, conservando seus preceitos básicos, como na admissão de pessoal segundo critérios rígidos e no sistema de remuneração estruturado, entre outros preceitos. A diferença existe na maneira como é feito o controle, que passa a se concentrar nos resultados e não mais nos processos em si, procurando, ainda, garantir a autonomia do servidor para atingir tais resultados. (CHEVALLIER, 2009). Portanto, é priorizada a eficiência da Administração Pública, bem como, a qualidade dos serviços e a redução dos custos. Tal forma de administrar propicia um avanço, mas sem romper em definitivo com a administração burocrática, pois, não são negados todos os seus métodos e princípios.

Trovão (2008), afirma que o ponto central do modelo gerencial puro é a busca da eficiência, ou seja, deve ser incorporado o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia. Há um “deslocamento” de foco dos processos de meio para os processos voltados aos fins da Administração Pública e a ampliação da ideia de interesse público (ênfase na coletividade). Verifica-se, isso posto que necessita o Estado de reformulações, propostas estas apresentadas pelo sistema gerencial.

Chiavenato (2003) elenca alguns elementos que fornecem um arcabouço principiológico e que dará sustentabilidade à formação do novo conceito, dentre eles a horizontalização das estruturas, o controle por resultados, os incentivos à criatividade e a orientação para o cidadão, visto como um cliente.

O objetivo nesse novo modelo é construir um Estado que responda às necessidades dos cidadãos, no qual os burocratas prestem contas aos políticos e estes aos cidadãos de uma forma responsável (*accountable*). Bresser (2001), explica que para que isso aconteça são necessárias mudanças essenciais, dentre elas a reforma política, para proporcionar uma maior legitimidade aos governos, o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação, para reduzir o tamanho do Estado e recuperar a saúde financeira, aliada a uma reforma administrativa que, combinada com a financeira, dote o Estado de meios para alcançar uma boa governança.

Klering, Porsse, Guadagnin (2010), afirmam que nesse novo contexto, o papel do Estado está sendo crescentemente demandado, em que não pode ser entendido como empecilho à realização do seu papel, mas como solução, ampliando e profissionalizando sua esfera de atuação, como indutor, articulador, catalisador e orquestrador principal do desenvolvimento, com a forte participação da sociedade, sem clientelismo, mas com transparência e responsabilidades consensuadas e compartilhadas.

Comentam que a reforma das estruturas do Estado e a adoção de novas práticas de gestão possibilitadas pela Constituição Federal de 1988, e posteriormente pela Reforma do Aparelho do Estado em 1995, delinearum um novo conceito de Estado, qual seja, o Estado em rede, em que se privilegia a realização de parcerias internas e externas ao Estado, tanto entre os níveis de governo (vertical), quanto entre as esferas de mesmo âmbito (horizontal), bem como com outros parceiros, mobilizados e articulados em torno de um problema de interesse público. Como consequência, se estabelece uma nova relação entre Estado, sociedade civil e mercado, iniciando-se assim um processo inovador de formulação e implementação das políticas públicas, o qual pressupõe um Estado mais flexível, descentralizado, consolidado em rede, existindo a participação de diversos atores.

A APG não se resume a um conjunto de técnicas, sendo, portanto, composta por uma série de valores e princípios administrativos que configuram diferentes modelos de gestão, permitindo afirmar a existência de um modelo coerente (FERLIE ET AL, 1999). Denhardt (2011) argumenta ainda que, esse modelo se apoia em correntes teóricas tanto dos estudos sobre políticas públicas, quanto da gestão pública que, em seu conjunto, promovem uma renovação e uma verdadeira ruptura no campo da administração pública das últimas décadas.

O pressuposto neoliberal que estava embutido nas reformas — de que o ideal seria um Estado mínimo, ao qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade e os contratos, deixando exclusivamente ao mercado a coordenação da economia — provou ser irrealista. Primeiro porque, apesar do predomínio ideológico alcançado pela crença neoconservadora, em país algum, desenvolvido ou em desenvolvimento, este Estado mínimo demonstrou ter legitimidade política. Em segundo lugar porque rapidamente se percebeu que a ideia de que as falhas do Estado eram necessariamente piores que as do mercado, não passavam de dogmatismo (BRESSER, 2001).

Em agosto de 1995, a reforma administrativa é encaminhada ao Congresso Nacional e, aprovada, transformando a administração pública brasileira de burocrática em gerencial.

Bresser (1996) afirma que não há consenso doutrinário sobre o início do Estado gerencial e regulador, sendo considerado por alguns o seu início a partir do Decreto 200/67, enquanto a maioria entende como sendo a partir dos anos 90. Em suma, pode-se dizer que o Brasil está caminhando para um modelo gerencial de administração pública, apesar de ainda estar assentado culturalmente, e até mesmo institucionalmente, em um modelo burocrático, percebendo-se inclusive, com certa frequência, traços do patrimonialismo.

A última tentativa consistente no Brasil de fazer uma ampla Reforma do Estado foi tentada no Governo Fernando Henrique Cardoso, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, que trata do Plano Diretor de Reforma do Estado. Inicialmente conhecida como Administração Pública Gerencial e, nos dias de hoje, alinhada aos preceitos da Nova Gestão Pública, tal iniciativa encerra propostas como publicização<sup>3</sup> da prestação de serviços públicos, incorporação da possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e a contratualização de resultados com prestadores de serviços, públicos e privados, dentre outras. Cabe ainda destacar, o que simboliza bem o espírito da reforma, a mudança promovida pela Emenda 19 no caput do artigo 37 da Constituição Federal: o acréscimo da eficiência como princípio constitucional da Administração Pública, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (GOMES, 2009).

### **2.3.2 Contexto Histórico**

De acordo com Bresser (2001), o enfoque gerencial da Administração Pública se manifestou na Grã-Bretanha, onde emergiu com vigor logo após o governo conservador de Margareth Thatcher ter assumido o poder em 1979 e nos Estados Unidos Ronald Reagan em 1980, o que levou alguns analistas a verem, neste enfoque, uma visão intrinsecamente conservadora. Na verdade, só na Grã-Bretanha o gerencialismo foi aplicado ao serviço público, imediatamente após a posse do novo governo, e levou a uma reforma administrativa profunda e bem-sucedida. Uma série de programas — o programa das “Unidades de Eficiência” (*Efficiency Units*), que envolviam a avaliação dos custos de cada órgão do Estado; o programa “Próximos Passos” (*Next Steps*), que introduziu as agências executivas; e o programa “Garantia do Cidadão” (*Citizens Chart*) — contribuíram para tornar o serviço

---

<sup>3</sup> Publicização é a transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado para o setor não estatal, assegurando o caráter público à entidade de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira.

público na Grã-Bretanha mais flexível, descentralizado, eficiente e orientado para o cidadão. O serviço público britânico tradicional passou por uma transformação profunda, perdeu os traços burocráticos e adquiriu características gerenciais. Reformas semelhantes, contudo, ocorreram na Nova Zelândia, na Austrália e na Suécia sob governos, durante a maior parte do tempo, sociais democratas.

Nos EUA, Osborne e Gaebler (1992) — que cunharam a expressão “reinventar o governo” —, em um livro que teve grande influência nos estudos sobre o tema, descrevem as reformas administrativas que aconteciam desde o início da década de 70 e que, contudo, não se originaram no governo federal, mas nas administrações municipais e estaduais. No entanto, foi apenas em 1992 que se estabeleceu uma tentativa de se reformar a administração pública federal norte-americana por critérios gerenciais, quando um político democrata — o Presidente Clinton — transformou a idéia de “reinventar o governo” em programa de governo: a “Revisão do Desempenho Nacional” (*National Performance Review*). Na França, reformas na mesma direção começaram em 1989, durante o Governo do Primeiro-ministro Michel Roçar, socialdemocrata, mas foram em seguida abandonadas.

No Brasil, a primeira tentativa no sentido de uma administração gerencial data de 1967, muito antes de aflorarem as ideias neoliberais em consequência da crise do Estado. Pereira (1996) comenta que nos anos 80, após a crise do endividamento internacional, torna-se visível a questão do ajuste estrutural. Já nos anos 90, a ênfase é transferida para a reforma do Estado, em especial a administrativa. A administração gerencial surge na quinta República, entre a década de 80 e 90 e segue até a atualidade. Na época, surge como uma solução para os problemas gerados pela administração burocrática.

A Reforma do Aparelho do Estado surge num contexto de expansão tecnológica e globalização, em que são atribuídas crescentes competências ao poder público, que por isso precisa buscar condições para tanto, bem como obter efetividade no processo, via busca de novas soluções, medidas inovadoras, assim como novos colaboradores e parceiros. Objetivando maior eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos, o cenário da Reforma empreendida no Brasil prevê diferentes estratégias e formas de descentralização dos serviços públicos: via instituição de mecanismos de privatização, visando reduzir o tamanho do aparelhamento administrativo do Estado, bem como a dinamizar e ajustar sua atuação; a quebra de monopólios, para tornar competitivas as atividades exercidas com exclusividade pelo poder público; (KLERING, PORSSE, GUADAGNIN, 2010).

De acordo com Vieira (2008), a Constituição de 1988 é o marco da instituição do denominado Estado Democrático de Direito. Trata-se da Lei Maior, garantidora dos direitos fundamentais e que organiza politicamente a nação. Significou um avanço na legislação e gestão administrativa pública do país. Além disso, segundo a Presidência da República (1995), o Plano Diretor da Reforma do Estado procura criar condições para a reconstrução da Administração Pública em bases modernas e racionais, ou seja, diferenciando-se dos princípios racional burocráticos, ou ainda, dos conceitos de patrimonialismo, pois estes ainda então persistem e precisam ser extirpados. Tal Plano foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, foi aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995 e, em seguida, pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso.

As propostas então apresentadas que se converteram nas Emendas Constitucionais nº 19 e 20, de 1998, tinham como objetivos respectivos tornar efetivas conquistas da Constituição de 1988, ainda não concretizados, definir tetos precisos de remuneração para servidores ativos e inativos, e permitir regimes jurídicos diferenciados para os servidores, assegurar que as aposentadorias ocorressem em idade razoável e fossem proporcionais ao tempo de contribuição do servidor. Entre tantos objetivos, o mais importante, no texto de apresentação do Plano Diretor, diz respeito ao servidor público, ou seja, a sua valorização mediante sua maior motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional e razoável segurança no seu vínculo profissional com o Estado. (MAFRA FILHO, 2005).

Klering, Porsse, Guadagnin (2010), afirmam que com a reeleição de FHC, em 1999, perde força o apelo da “Reforma do Estado” frente ao novo desenho da administração pública, calcado na gestão de programas, flexionando desta forma, de maneira mais intensa, os esforços de dentro da administração pública para o atendimento concreto e comum dos cidadãos. Nesse contexto, os projetos da Reforma do Estado de 95 continuam sendo enfatizados no governo Lula, mas com uma maior ênfase a programas sociais, em que o Governo Federal busca acentuar seu papel de planejador e orientador, tendo como intermediadores os Estados, e realizadores locais os municípios. De fato, pode-se observar que os objetivos de reforma gerencial não foram atingidos com a Reforma de 1995, mas serviram (especialmente como prática discursiva) para institucionalizar uma série de mudanças nos governos de todos os níveis e esferas. Como heranças principais, podem ser elencadas:

- A introdução da noção de “agencificação” na administração pública, pela qual se atribui ao gestor público maior autonomia, junto com uma maior autoridade e correspondente responsabilidade administrativa;
- A intensificação da descentralização administrativa, via diferentes arranjos administrativos;
- A introdução de mecanismos de regulação, especialmente via implementação de agências reguladoras dos serviços públicos;
- A introdução de múltiplos atores que de forma direta ou indireta participam em diferentes fases do processo de desenvolvimento de políticas públicas, ampliando-se assim o leque de grupos de interesse e pressão, como também as dificuldades de conciliação desses variados e diferentes interesses.

### **2.3.3 O Princípio da Eficiência e seus Desdobramentos**

Segundo Abrucio (1997), com a Emenda Constitucional n.º 19, acrescentou-se aos princípios constitucionais da Administração Pública (art. 37, caput, da Constituição Federal) o Princípio da Eficiência. Dessa forma, foi imposto ao servidor público o encargo de realizar suas atribuições com maior agilidade, perfeição, qualidade e orientada pelas modernas técnicas administrativas, sendo passível de ser destituído do cargo, caso não se mostrar eficiente.

A eficiência como princípio assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos buscando que estes tenham o melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados. Entretanto, vale salientar que essas vertentes não retiram dos entes públicos os deveres positivados na legislação, portanto, continuam valendo a obrigatoriedade de realizar concurso público para contratação de pessoal, de se adequar ao teto fixado para pagamento de sua remuneração e a de realizar procedimento licitatório quando enquadrado pela Lei de Licitações.

A máquina estatal brasileira, por ser tradicionalmente burocrática, não acompanhava a dinâmica dos países desenvolvidos, mas com a globalização e o interesse do Estado brasileiro

em se aproximar das grandes nações, surgiu a necessidade de modernizar suas ações e torná-la mais eficiente. Martins (2012), afirma que, para isso, o princípio da eficiência, que até então, era um princípio implícito, balizado pelos princípios da moralidade e finalidade da administração pública, tornou-se explícito, ganhando força e vinculando a atuação da Administração de forma mais rígida.

Um desdobramento do princípio da eficiência foi o contrato de gestão. Segundo Brasil (1998), o modelo de administração gerencial aproxima a ação estatal das administrações privadas, estas que buscam sempre atingir resultados, minimizar os custos e reduzir os controles das atividades-meio. Porém, estes controles se apresentam, ainda, de maneira excessiva na Administração Pública e são responsáveis pela falta de agilidade e aumento dos custos da máquina estatal, um exemplo disso é a necessidade da prévia licitação para a realização dos contratos administrativos. Os processos, geralmente, são longos, burocráticos e cheios de exigências legais, que se não cumpridas anulam o procedimento e exigem que novos procedimentos sejam iniciados. Para driblar tal exigência constitucional, a reforma administrativa criou o contrato de gestão, um novo instrumento de flexibilização do setor público e de parcerias entre este e o setor privado. O contrato de gestão é introduzido em nossa Constituição através da Emenda nº 19/98, mais conhecida como "Reforma Administrativa".

Esses contratos podem ser firmados pelo Poder Público tanto com uma entidade governamental ou com um órgão da Administração Direta, quanto com uma entidade do setor privado, através de parcerias. Quando firmados com empresas públicas e sociedades de economia mista, os contratos objetivam torná-las mais competitivas e autônomas, através da exclusão de alguns controles, a fim de aumentar a sua produtividade e eficiência. Já, no caso das autarquias e fundações públicas, o contrato qualifica as contratantes como agências executivas, conferindo-lhes maior autonomia, através da redução de controles, por exemplo, aumento do limite para realização de licitações, tornando-as, por isso, mais eficazes e menos burocráticas. (PAULO E ALEXANDRINO, 2008).

Para Motta (1990), eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo resultado. Eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade, por sua vez,

refere-se ao efeito da decisão pública e sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade.

Chiavenato (1994, p. 229 *apud* DINIZ, 2003, p. 74), comparando eficiência e eficácia, argumenta que a primeira está “voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível.” Portanto, a eficiência preocupa-se não com os fins, mas com os meios, métodos e procedimentos. Já a eficácia concentra-se no “alcance dos objetivos visados”. A eficiência poderia apresentar, assim, uma tríplice natureza: é direito, é garantia e é mecanismo de racionalização (LUZ, 2005, p. 50-56). Como um direito, é conteúdo travestido na forma de princípio, de modo que “é preciso que a sua violação baste para invalidar a conduta administrativa”, independentemente (e, de todo modo, por ela não prejudicado) da positivação de outros preceitos legais (França, 2000, p. 174).

Assim, em linhas mais gerais, o princípio da eficiência é instrumental e pluridimensional (MODESTO, 2000, p. 112), abrangendo aspectos de economicidade, de celeridade e de utilidade; supervalorizar um ou outro aspecto em detrimento dos demais seria desvirtuar o princípio enquanto categoria jurídica (Diniz, 2003, p. 82). É com esse viés que Luz (2005, p. 56) entende que a eficiência pode ser interpretada sob vários aspectos, ora como qualidade, ora como ação eficaz, ora como atividade dinâmica que não gere prejuízo. O princípio da eficiência surge como um resultado da evolução dos chamados “modelos de administração pública”, que se sucedem, embora não com completa superação, na história do Brasil. A maior contribuição da reforma administrativa está voltada à governança, entendida como o aumento da capacidade de governo, através da adoção dos princípios da administração gerencial.

Convém mencionar que o Estado não perde o seu imperialismo, apenas deixa de agir com características pesadas existentes no sistema burocrático. O mais importante é que, o desapego a tais características do sistema anterior, trará a liberdade para a execução do Princípio da Eficiência, pois somente desta forma, a Administração Pública conseguirá acompanhar a evolução da própria sociedade. O grande desafio, é, realmente, tornar-se mais eficiente e seus agentes exercerem suas atribuições com mais compromisso e a sociedade ter seus anseios atendidos e respeitados.

Hoje em dia, a eficiência é parte do escopo da Nova Gestão Pública, onde de acordo com Coelho (1979), Teixeira (2001) e Peters (2005), de forma geral, encontram-se presentes os objetivos destinados à obtenção do equilíbrio fiscal, foco precípua das reformas gerencialistas, assim como objetivos de promover maior competição política e de suprir as crescentes necessidades sociais, por meio de um Estado reconstruído.

As discussões ocorridas à época da aprovação da reforma administrativa apontaram como o grande vilão da morosidade do serviço público a estabilidade do servidor, a interpretação foi de que sem o acompanhamento e avaliação constante de suas ações, como acontece no setor privado, o agente público se acomoda e se distancia do processo produtivo. Outros desdobramentos do princípio da eficiência surgiram para solucionar essas questões.

Em um deles Martins (2012), afirma que para atingir o objetivo esperado, seria necessário fazer uma mudança na Constituição e nos servidores públicos, que até então contavam com a estabilidade própria dos cargos estatutários, passaram a ter de conquistá-la através da avaliação de desempenho e até poderiam perder o cargo de servidor estável mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, no qual é garantida a ampla defesa.

Outra mudança foi o aumento do tempo do estágio probatório de 2 (dois) para 3 (três) anos, fazendo com que a conquista da sonhada estabilidade fosse prorrogada por mais um ano. Mas as modificações não vieram apenas para os agentes, cabe à Administração (União, Estados e Distrito Federal), nos termos do art. 39, § 2º da Constituição, manterem escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação dos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre entes federais.

Segundo Martins (2012), atualmente é comum achar órgãos públicos trabalhando com a produtividade, ou seja, cabe ao servidor fiscalizar um número determinado de empresas em um mês, não importando que para isso ele precise frequentar a repartição quando cumprir a meta estabelecida, tudo isso aos moldes da administração privada. O constante rodízio de servidores de um setor para outro dentro do órgão, é também uma influência sofrida pela atividade privada. Esse rodízio elimina possíveis vícios, fazendo com que surjam novas ideias para velhos problemas, e, além disso, reforça a integração entre os servidores. Mas, o mais importante foi que a consciência dos agentes públicos foi transformada, pois hoje não basta

para ele apenas executar seus serviços de acordo com a legalidade se ele não atingir os fins últimos a que se propõem.

Outro desdobramento relevante do princípio da eficiência foi a criação do Modelo de Excelência em Gestão Pública e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, do Governo Federal do Brasil, que avalia práticas de gestão da administração pública. Tal Modelo passou por evoluções resultantes do ‘*feedback*’ das instituições, dos ciclos contínuos de análise e melhoria realizados pelo Comitê ao longo de 11 anos de aplicação e das experiências exitosas de outros modelos referenciais, principalmente do modelo preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Conforme Ferreira (2009), O GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Focada em Resultados para o Cidadão: Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do GESPÚBLICA.

O GESPÚBLICA mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco. Processo de avaliação das suas práticas de gestão a partir dos requisitos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, do Governo Federal do Brasil. Os fundamentos da gestão de excelência são os seguintes:

- Pensamento sistêmico - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
- Aprendizado organizacional - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- Cultura da inovação - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
- Liderança e constância de propósitos - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados

organizacionais. É exercida pela alta administração; a constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados.

- Orientação por processos e informações - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas; as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.

- Visão de futuro - indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas da sociedade.

- Geração de valor - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

- Comprometimento com as pessoas - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente.

- Foco no cidadão e na sociedade - direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

- Desenvolvimentos de parcerias - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

- Responsabilidade social - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

- Controle social - atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

- Gestão participativa - Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e

o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Lima (2008) esclarece que “para o GESPÚBLICA, avaliar é comparar o sistema de gestão de um órgão ou entidade público com o Modelo de Excelência em Gestão Pública. A utilização pura e simples do modelo na avaliação de sistemas reais de gestão tornaria o trabalho extremamente subjetivo e, portanto, frágil em termos de comparabilidade e de informações objetivas para orientar processos de melhoria. A solução adotada foi a tradução dos elementos do sistema modelo em critérios de avaliação. (...) É necessário implementar na avaliação da gestão a prática do retorno ao Modelo, assim que o diagnóstico dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria esteja concluído.”

Por certo, a estruturação da máquina estatal é fundamental, porém, Gomes (2009), argumenta que somente mudanças sistêmicas, pontuais e focadas em processos e procedimentos, não são capazes de realizar uma profunda modificação estrutural no sistema administrativo, ou ainda, a implantação de dados estatísticos e relações numéricas complexas. É primordial também que as habilidades sejam desenvolvidas, pois o servidor público lançado dentro da atividade, em decorrência de provas e títulos exigidos, sem qualquer preparo e sem comprometimento com o trabalho e a coletividade, não irá atender a determinação legal do Princípio da Eficiência.

Somente assim, definitivamente, esse Princípio sairá do papel para existir, realmente, na consciência daquele que dá vida à Administração Pública e que realiza diretamente o atendimento público: o servidor público. Após quase três décadas do início desse movimento de reformas, se pode afirmar que o objetivo da eficiência permanece presente, embora muitas iniciativas com tal intento tenham sido frustradas.

### **2.3.4 Perfil do Gestor**

A administração pública sofre críticas há séculos no que se refere à ineficácia dos serviços públicos. Desse modo, entende-se que o alcance da eficiência e da eficácia desses serviços passa obrigatoriamente pelo mapeamento e desenvolvimento das competências gerenciais do gestor público. (SLOMSKI, 2012).

Nos anos 90, na tentativa de tornar a gestão pública mais eficiente e menos burocratizada, surge um novo paradigma em torno de uma nova administração pública, considerando a mudança do atual sistema burocrático para uma administração pública

gerencial, e delinea um novo perfil ao gestor público. (SANTANA, 2006, p.6) como "o novo perfil de gestor público se caracteriza pela descentralização administrativa, através de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos".

Embora a visão do gestor público aponte para outra direção, a essência da ciência administrativa se compara ao gestor da iniciativa privada. “A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2000, p.1). Sob este pressuposto deve ser analisada a gestão privada e a pública: Planejamento: determinar antecipadamente os objetivos a serem atingidos e definir a forma de alcançá-los; Direção: condução das atividades rumo ao planejado; Controle: assegurar que os resultados se ajustem ao planejado; Avaliação: verificar os benefícios dos resultados obtidos e as falhas, para servirem de base para futuras ações.

Segundo Longo (2003), o modelo tradicional da gestão pública, de inspiração weberiana, entra em crise assim que é sentida a necessidade da busca pelo chamado “Estado de Bem-Estar” e que é interior do próprio Estado de bem estar que emerge o modelo gerencial. Nesta mesma linha de pensamento Schwella (2005) ressalta que no contexto da administração pública contemporânea alguns desafios são colocados aos gestores tais como a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros. Para enfrentar estes desafios que lhe são colocados, o autor sugere que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades.

No momento atual, de internacionalização de políticas socioeconômicas e ambientais, de complexidade dos mercados e busca constante por inovação, o gestor público está desafiado a acompanhar a evolução e reorganizar o processo de gestão, conduzindo mudanças, inserção da participação social e estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que se repercutam em qualidade de vida da população e gerem em longo prazo desenvolvimento sustentável. (ALBARELLO, 2006).

A administração pública gerencial apresenta estruturas baseadas na responsabilidade dos administradores, avaliados pelos resultados efetivamente produzidos e com respostas

mais prontas às grandes mudanças na economia e na sociedade contemporânea, o que representa, no Brasil, uma experiência inovadora.

Caiden (2001), afirma que um dos pontos de partida para esse modelo é a profissionalização da burocracia, que atua, de preferência no núcleo estratégico, na formulação, supervisão e regulamentação das políticas públicas: um corpo de funcionários tecnicamente preparados e motivados, com competência para negociação e com responsabilidade junto ao sistema político, diferenciando-se dos tecnocratas do antigo modelo burocrático. Por outro lado, embora o modelo gerencial tenha se inspirado na iniciativa privada, ele volta-se para o contexto político no qual está inserido o setor público e seus gestores devem orientar suas ações para as necessidades e interesse público, levando as instituições públicas a tornarem-se mais empresariais sem serem empresas.

A vida das organizações públicas, sistema em permanente fluxo, em geral dá-se em um contínuo político onde, segundo Oszlak (1980) os processos de negociação sucedem-se com distinta intensidade em toda ação organizacional interna e externa, desenvolvendo-se alianças, enfrentamentos e relações de força. Organizações vistas como arena de conflito político, com interesses contrapostos, onde a área política está mesclada com a administrativa, requerem gestores que aliem conhecimentos técnicos e responsabilidade política (Aberbach et alii, 1981). Com isso, é possível quebrar os padrões da cultura clientelista e ao mesmo tempo evitar o insulamento burocrático, que pode reforçar o corporativismo e o autoritarismo, tão próprios do modelo político-institucional brasileiro.

Curado (1995), afirma que não basta a simples mudança de um modelo administrativo por outro, se as bases continuam sendo as mesmas. Como muito bem explanado, pelo autor acima citado, "... a qualidade nasce na base do sistema...". E, como base do atendimento público, apresenta-se o material humano, pois, em síntese é este que dá vida a Administração Pública. Em todos estes contextos apresentados, a adequação de recursos humanos da Administração Pública se tornou tarefa prioritária. Sendo exigida uma política que oriente a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remunerado adequado que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado.

Observa-se que pessoas sem comprometimento não prestarão um serviço adequado, por isso, Penha (2005), ressalta que o setor de recursos humanos não pode ser mera figura decorativa ou que apenas verse sobre o orçamento para pagamento de pessoal, precisa ir além,

realizando momentos de trocas, atualização de informações e planejamento de metas. Segundo o autor, o caminho tende para a simplificação das normas, porém, desenvolver a motivação ao trabalho do funcionário público é fundamental.

Deve-se estar atento, pois, quando não se consegue motivar os indivíduos para que atinjam os resultados organizacionais, ou seja, quando não se consegue motivá-los para fazer a coisa certa, a tendência é impedi-los de fazer a errada, o que se dá via proliferação de normas e procedimentos, engessando, assim, a organização. Ao se tratar de “material” humano, neste novo paradigma, estar-se-ia localizando o setor de recursos humanos como “peça” fundamental para um bom desenvolvimento da gestão pública, importando, para assim dizer, em humanizar o trabalho, respeitando as necessidades e interesses de cada indivíduo.

A competência dos indivíduos é decorrente da mobilização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações enfrentadas no trabalho. A questão da relação entre a formação e o exercício profissional tornou-se então fonte de preocupação das pesquisas e de entidades de capacitação profissional uma vez se que o tradicional conceito de qualificação vem sendo substituído por novas visões em vista a atender as mudanças e inovações tecnológicas onde a visão sistêmica e o senso crítico e reflexivo precisam encontrar o seu lugar. (ZARIFIAN, 2001).

Diante disso, consideram-se características essenciais na profissionalização dos gestores públicos governamentais as compiladas por Amaral (2006), Slomski, Pereira e Parisi (2012) e pelo documento que determina o perfil de competências essenciais aos gestores públicos no modelo gerencial de administração pública e a atuação do corpo gerencial dos 64 órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais (2008) e destacadas a seguir:

#### **Quadro 01 - Competências do Dirigente Público Brasileiro**

<b>TIPO</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
<b>Fundamentais/genéricas</b>	Comprometimento com o serviço público
	Trabalho em equipe e trabalho coletivo
	Flexibilidade

	Conhecimento da máquina pública
	Sensibilidade social
	Negociação
	Comunicação
	Capacidade de lidar com o público
	Capacidade de promover o envolvimento da sociedade
	Conhecimento normas e legislação
<b>Organizacionais</b>	Conhecimento da administração pública
	Capacidade de aprender
	Comunicação
	Negociação
	Planejamento educacional
	Metodologias de ensino
	Prospecção de conhecimentos em gestão pública
	Gestão de escola de governo
	Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
	Ter visão sistêmica e integrada da Administração pública
<b>Gerenciais</b>	Liderança de equipe
	Senso de direção
	Comprometimento
	Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento)

	Ter visão global de mundo, mas também local.
	Capacidade de análise e síntese
	Implementação equilibrada das políticas públicas
	Gestão de pessoas
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Compartilhamento de informação e de conhecimentos
<b>Pessoais e interpessoais</b>	Expansão contínua das fronteiras pessoais
	Capacidade de articulação
	Resolução de problemas
	Ter iniciativa de ação e decisão
	Cooperação
	Ser capaz de lidar com incertezas e ambiguidades
	Competência técnica
	Ter capacidade de relacionamento interpessoal.
	Ter capacidade de <i>inovação</i> , encontrar “saídas” para os problemas, mesmo diante de adversidades.
	Ter Autocontrole emocional
	Capacidade de auto disciplina e auto-controle
	Ser capaz de lidar com situações novas, inusitadas e complexas

**Fonte:** Adaptado de Amaral (2006); Minas Gerais (2008); Slomski, Pereira e Parisi (2012).

Consoante Bonezi Pedraça (2008), administrar qualquer estrutura governamental é uma tarefa complexa, árdua, inflada de pragmática, que, portanto, nem sempre pode ser reduzido a uma teoria. Em verdade, é um exercício da capacidade intelectual do ser humano, requerendo domínio teórico e prático sobre os sistemas sociais. O administrador, responsável por conduzir o processo para alcançar objetivos sociais, estuda, consulta, debate, altera e constrói, segundo as circunstâncias, seu projeto, superando os obstáculos de maneira a demonstrar capacidade de governo.

A responsabilidade sobre os atos e as funções do sistema administrativo tem vindo a ser equacionada em torno do conceito de accountability, interpretado como a obrigação de responder pelos resultados, conforme Araújo (2000), no sentido do controle orçamental e organizacional sobre os atos administrativos, do respeito pela legalidade dos procedimentos e da responsabilização pelas consequências da execução das políticas públicas. Em análise mais ampla entende-se que a Responsabilidade Pública está voltada ao respeito aos valores éticos, às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente e são fundamentais para compor estratégias que estabelecem sinergia com o cidadão, consolidando e mantendo imagem e reputação de instituição cidadã e responsável.

O gestor público não precisa temer a gestão pública, por receio de perda de poder político, mas ao contrário, deve conhecê-la e utilizá-la como forma inteligente de aumento de seu prestígio político, porque somente através dela será possível dirigir política e administrativamente uma pessoa ou organização estatal com objetividade, racionalidade e eficiência. (SILVA, 2007).

Dessa forma, o gestor público assume um novo papel, que pode ser definido segundo Machado e Queiroz (2006, p. 36) a exemplo da missão da Fundação Luiz Eduardo Magalhães na Bahia, como:

[...] ser um agente catalisador de inovações transformadoras, o que pressupõe uma atuação em rede, que lhe permite desempenhar o papel de elo de ligação entre instituições, não apenas nos planos intra e intergovernamental, mas também, no plano das relações entre o setor público, o terceiro setor, a esfera privada e organismos multilaterais de cooperação.

O desenvolvimento é medido pela capacidade de gerar, de forma autônoma, conhecimentos, transmiti-los e utilizá-los, assentando-se no tripé ciência e tecnologia, educação e política economia- indústria. A isso se acrescenta a política social. Os gestores públicos precisam evoluir, não somente em métodos e práticas de gestão, mas primordialmente em cultura. É necessário desvincular os planos, projetos e ações do caráter partidário, eleitoreiro, politiqueiro, estabelecer parcerias e a interação com o primeiro, segundo e terceiro setor, estimular a participação social, a fim de pensar estratégias de longo prazo.

Para isso torna-se necessário repensar a estrutura de inovação brasileira e, sobretudo, na gestão pública, considerando que este processo depende de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa básica, pesquisa aplicada, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse político, uma vez que a ética é a base fundamental que condiciona um gestor público de qualidade. (NUSSENZVEIG, 1994).

Sobre a ética na gestão pública, Ferreira apud Leme (2005) comenta que é o ponto fundamental da vida em sociedade, ou se tem ética, se tem uma escala de valores bem nítida e bem clara ou então se tem o fracasso. Segundo o autor, todos os atos que são praticados em contradição aos princípios éticos, de alguma forma, prejudicam a otimização dos resultados, e são praticados contra a sociedade, contribuindo para firmar o descrédito cultural e as crises. O gestor público portanto, tem muito mais do que dever, mas a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política, e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio. O fundamento da ética, os gestores públicos conhecem e são lembrados diariamente, bastando compreendê-los e vivenciá-los.

Souza (2002), explica que os pontos colocados anteriormente levam a refletir sobre a competência do gestor contemporâneo, no caso brasileiro, o gestor responsável pela implantação de um novo modelo de gestão, conceituado a partir da concepção da nova administração pública, indicando claramente a relação prática do indivíduo com a situação e a maneira de enfrentá-la.

A competência está, portanto, relacionada à ação, sendo o engajamento pessoal do indivíduo como sujeito de suas ações, como explana Zarifian (1999). Com essa linha de pensamento, o perfil do gestor para a nova administração pública poderá ser delineado

considerando, entre outras, as seguintes dimensões: iniciativa — a capacidade de imaginação e de invenção, ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar; responsabilidade — aceitar e assumir a responsabilidade e, portanto ser avaliado e julgado com base em seu desempenho, nos resultados de suas ações e nos impactos por elas causados; a responsabilidade é o contraponto da autonomia e da descentralização da tomada de decisão;

Há também a capacidade de apreender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la, visto que não se pode preestabelecer esse comportamento, pois o gestor é, intrinsecamente, parte da situação; inteligência prática, ou seja, voltada para a ação, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional (ZARIFIAN, 1999); conhecimentos — desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novos, buscando uma formação permanente, aberta a novas aprendizagens, fazendo com que a competência não se transforme em simples rotina; esses conhecimentos devem privilegiar o domínio dos procedimentos administrativos, tornando-se o gestor um especialista generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral (MOTTA, 1994);

Dentre outras características componentes desse perfil estão as atitudes e comportamentos — atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos outros fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro; liderança e habilidades interpessoais, permitindo mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional, assumindo o domínio da co responsabilidade (MOTTA, 1994); bom senso — para o qual é necessário ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho; capacidade técnica, envolvendo áreas do conhecimento como estratégia, racionalidade administrativa, “conhecimentos de planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnicas de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial” (MOTTA, 1994).

O modelo de gestão denominado administração gerencial, adotado pela reforma do aparelho do Estado brasileiro (Brasil, 1995), requer um corpo de funcionários altamente

profissionalizados, com competências adequadas para atender as demandas da administração pública contemporânea. Isso explica o enfoque central desse modelo estar na profissionalização, ponto que é essencial, também, no modelo burocrático weberiano. Crozier (1998) argumenta que a nova administração pública e o modelo gerencial, portanto, demandam capacitação administrativa, que, como já foi dito, é questão de competência e inevitavelmente requer uma formação e a mudança do perfil do gestor público.

O mesmo autor ainda afirma que embora não resolva todos os problemas, investir na formação do gestor público é fundamental para a reforma do Estado, porém os resultados não serão imediatos, mas o retorno certamente virá, sendo necessário crer em uma formação de excelência associada à estratégia de mudança, à pesquisa de alto nível em matéria de políticas públicas e a novas experiências de preparação e avaliação das decisões públicas. Uma formação baseada em ações concretas, que busquem compreender o homem na sociedade, abrangendo a complexidade dos sistemas humanos e, ao mesmo tempo, a liberdade do homem.

O gestor público deve primar pelo despertar da motivação e criatividade do servidor e fomentar a criação de leis que considere o processo de capacitação, avaliação de desempenho, planos de carreira, crescimento pessoal e conscientização da importância da função pública, para obter melhores resultados. Também deve agilizar processos de informações, para que as informações sejam integradas, reais, de modo a orientar as tomadas de decisões internas, tornando a estrutura administrativa mais enxuta, menos burocrática, mais otimizada quanto aos recursos financeiros, de infraestrutura e humanos. Um exemplo pode-se ser citado como os Sistemas de Informações Gerenciais, de controles internos e os Sistemas de Geoprocessamento, para o planejamento urbano e de longo prazo das cidades. Dessa forma, a administração será mais transparente e o planejamento melhor articulado. (ALBARELLO, 2006).

Levy (2001) enfatiza que o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo - que se volte ao social, a cidadania e deve abranger conhecimentos acerca do direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos. Também é importante a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental,

“obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)”. (LEVY, 2001, p.5). Cruz (2014) resume que “O exercício da governança consiste, em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade”.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa que subsidiou os resultados apresentados neste trabalho pode ser classificada como de natureza quantitativa e caráter descritivo. Os dados primários foram obtidos por meio da coleta de informações a partir de um questionário, aplicado junto aos gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Ceará, ocupantes de posições estratégicas na gestão pública da organização — secretários de estado, coordenadores, gerentes e supervisores das principais áreas de gestão, planejamento e execução. Convém mencionar que, a escolha por estes profissionais derivou do papel protagônico desempenhado por eles junto a iniciativas fundamentadas em pressupostos da chamada nova administração pública ou administração pública gerencial.

Desse modo, elabora-se um questionário de modo a traçar o perfil do gestor público definido no modelo gerencial apresentado no referencial teórico, de forma a captar e associar, a partir das respostas, qual a relação de proximidade ao modelo Gerencial, bem como falhas, lacunas e fragilidades no campo de estudo em destaque. Tal questionário está, portanto, estruturado em duas partes. A primeira aborda questões relativas ao perfil profissional e de formação do respondente, e seu principal objetivo é permitir traçar diferentes perfis de gestores, de modo a enriquecer a análise dos resultados.

A segunda parte do questionário busca identificar o grau de importância atribuído pelos respondentes às diversas competências apresentadas como essenciais aos gestores públicos no modelo gerencial de administração pública. Para tanto, foi utilizada uma escala de importância, que permitiu ao indivíduo pesquisado atribuir graus a cada competência segundo a sua percepção da relevância desta para o seu exercício profissional.

As competências foram classificadas em Fundamentais/genéricas, Organizacionais, Gerenciais, Pessoais e interpessoais, totalizando 4 grupos de competências avaliadas. Dentro desses grupos foram apresentadas inúmeras características e variáveis segundo a escala de importância. Também foram incluídas, dentre essas competências, algumas afirmativas que correspondem aos modelos Patrimonialista e Burocrático, precursores do modelo Gerencial, com o objetivo de captar do respondente a percepção de importância dada a estas afirmativas, de forma que uma baixa importância nesse caso implica numa tendência favorável as características do modelo gerencial.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos a partir de uma pesquisa realizada com os gestores da Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará (SDA) com a finalidade de atender os objetivos propostos nesta monografia. Conforme descrito na metodologia, aplica-se um questionário com os gestores da SDA, ou seja, pessoas que direta ou indiretamente exercem cargos de chefia.

Dentre os 45 gestores da SDA, 25 retornaram o questionário devidamente respondido, o qual abordava várias questões segundo as competências necessárias aos gestores no modelo gerencial. Diante desse cenário, pode-se dizer que este trabalho conta com uma amostra de significativa representatividade, uma vez que mais de 50% dos gestores optaram por participar da pesquisa. No entanto, vale ressaltar que a utilização dos resultados obtidos para fins de inferência pode ser perigosa, visto que o fato da amostra não ser aleatória pode viesar os resultados. Diante disso, convém mencionar que os resultados aqui obtidos visam traçar um perfil do gestor da SDA, comparando-o com o perfil relatado no modelo Gerencial.

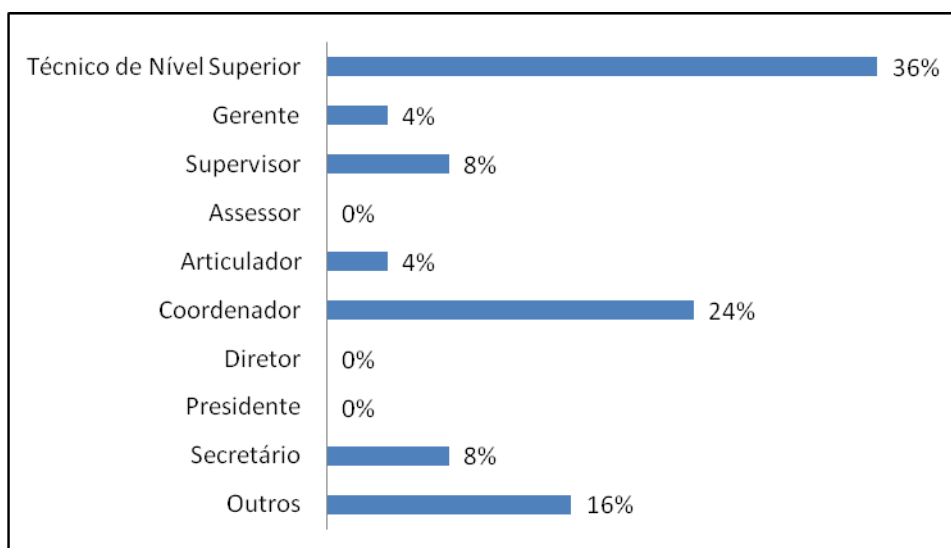
Além de algumas afirmativas que correspondem aos modelos anteriormente mencionados visando captar a semelhança dos respondentes em relação ao perfil gestor no modelo gerencial, também foram utilizadas questões objetivas através de afirmativas ou perguntas e quadros que trazem as competências, todos com itens de atribuição de importância na opinião destes.

Na primeira parte do questionário foram abordadas as questões referentes ao perfil profissional e de formação dos gestores, com o objetivo de traçar as características destes profissionais, ou seja, buscou-se saber a faixa etária predominante, se são em sua maioria homens ou mulheres, há quanto tempo trabalham na SDA, quais cargos ocupam, qual a formação e a experiência profissional dentre outros fatores.

Com base nos resultados obtidos, observa-se pelo gráfico 1 que 36% dos gestores da SDA ocupam o cargo de técnico de nível superior, ou seja, uma função que exige que o profissional seja pelo menos graduado para executar atividades técnicas. Segundo informações fornecidas pela empresa que terceiriza os ocupantes desse cargo, a maioria é graduada em engenharia agrônômica, mas também existem alguns graduados em Geologia e Pedagogia. Na sequência está o cargo de coordenador (24%), os quais são responsáveis por gerenciar as unidades que compõem a SDA, cada uma com uma área específica de atuação (pecuária, agricultura familiar, sistemas de abastecimento de água, apicultura etc.), tendo sob

sua coordenação no mínimo 30 pessoas. Vale salientar que a grande maioria dos participantes da pesquisa são funcionários terceirizados, contratados por empresas e organizações sociais conveniadas com a SDA. O gráfico 1 apresenta a distribuição dos gestores entre os cargos ofertados pela SDA.

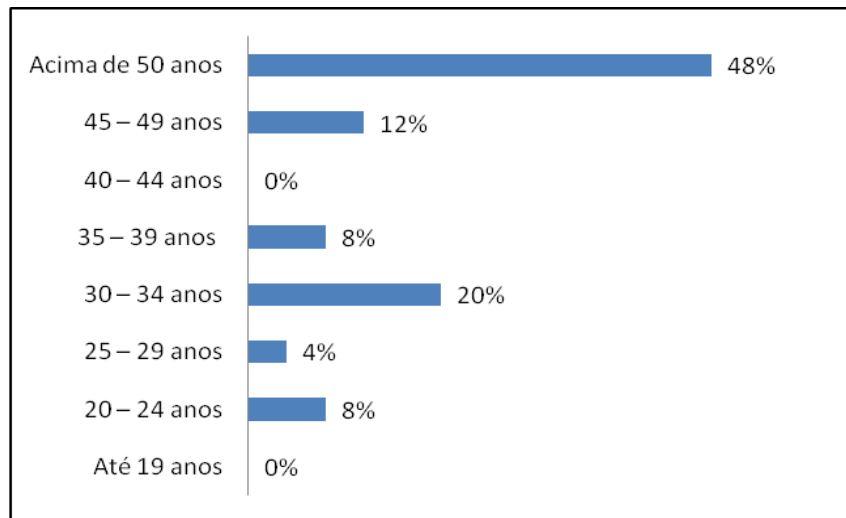
**Gráfico 1 – Principais Cargos Ocupados pelos Gestores**



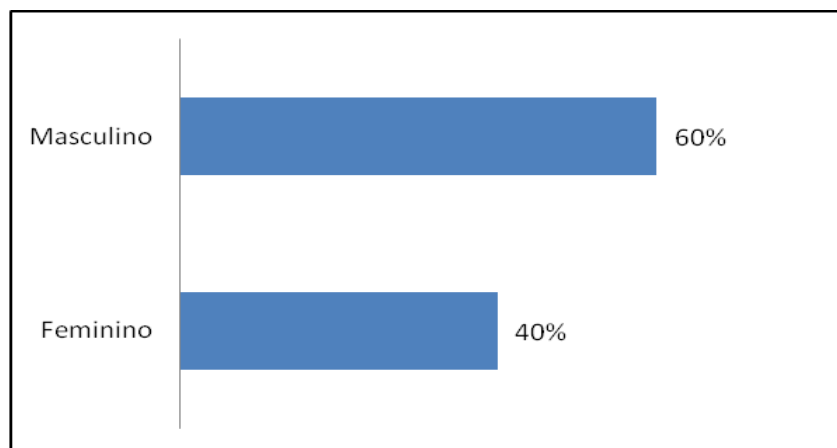
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

Os gráficos 2, 3 e 4 apresentam características pessoais dos respondentes. No gráfico 2, verifica-se a faixa etária dos gestores da SDA, onde constata-se que a maior parte destes profissionais situam-se numa faixa etária predominantemente madura, visto que 48% dos entrevistados estão acima dos 50 anos, o que corresponde a 12 de um total de 25. Percebe-se também uma quantidade significativa na faixa entre 30 e 34 anos (20%) o que sugere a renovação do quadro de funcionários ao mesmo tempo em que se pode inferir também que se trata de funcionários terceirizados, uma vez que não houve na secretaria concursos nos últimos anos.

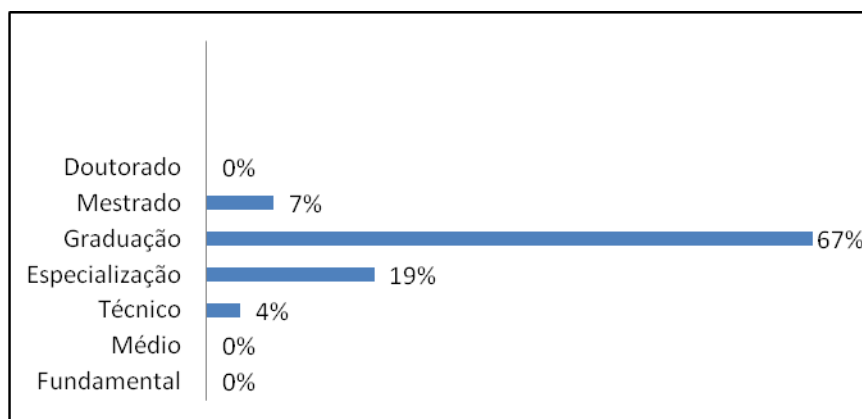
O Gráfico 3 mostra a distribuição dos gestores por sexo, onde verifica-se a predominância de profissionais do sexo masculino ocupando as posições gestoras, estratégicas dentro da organização pesquisada, o que representa 60% do total. Pode-se inferir que apesar da presença das mulheres nos cargos de posições decisórias dentro da SDA, ainda predomina a presença de pessoas do sexo masculino nessas posições.

**Gráfico 2 - Faixa Etária dos Gestores Entrevistados**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Gráfico 3 – Sexo**

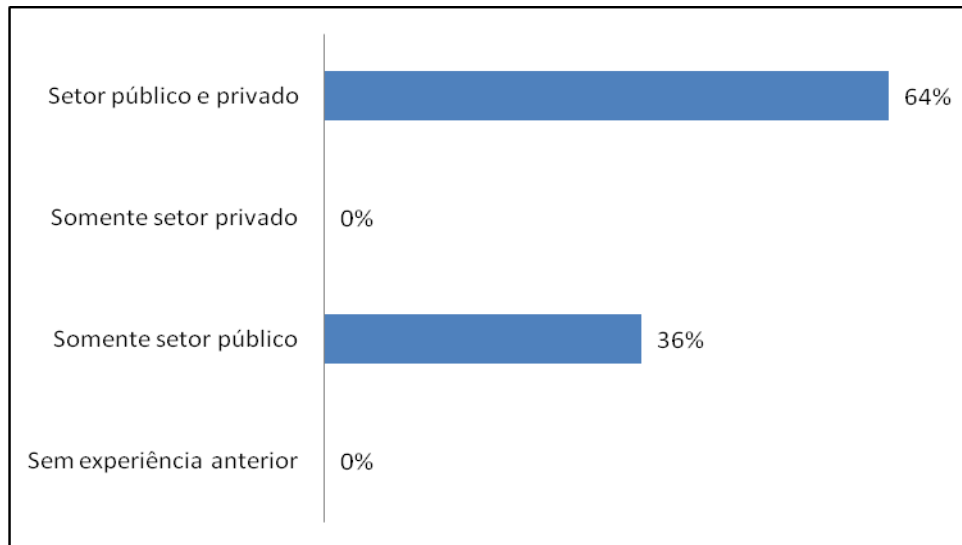
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Gráfico 4 - Nível de Escolaridade**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

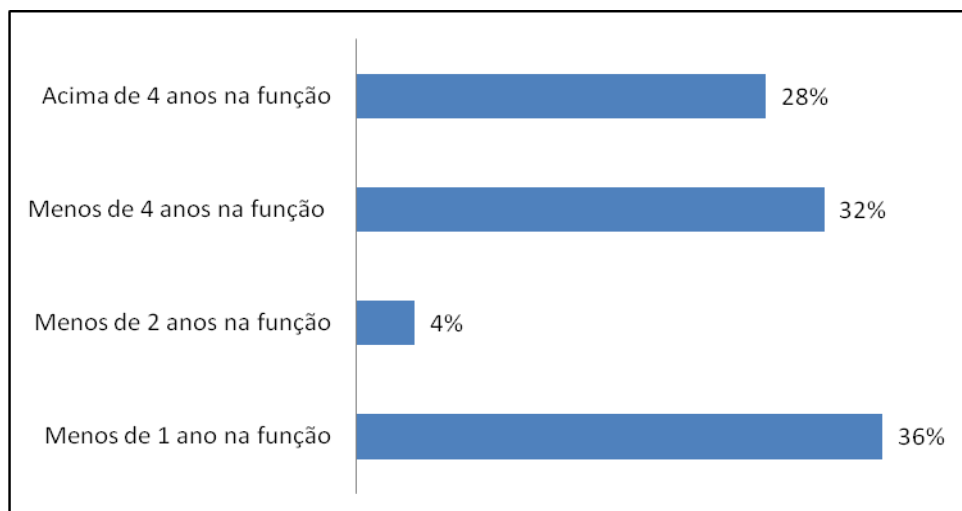
A escolaridade dos gestores da SDA é apresentada no gráfico 4, onde constata-se que a grande maioria destes profissionais afirmou possuir apenas graduação (67%), seguido daqueles que possuem graduação e especialização (19%), mestrado (7%) e nível técnico (4%). Nos gráficos 5 e 6 são apresentadas a experiência e a rotatividade dos gestores da SDA, respectivamente.

### Gráfico 5 - Experiência



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

### Gráfico 6 - Rotatividade na Função Atual



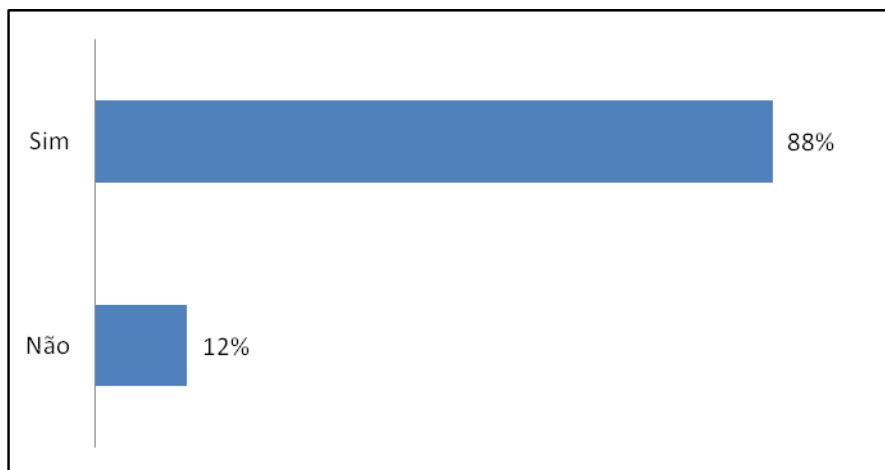
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

De acordo com os resultados verifica-se que 64% dos entrevistados respondeu ter experiência nos setores público e privado, o que corresponde a 16 do total de 25. O restante,

36%, respondeu ter experiência somente no setor público, 9 pessoas de um total de 25. Já no gráfico 6, 36% e 32% dos entrevistados afirmaram estar a menos de 1 ano e 4 anos, respectivamente, na função atual, o que significa dizer que a grande maioria dos gestores foi contratada ou mudaram de cargo recentemente.

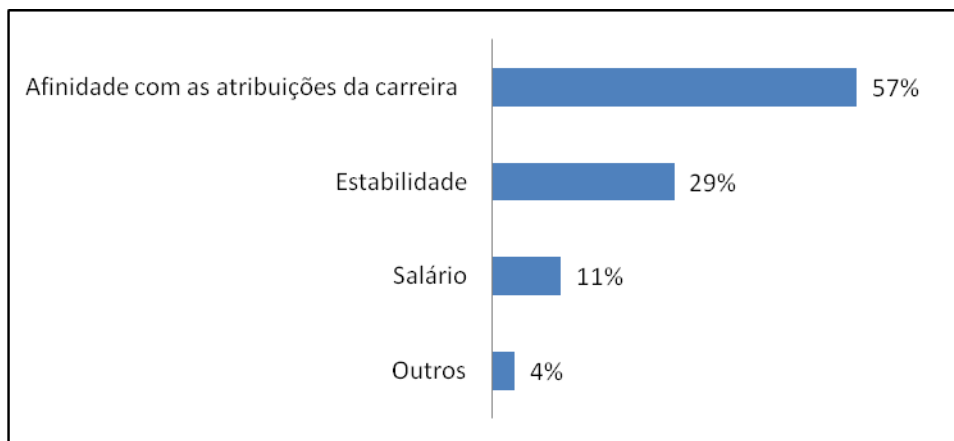
Nos gráficos 7 e 8 são apresentados a área de formação e os fatores que motivaram a entrada na carreira. De acordo com os resultados verificados no gráfico 7, a grande maioria (88%) dos entrevistados afirmou atuar na área de formação, o que corresponde a 22 do total de 25. Além disso, de acordo com o gráfico 8, observa-se que mais da metade dos entrevistados (57%) respondeu que a motivação mais importante para ingressar na carreira é a afinidade com as atribuições que essa pode oferecer.

**Gráfico 7 - Área de formação**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Gráfico 8 - Fatores motivadores do ingresso na carreira**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

Na segunda parte do questionário foram abordadas questões contendo as competências necessárias ao gestor público no modelo gerencial. A estas questões os respondentes atribuíram graus de importância em cada afirmativa. As competências estão divididas em fundamentais, organizacionais, gerenciais e pessoais e interpessoais.

A tabela 1 apresenta as competências fundamentais, imprescindíveis no perfil de todo gestor público. Dentre as competências verificadas na tabela 1, as que obtiveram resultados mais expressivos referem-se a sensibilidade social (consciência do impacto que o trabalho executado pode gerar na vida das pessoas) e a capacidade de lidar com o público, visto que ambas foram consideradas como muito importantes por 72% dos gestores entrevistados. Diante disso, pode-se inferir, portanto, que a grande maioria dos gestores preza por uma maior valorização do fator humano em detrimento dos processos.

Porém, contraditoriamente, também se observou na tabela 1 que a maioria colocou como importante (60%) o comprometimento prioritariamente com normas e processos, o que remete ao modelo burocrático. As demais competências apresentaram resultados percentuais dispersos entre os graus de importância, mas demonstrando de maneira geral semelhança com as características do modelo gerencial.

**Tabela 1 – Escala de Importância das Competências dos Gestores Públicos**

<b>Competências Fundamentais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Comprometimento com o Serviço Público	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Comprometimento Prioritariamente com as Normas e Processos	16%	60%	24%	0%	0%	0%
Trabalho em Equipe e Trabalho Coletivo	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Apenas Trabalho Individual e Específico de suas Atribuições	0%	12%	28%	48%	12%	0%
Conhecimento da Máquina Pública	32%	64%	4%	0%	0%	0%
Sensibilidade Social (Consciência de que os resultados produzidos buscam melhorar a vida de outras pessoas)	72%	28%	0%	0%	0%	0%
Capacidade de lidar com o público (complacente, paciente, educado, receptivo etc.)	72%	28%	0%	0%	0%	0%
Conhecimento das Normas e da Legislação	28%	68%	4%	0%	0%	0%
Disposição a assumir riscos	16%	44%	36%	0%	0%	4%
Deve considerar com distinção os Bens Públicos e os Bens Privados	36%	52%	0%	8%	4%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Tabela 2 - Escala de Importância das Competências Fundamentais na Gestão Pública**

<b>Competências Fundamentais na Gestão Pública</b>	<b>Sempre</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
A autonomia de decisões é pressuposta pela flexibilização/ Adaptabilidade, horizontalização da gestão (redução da hierarquia), comprometimento com os resultados e com o cidadão.	72%	24%	4%	0%
São necessários controles rígidos dos processos	36%	52%	12%	0%
As instituições públicas devem se tornar empresariais sem serem empresas	32%	60%	4%	4%
Os administradores profissionais especialmente recrutados e treinados devem responder de forma neutra aos políticos	52%	44%	4%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Tabela 3 - Escala de importância dos conhecimentos para o Gestor Público Dentro das Competências Fundamentais**

<b>Dentro das Competências Fundamentais, qual a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Português (comunicação oral e escrita), Ciências Políticas, Noções de Economia	32%	68%	0%	0%	0%	0%
Direito e Legislação	28%	72%	0%	0%	0%	0%
Orçamento e Finanças	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Administrativo-Financeiro	28%	64%	8%	0%	0%	0%
Atitudes/Valores	28%	72%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

Ainda no que se refere às competências fundamentais dos gestores, as tabelas 2 e 3 mostram mais resultados com vistas a enriquecer a análise dos resultados. A tabela 2 apresenta o grau de importância das competências fundamentais na gestão pública, onde verifica-se que, para os gestores entrevistados, a competência mais significativa é a que trata sobre a flexibilização e adaptabilidade da hierarquia e comprometimento com os resultados e o cidadão (72%), seguido da que fala que as instituições públicas devem se tornar empresariais sem se tornarem empresas (60%), o que significa dizer que devem buscar a eficiência das empresas privadas, mas não possuir a finalidade lucrativa delas. Mais uma vez observou-se uma valorização dos processos e normas: 52% dos respondentes afirmaram que são necessários controles rígidos dos processos, uma visão típica do modelo burocrático da administração pública.

Na tabela 3 veem-se os resultados da atribuição de importância para alguns conhecimentos dentro das competências fundamentais. Foi atribuída bastante importância aos conhecimentos relativos à Direito e Legislação e Atitude/Valores (72%), seguido dos conhecimentos de Português, Ciências Políticas e Noções de Economia (68%). Nenhum recebeu o grau máximo de importância (muito importante). Ainda assim pode-se perceber a partir dos resultados que o maior percentual da atribuição “importante” em todos os conhecimentos levou a inferir a existência de relação com o modelo gerencial da administração pública, visto que são fundamentais para a condução do serviço público.

A tabela 4 traz os resultados das competências organizacionais, características necessárias que todo gestor deve possuir para desempenhar as atividades com eficiência na organização pública. Das competências elencadas, a que obteve maior percentual foi a que fala que o gestor público deve ter visão sistêmica e integrada da administração pública (76%). A partir disso pode-se inferir que o gestor como tomador de decisões deve conhecer a organização da qual faz parte e seu funcionamento, de maneira a avaliar o impacto que as suas decisões possam causar nela. É interessante observar que a capacidade de negociação foi a única competência com atribuição “muito importante”, com 64%. As demais também foi atribuído o grau “importante”.

**Tabela 4 - Escala de Importância das Competências Organizacionais dos Gestores Públicos**

<b>Competências Organizacionais dos Gestores Públicos:</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Negociação (Gerenciar conflitos e interesses)	64%	36%	0%	0%	0%
Prospecção de Conhecimentos em Gestão Pública	28%	64%	8%	0%	0%
Conhecimentos de Ferramentas de TI e Sistemas Governamentais	24%	64%	12%	0%	0%
Ter Visão Sistêmica e Integrada da Administração Pública	24%	76%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Tabela 5 - Escala de Importância do Gestor Público Dentro das Competências Organizacionais**

<b>Dentro das Competências Organizacionais, a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Gestão e Modernização Organizacional (Gestão por Resultados, Planejamento Estratégico Organizacional, Planejamento e Gestão de Processos, Gerência de Projetos)	64%	36%	0%	0%	0%	0%
Políticas Públicas (Planejamento Estratégico de Políticas Públicas, Parcerias estratégicas com organismos públicos e privados, Avaliação de impacto socioeconômico de políticas, desenvolvimento regional e sustentabilidade)	64%	36%	0%	0%	0%	0%
Tecnologia da Informação e Comunicação (Ferramentas Computacionais de Apoio à Decisão, Comunicação na Web, Marketing e Comunicação Institucional)	28%	60%	8%	4%	0%	0%
Comunicação (Atender bem às Pessoas, Saber escutar, Perguntar e falar no momento adequado, Argumentar e expressar ideias de forma clara, Motivar e animar o pessoal, Desenvolver redes de relacionamento)	76%	20%	4%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

A tabela 5 contém os resultados da atribuição de importância para alguns conhecimentos dentro das competências organizacionais. A comunicação foi o conhecimento com maior percentual (76%), seguido da gestão e modernização organizacional e políticas públicas (64%). A partir das afirmativas pode-se concluir que os respondentes demonstram afinidade com o modelo gerencial ao colocar como muito importante e importante os conhecimentos descritos. O grande percentual na comunicação expressa uma valorização das pessoas não somente dos funcionários (capital humano e intelectual da Secretaria), mas também daqueles a quem todos os esforços buscam atender, o cidadão.

O percentual elevado na gestão e modernização organizacional assim como nas políticas públicas levam a crer que os respondentes da pesquisa enxergam que os conhecimentos podem contribuir diretamente para a melhoria da eficiência nas organizações públicas através do estímulo à gestão por resultados, realização de planejamento estratégico, realização de parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas especializadas em diferentes áreas de atuação, dentre outras ações.

A tabela 6 mostra os resultados das competências gerenciais, aquelas cujos gestores que ocupam cargos de chefia devem possuir para melhor dirigir as atividades e pessoal sob sua responsabilidade nas organizações públicas. O compartilhamento de informação e de conhecimentos foi a competência que demonstrou resultado mais significativo (68%), seguido da capacidade de análise e síntese e a liderança de pessoas e coordenação de esforços, ambas com 64%. Os resultados mostram forte relação com o modelo gerencial ao demonstrar o nivelamento das informações, onde se reduz a figura da pessoa detentora das informações e conhecimentos, presente em modelos anteriores. Vê-se também a questão da importância dada a liderança, uma competência muito importante descrita no modelo gerencial.

Na tabela 7 trazem-se os resultados da atribuição de importância para alguns conhecimentos dentro das competências gerenciais. Os conhecimentos de desenvolvimento e coordenação de equipes assim como a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional apresentaram o percentual maior de 64%. Os resultados obtidos chamam a atenção novamente para a grande valorização do fator humano dentro das organizações pelos gestores respondentes do questionário, uma afinidade com o modelo gerencial ao reconhecer que ao se promover o desenvolvimento das pessoas na organização pública se está contribuindo para formar melhores profissionais e uma organização mais eficiente na entrega dos seus resultados.

**Tabela 6 - Escala de Importância das Competências Gerenciais dos Gestores Públicos**

<b>III) Escala de Importância das Competências Gerenciais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Liderar pessoas e coordenar esforços	64%	36%	0%	0%	0%	0%
Senso de direção	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento)	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Capacidade de análise e síntese	32%	64%	4%	0%	0%	0%
Capacidade de gerar resultados efetivos	52%	48%	0%	0%	0%	0%
Compartilhamento de informação e de conhecimentos	68%	24%	8%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Tabela 7 - Escala de Importância Dentro das Competências Gerenciais dos Gestores Públicos**

<b>Dentro das Competências Gerenciais, a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Desenvolvimento e Coordenação de equipes	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Cultura e clima organizacional	56%	40%	4%	0%	0%	0%
Gestão de risco e de crise	40%	48%	12%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

O gráfico 9 mostra uma fragilidade apresentada em meio a valorização do capital humano na SDA. Observa-se por meio deste gráfico que 72% dos respondentes afirmou existirem oportunidades de capacitação (cursos, palestras, seminários, etc.), porém estas são muito restritas, ou seja, são plenamente acessíveis aos servidores, mas possuem restrições aos funcionários terceirizados.

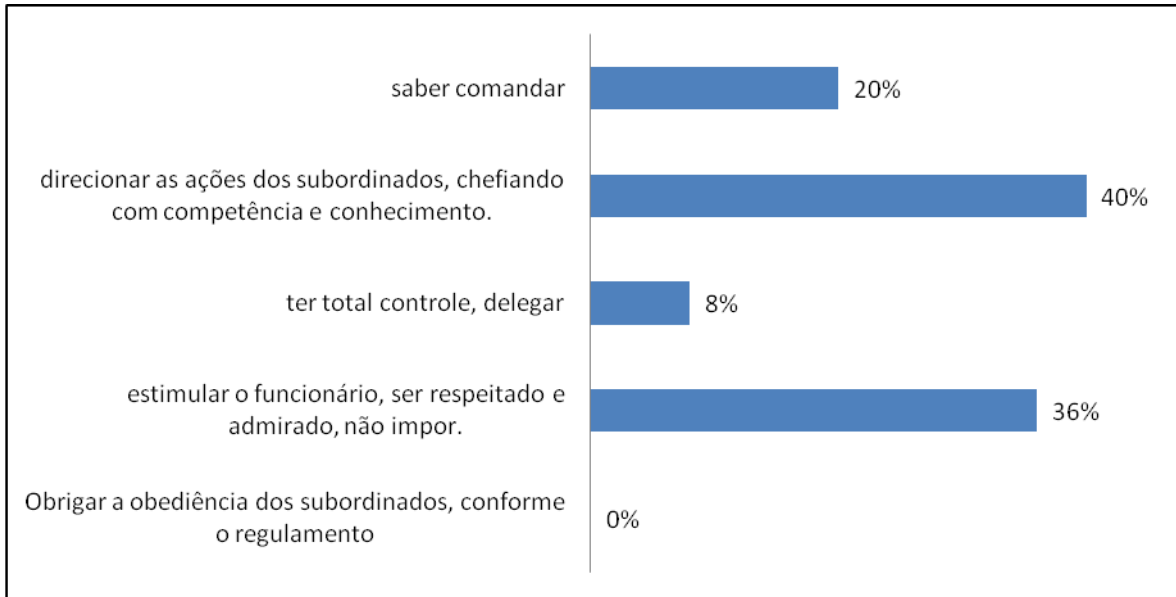
**Gráfico 9 - Oportunidades de capacitação oferecidas aos gestores**



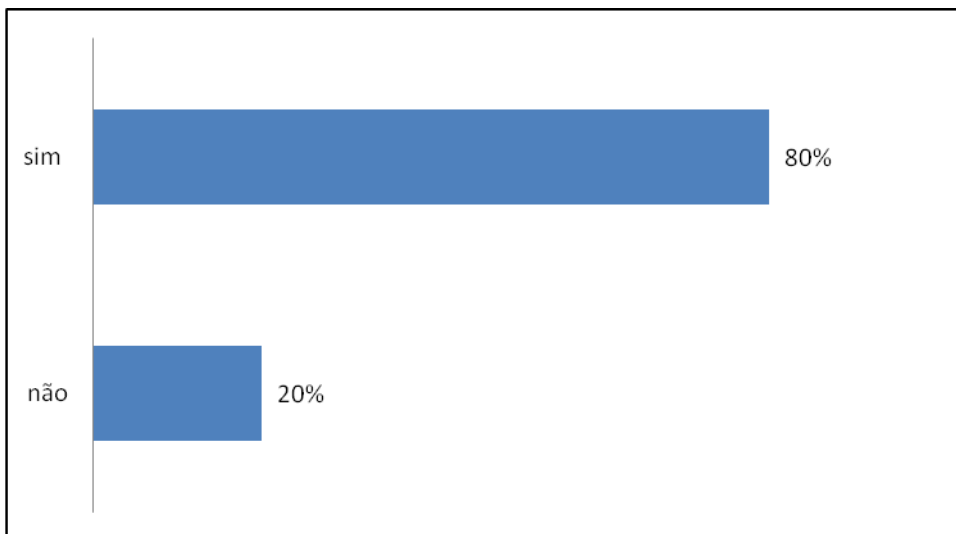
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

No gráfico 10 verifica-se a definição de liderança na visão do gestor. Dentre as diferentes visões de liderança, a mais significativa (40%) estabeleceu que esta consistisse em direcionar as ações dos subordinados, chefiando com competência e conhecimento. Essa definição mostra uma visão moderna compatível com o modelo gerencial quando comparada com as demais que quando não são rígidas em demasiado, demonstrando excessiva flexibilidade e falta de autoridade.

O gráfico 11 explicita que 80% dos entrevistados afirmam possuir metas de desempenho estabelecidas, 20 pessoas de um total de 25. Tal afirmação mostra clara proximidade com o modelo gerencial, uma vez que as metas de desempenho juntamente com as atribuições de responsabilidades surgiram nesse modelo objetivando dar maior flexibilidade nas decisões, reduzindo a burocracia do estado.

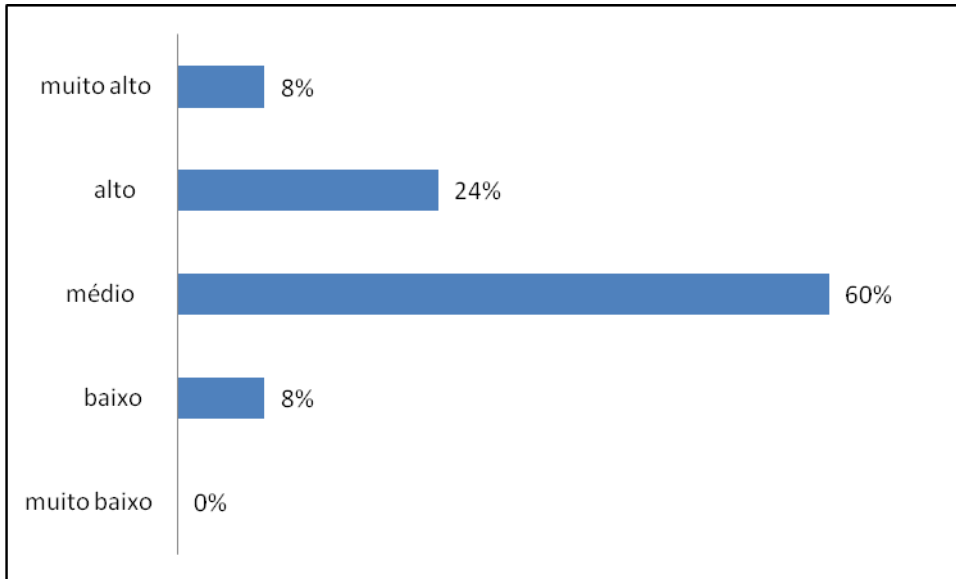
**Gráfico 10 - Definição de Liderança**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Gráfico 11 - Metas de desempenho**

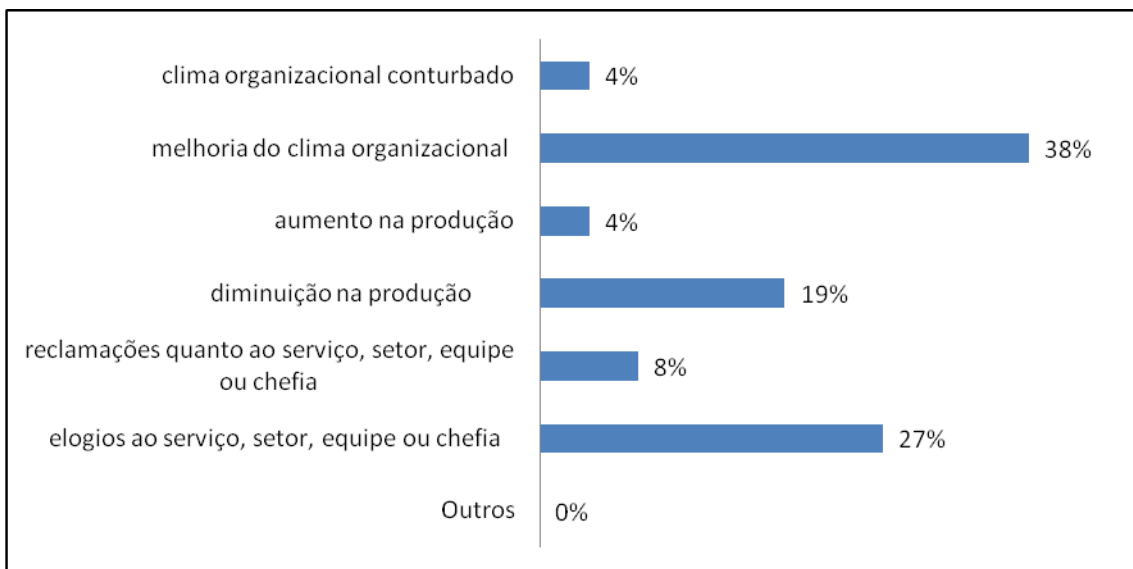
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

No gráfico 12 são apresentadas as opiniões dos gestores com respeito ao nível de motivação dos mesmos. Verifica-se que 60% dos gestores afirmaram possuir um nível de motivação médio como se vê no gráfico em análise. O resultado obtido leva a inferir que a transição e mudança de governo gera dúvidas e insegurança para aqueles que ocupam cargos de chefia, principalmente dos terceirizados, influenciando, desta forma, na motivação destes profissionais.

**Gráfico 12 - Nível de motivação**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

Já o gráfico 13 mostra qual ação é mais percebida pelo gestor quando se trata da motivação de sua equipe. Observa-se que 38% dos entrevistados afirmam que a melhoria do clima organizacional é a ação que melhor reflete a motivação da equipe. Na sequência 27% afirmam que os elogios ao serviço, setor, equipe ou chefia os melhores indicadores dessa motivação.

**Gráfico 13 - Nível de motivação da equipe**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

No gráfico 14, constata-se que 52% dos gestores entrevistados afirmam não existir práticas de motivação na SDA, portanto outra fragilidade identificada. A partir desta constatação, pode-se inferir que os níveis de motivação apresentados nos resultados dos gráficos 12 e 13, ocorrem por iniciativa do próprio chefe do setor ou coordenação que aglomera vários setores e não por um específico da secretaria como recursos humanos ou afins.

**Gráfico 14 - Práticas de motivação em andamento**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

A tabela 8 mostra os resultados das competências pessoais e interpessoais, inerentes a todo gestor público no modelo gerencial, revelando atributos inseparáveis e intrínsecos na personalidade do gestor público. Diferentemente das tabelas de competências analisadas até aqui, os percentuais foram elevados e iguais ou próximos um do outro, variando na faixa de 56% a 64% nos graus muito importante e importante o que demonstra grande percepção de relevância dos respondentes a competências como capacidade de resolução de problemas, competência técnica, capacidade de articulação, autocontrole emocional dentre outras. A única competência que fugiu a esse padrão foi a que fala sobre ocupar cargos públicos distribuídos por vínculos de afeição e trocas de favores, obtendo 40% no grau de importância “totalmente desnecessário”. O resultado a essa competência se revela positivo uma vez que a afirmativa representa umas das principais características do modelo patrimonialista.

Na tabela 9 mostram-se os resultados da atribuição de importância dentro das competências pessoais e interpessoais. Duas afirmativas apresentaram resultados de destaque em relação às demais. A primeira é a que fala sobre a obrigação do gestor público de responder pelos resultados sob sua responsabilidade (72% dos entrevistados classificaram como muito importante) e a segunda a que estes devem ser profissionalizados com diversos atributos, valores e traços de caráter de maneira a melhorar a qualidade do serviço público (72% dos entrevistados classificaram como importante). O fato de terem tido os maiores percentuais como “muito importante” e “importante” respectivamente mostra proximidade dos respondentes da pesquisa com o modelo gerencial.

Outro fato relevante está na afirmativa em que os gestores públicos são merecedores de um grau limitado de confiança, podendo delegar autoridade e receber autonomia para tomar decisões (44% dos entrevistados classificaram como importante). O resultado revela claramente compatibilidade com o modelo gerencial, uma vez que essa alternativa corresponde a uma das principais características que compõe o modelo. A negativa dessa afirmação apresentada na tabela também se mostrou positiva ao colocar maior percentual como não importante (36%) e totalmente desnecessário (36%) ao falar sobre a atribuição de nenhum grau de confiança aos gestores.

**Tabela 8 - Escala de Importância das Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos**

<b>IV) Numa Escala de Importância, são Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Expansão contínua das fronteiras pessoais	28%	60%	8%	0%	0%	4%
Capacidade de articulação	44%	56%	0%	0%	0%	0%
Capacidade de Resolução de problemas	64%	36%	0%	0%	0%	0%
Ter iniciativa de ação e decisão	36%	60%	4%	0%	0%	0%
Competência Técnica	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Ocupar cargos públicos distribuídos por vínculos de afeição e trocas de favores.	12%	4%	8%	32%	40%	4%
Ter capacidade de inovação, encontrar “saídas” para os problemas, mesmo diante de adversidades.	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Ter Autocontrole Emocional	40%	60%	0%	0%	0%	0%
Capacidade de auto disciplina	36%	64%	0%	0%	0%	0%
Ser capaz de lidar com situações novas, inusitadas e complexas	40%	60%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

**Tabela 9 - Escala de Importância Dentro das Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos**

<b>Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
O gestor público tem a obrigação de responder pelos resultados, no sentido do controle orçamental e organizacional sobre os atos administrativos, do respeito pela legalidade dos procedimentos e da responsabilização pelas consequências da execução das políticas públicas.	72%	28%	0%	0%	0%	0%
Os gestores públicos são merecedores de um grau limitado de confiança, podendo delegar autoridade e transformando-se em gerentes crescentemente autônomos.	40%	44%	12%	0%	0%	4%
Os gestores públicos não são merecedores de nenhum grau de confiança	12%	8%	0%	36%	36%	8%
Os gestores públicos devem ser profissionalizados, com competências diversificadas e baseadas em um conjunto de atributos, tais como traços de caráter, atitudes, valores, habilidades e capacidades cognitivas (mecanismo utilizado para entender, assimilar, relacionar o universo ao seu redor) e de conduta.	16%	72%	8%	4%	0%	0%
Nos dias atuais o gestor público deve reconhecer como desafios ao seu trabalho a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros.	56%	40%	4%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

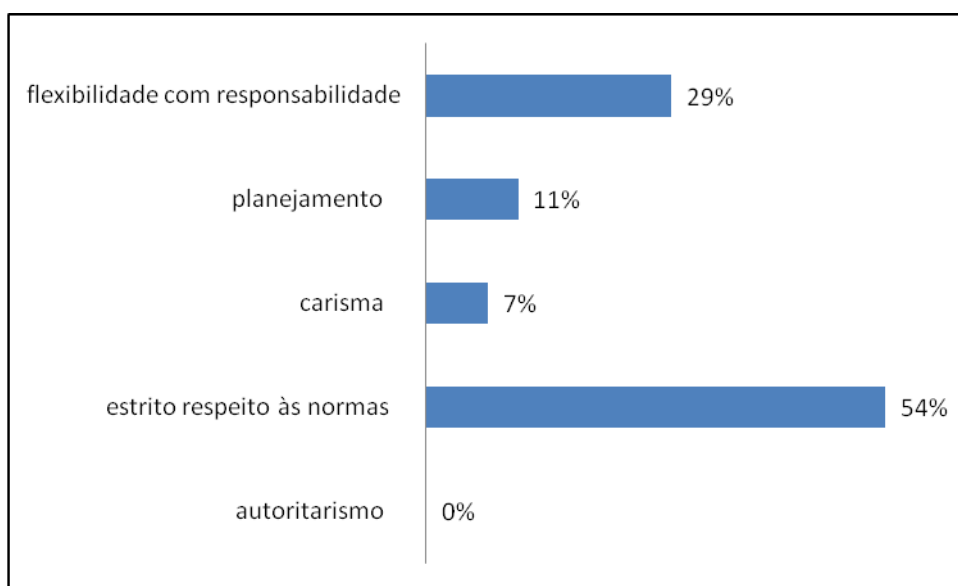
**Tabela 10 - Escala de Importância de Conhecimentos Dentro das Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos**

<b>Conhecimento para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Comportamentais e Intelectuais (Absorver Novas Tecnologias e Modelos de Gestão, Capacidade Crítica e Analítica, Capacidade de Autoaprendizagem, Entender/interpretar indicadores e estatísticas).	48%	52%	0%	0%	0%	0%
Profissionais (Tomar decisões, Planejar e organizar estrategicamente, Iniciar e Gerenciar Mudanças, Executar tarefas sob restrições de tempo e recursos, Criar e conduzir cenários).	80%	20%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

Na tabela 10 apresentam-se os resultados por atribuição de importância de conhecimentos dentro das competências pessoais e interpessoais. Das opções, a segunda recebeu maioria absoluta, com percentual de 80%, representando 20 pessoas de um total de 25. Os gestores consideraram como muito importante os conhecimentos profissionais que incluem planejar e tomar decisões estrategicamente, criar e conduzir cenários, iniciar e gerenciar mudanças, dentre outros relacionados com o modelo gerencial da administração pública.

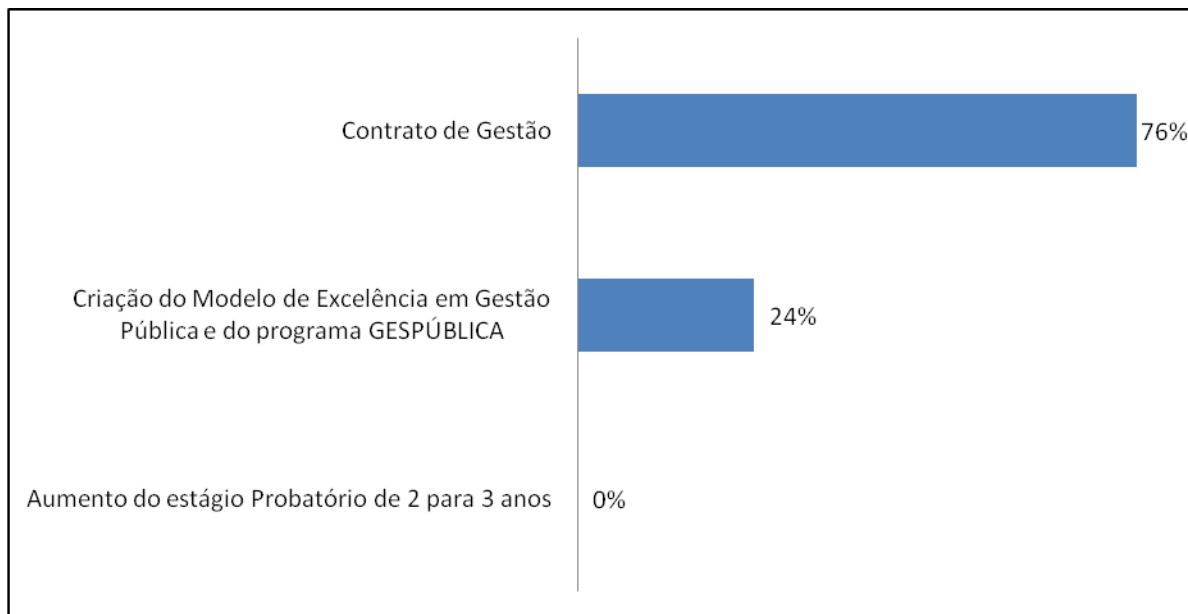
**Gráfico 15 – Características Principais na Forma de comando das atividades**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

O gráfico 15 apresenta a forma de comandar dos gestores. 54% respondeu exercer o comando a partir do estrito respeito às normas seguido da flexibilidade com responsabilidade (29%). O resultado enfatiza a fragilidade apresentada na tabela 1 e tabela 2 em que se atribuiu bastante relevância a uma característica do modelo burocrático ao valorizar muito as normas e processos, o que nesse caso também não foi diferente. A flexibilidade com responsabilidade representa melhor o modelo gerencial dentre as alternativas.

Por fim, o gráfico 16 mostra os resultados para as ferramentas desenvolvidas no modelo gerencial. O contrato de gestão obteve o maior percentual com 76%. Tal ferramenta conforme descrito no referencial teórico representa uma das maiores inovações ao reduzir a burocracia do estado, agilizando a movimentação dos recursos entre o governo e as empresas organizações sociais, com vista a atender mais rapidamente as necessidades do cidadão.

**Gráfico 16 - Ferramentas mais relevantes no auxílio ao desempenho das atividades**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores da SDA.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como estabelecido *a priori*, objetivou-se nesta pesquisa estudar a relação entre o perfil do gestor no modelo gerencial da Administração Pública e o perfil dos gestores atuantes na Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará, para isso utilizando como campo de pesquisa os gestores da organização. A partir das respostas coletadas pode-se verificar de maneira geral uma forte relação entre o modelo gerencial teórico do perfil do administrador público e o dos gestores da SDA, uma vez que as respostas dos entrevistados revelaram elevado grau de importância às principais características que este devem apresentar no modelo gerencial e pouca importância em alguns fatores que correspondem aos modelos precursores do atual.

Verificou-se, ainda, de maneira mais específica os efeitos da introdução do princípio da eficiência no texto constitucional nas atividades da Secretaria do Desenvolvimento Agrário, considerando detidamente alguns dos mecanismos criados que contribuíram para uma maior eficiência na prestação de serviços públicos à população. Os resultados mostraram que a grande maioria considera como relevante no desempenho de suas atividades o contrato de gestão, instrumento que dá celeridade e por consequência mais eficiência aos processos.

De modo específico, foi possível inferir também a partir dos resultados obtidos deficiências relativas ao modelo em questão. Estas consistem basicamente na persistência de características dos modelos patrimonialista e burocrático, principalmente este último, necessitando o gestor estar mais bem preparado para reagir à burocracia e aprender a utilizar as ferramentas das quais dispõe, precisando aprender antes que existem tais ferramentas e preparando-se, então, para os novos desafios que o futuro impor.

A intenção deste trabalho, portanto não foi oferecer um diagnóstico definitivo do gestor público brasileiro, nem mesmo, propor soluções radicais aos entraves de seu desenvolvimento, mas sim motivar maiores pesquisas e estudos no sentido de buscar novas formas de gerir a máquina pública, aprofundando nos estudos voltados ao desenvolvimento das organizações estatais, essenciais para a elaboração, dos que serão os novos paradigmas da gestão pública.

No campo teórico da Administração, a pesquisa contribuiu para a geração de conhecimento, uma vez que além de replicar os conhecimentos já adquiridos, acrescentou

novas percepções e ideias, produto da confrontação argumentada da teoria com a prática vivenciada.

O campo prático da pesquisa se mostrou relevante ao investigar o papel da Secretaria do Desenvolvimento Agrário enquanto órgão de apoio e promotor do desenvolvimento rural no Estado do Ceará, avaliando se essa instituição tem servido à população de modo eficiente a partir de características captadas dos gestores.

A pesquisa tem ainda o aspecto considerável de estudar e avaliar o desempenho da Administração Pública em satisfazer as necessidades da sociedade face ao princípio constitucional da eficiência da Administração, abordando os diversos conceitos acerca da matéria, bem como analisando os atuais mecanismos de desburocratização da Administração, no intuito de determinar, através de uma análise fundamentada e crítica, quais os efeitos práticos da introdução desse dispositivo à Constituição e quais mudanças esse princípio causou no perfil dos gestores públicos. A pesquisa revelou que o contrato de Gestão e certa autonomia nas decisões dos gestores foram os mecanismos mais notáveis como consequência da introdução do Princípio da Eficiência no Modelo Gerencial da Administração Pública.

Encontrou-se afinidade das opiniões em relação ao modelo gerencial da administração pública entre os avaliados, através de gestores comprometidos com o desenvolvimento de seus setores e voltados para a valorização das competências essenciais na profissionalização dos gestores públicos governamentais. Ao longo da pesquisa observou-se uma movimentação no sentido de mudar a direção das práticas engessadas de gestão, apesar de haverem ainda resquícios principalmente em relação aos processos, identificados com o modelo burocrático.

A principal fragilidade encontrada foi a de que mesmo havendo a partir das respostas bastante semelhança entre os perfis, notou-se a persistência de uma característica do modelo burocrático de forma a contribuir para a perda da eficiência na SDA. Isso está relacionado com a opção da maioria dos respondentes pela adoção de rigidez nas normas. Na realidade vivenciada isso se traduz na lentidão dos processos internos.

Cabe ressaltar que não se devem deixar de lado as normas e regulamentos, mas revê-los de maneira a torná-los mais flexíveis como o próprio modelo gerencial propõe, sendo viabilizado principalmente através da atribuição de responsabilidades e metas. Isso significa dizer mais especificamente que um setor ou mesmo toda a organização teria mais autonomia para tomar decisões (respeitando os limites estabelecidos nos planejamentos e orçamentos e considerando que suas ações estarão sujeitas a fiscalização e prestação de contas com outros órgãos) contanto que alcance as metas estabelecidas. Caso não as cumpra estará sujeita a

análise das ações tomadas e até mesmo poderá receber menos recursos no ano seguinte, dentre outras alternativas.

Percebeu-se que apesar dos gestores serem predominantemente com idade acima dos 50 anos, eles possuem razoável capacitação acadêmica, porém carecem de formação mais específica na área em que trabalham. Além disso, é interessante observar a quantidade significativa de profissionais jovens, na faixa de 30 a 34 anos o que sugere a renovação e formação de novas lideranças em parceria com as mais antigas, aliando novas ideias e modelo de gerenciar com a experiência adquirida ao longo dos anos pelos mais antigos.

O principal ponto de insatisfação apresentado relaciona-se à motivação, onde a maioria dos respondentes possui um nível mediano (nem alto nem baixo) de motivação no trabalho. Consideram não existir práticas de motivação na organização ou setor e a maioria alega que iria se sentir motivado através de oportunidade de crescimento profissional e maior reconhecimento e valorização de seu trabalho.

Como limitação do trabalho, cabe ressaltar a quantidade de questionários enviados, fato que limitou o tamanho da amostra. Por indisposição ou alegando falta de tempo várias pessoas que ocupam cargos de chefia na SDA infelizmente não retornaram o questionário, significando que os resultados obtidos e apresentados são limitados à amostra estudada e que sua generalização para amostras ou populações maiores requer a replicação do estudo.

Sugere-se, para futuras pesquisas, ampliar a amostra, abrangendo a totalidade daqueles que direta ou indiretamente ocupam cargos de chefia na organização, bem como realizar um estudo interdisciplinar comparando o perfil e a atuação dos gestores de diferentes cursos de graduação. Também se sugere aprofundar a avaliação das ações mais importantes realizadas pelos gestores por meio de uma análise qualitativa, bem como incluir uma verificação das dificuldades por eles enfrentadas durante o exercício da função administrativa.

Na visão da nova administração pública, na qual se encontra inserido o modelo gerencial, o administrador público tem de se manter distante da política, atuando como um “técnico especialista”, uma vez que são então avaliados pela sua contribuição para a ampliação do desempenho e para a consecução dos objetivos organizacionais e neste paradigma, são isoladas as questões subjetivas (ligadas à ética da convicção) e, portanto, os aspectos referentes à política enquanto campo de embate de valores. Os resultados obtidos na tabela 2 confirmam esta linha de pensamento, em que a maioria dos respondentes concorda que os administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, devem responder de forma neutra aos políticos sempre.

A partir dessas considerações, como sugestão principal, sugere-se que este estudo seja ampliado para uma quantidade maior de organizações, isto é, que não se limite a estudar apenas um órgão do executivo estadual, mas todos os outros que o compõe cuja finalidade consiste basicamente em executar serviços diretamente com foco no cidadão. O mesmo também poderia ser feito em relação ao executivo nacional (municípios e estados) com uma posterior consolidação desses resultados, visando corrigir falhas na gestão e desenvolver o administrador público profissional.

Como sugestão também se recomenda buscar em outros autores sobre o assunto características não abordadas neste trabalho a fim de elaborar um novo questionário e traçar o perfil dos gestores públicos de forma mais abrangente e complexa ou, ainda, com outras características não contempladas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997, n. 10.
- ABERBACH, J.; PUTNAM, R. & ROCKMAN, B. *Bureaucrats and Politicians and Western democracies*. Cambridge, Harvard University Press, 1981.
- ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O Papel do Administrador na Gestão Pública**. Revista de Administração, Porto Alegre, v. 5, n. 9, 2006.
- AMARAL, Helena K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília, Revista do Serviço Público, 57(4), pp.549- 563, Out/Dez 2006.
- BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed., atual. e ampla. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. Constituição (1995). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 45. ed., atual. e ampla. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. Constituição (1998). **Emenda 19 de 1998. Art. 24º**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)> Acesso em 29/ago/2014.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. (1995), **A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição de 1988**. Revista del Clad: Reforma y Democracia, no 4; e Texto para Discussão nº 1. Brasília: ENAP.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração pública Burocrática à Gerencial**. Revista do serviço público, v 47, nº 1, Jan-Abr 1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado**. Texto para Discussão, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2001.
- CAIDEN, Naomi J. & CAIDEN, Gerald E. *Enfoques e lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público*. Revista do Serviço Público, nº 1, jun-mar/2001.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 23 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010. p. 1.
- COELHO, Edmundo Campos. **A Retórica da Racionalidade e o Mito da Estrutura**. IUPERJ, 1979.
- COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas**. *Revista da Administração Pública*, v. 42, n.5, set./out. 2008.
- CHEVALLIER, Jacques. **O Estado Pós-Moderno**. Tradução de Marçal Justen Filho. Belo Horizonte: Fórum, 2009. p. 271.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CROZIER, M. *La crise de l'intelligence*. Paris, Interditions, 1998.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: [www.revista.fundap.sp.gov.br](http://www.revista.fundap.sp.gov.br). Acesso em 04/09/2014.

CURADO, Isabela Baleeiro. **A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**. São Paulo: Senac, 1995.

DENHARDT, R.B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DINIZ, Alécio Saraiva. **O Princípio Constitucional da Eficiência**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

FADUL, E. M.; SOUZA, A. R. **Políticas de Reformas da Administração Pública Brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. p. 183.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. p. 249, 252, 256.

Idem, p. 199.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Brasileiro**. 3. Ed. São Paulo: Globo, 2001. p. 200.

Idem, p. 440.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L. et al. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Editora UNB/ENAP, 1999.

FERREIRA, T. A. B. **O Papel do Administrador na Gestão Pública e Privada**. *Revista Racre*. São Paulo: CREUPI, v.5, n 9, jan/dez 2005. Disponível em: [www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php?id=33&article=12&mode=pdf](http://www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php?id=33&article=12&mode=pdf). Acesso em: 03/09/2014.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro : Renovar, n. 220, abr./jul. 2000, p. 168.

FERREIRA, ANDRÉ RIBEIRO. **Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo Brasileiro: importância e aplicação**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

GAETANI, F. O ensino da administração Pública em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 95-118, Out-Dez, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova Ignorância e o Futuro da Administração Pública na América Latina**. *Revista da Administração Pública*, v. 4, n. 2, p. 7-45, 1970.

GULICK, L. Notes on the theory of organization In: GULICK, L; URWICK, L. (Org.). **Papers on Science Administration**. Nova York: Institute of Public Administration, p.1-46, 1937.

HOLLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

HOOD, Christopher. **The New Public Management” in the 1980s: variations on a theme**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. **Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira** Análise revista acadêmica face, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LEVY, E. **Fórum Internacional Sobre Responsabilização e Transparência no Setor Público: apresentação dos resultados**. Brasília, dez/2001. Disponível em: [www.presidencia.gov.br/etica/Eventos/ForumOCDE2001/ForumInternOCDE2001.PDF](http://www.presidencia.gov.br/etica/Eventos/ForumOCDE2001/ForumInternOCDE2001.PDF). Acesso em: 28/08/2014.

LONGO, Francisco. **A Consolidação Institucional do Cargo de Dirigente Público**. *Revista do Serviço Público*, Ano 54, n.2, abr-jun, 2003, p.7-33.

LUZ, Ebe Pimentel Gomes. **O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005, p. 34-93.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e Reforma Administrativa**. Brasília: Sedap, 1987.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Governo, Imagem e Sociedade**. Brasília: Funcep, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MACHADO, L.; QUEIROZ, Z. V. **Negligência e Maus Tratos**. In: \_\_\_\_\_. *Tratado de geriatría e gerontologia*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006. p. 36.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **Administração Pública Burocrática e Gerencial**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 21, 2005. Disponível em [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503)> Acesso em 02/set/2014.

MARE. (Ministério da Administração e Reforma do Estado). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **A Gestão Pública sob o novo paradigma da eficiência**.

Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 23 abr. 2012. Disponível em:

<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.faete.edu.br%2Frevista%2Fartigo1.doc&ei=KLEAVKDNHsHPggSYsYHoCg&usg=AFQjCNFaHGyc8IOkCLOkZXv0-30qVMu4mg&bvm=bv.74115972,d.eXY>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão. **A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira**. Disponível em: [http://hfmartins.sites.uol.com.br/Publicacoes/publi\\_02.pdf](http://hfmartins.sites.uol.com.br/Publicacoes/publi_02.pdf).

Acesso em 02/set/2014.

MCCUBBINS, MATHEW D.; NOLL, ROGER G.; Weingast, Barry R. **Structure and Process, Politics and Policy: administrative arrangements and the political control of agencies**. *Virginia Law Review*, v. 75, n. 2, p. 431-448, 1989.

MERTON, ROBERT K. **Social Theory and Social Structure; toward the codification of theory and research**. Glencoe: Free Press, 1949.

MINAS GERAIS. **Decreto no 45.986, de 19 de dezembro de 2008**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais. Diário do Executivo, Minas Gerais, Belo Horizonte, 20 dez. 2008.

MODESTO, Paulo. Notas para um Debate sobre o Princípio da Eficiência. **Revista do Serviço Público**, ano 51, nº 2, Abr./Jun. 2000, p. 105-119. Disponível em:

<[http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/PModesto2.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/PModesto2.pdf)>. Acesso em: 02/09/2014.

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da Administração Pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade**. FUNDAP, 1990.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1994.

NUSSENZVEIG, M. **Para que Ciência no Brasil?** In: *Ciência e Tecnologia: alicerces do desenvolvimento*. São Paulo: Cobram; 1994.

PAES, A. P. P. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. *RAE-Debate*, v.45, n. 1, jan./mar. 2005.

PAULO, Vicente e ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional Descomplicado**. 2ª ed., rev. e atual. Niterói: Impetus, 2008.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Braziliense, 1979.

PENHA, Cícero Domingos. **Talentos Humanos. Diretor de Talentos Humanos Corporativo do Grupo Algar**. Fonte: Revista Melhor. Julho/2005. p. 66.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed.

Brasília: FGV., 1996. p. 33.

PETERS, B. Guy. *Gobernanza y Burocracia Pública: Nuevas formas de democracia o nuevas formas de controle* Foro Internacional 182, XLV, 2005.

POLLITT, C. ; BOUCKAERT, G. **Avaliando Reformas da Gestão Pública: uma perspectiva internacional.** *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 3, Jul-Set, 2002.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Governo Fernando Henrique Cardoso. Brasília 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, p. 11. Objetivos Gerais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)> Acesso em 30/ago/2014.

SANTANA, M.W. **A Administração Pública e Seus Modelos: também modismos?** Resumo. Disponível em: [www.cientefico.frb.br/2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf](http://www.cientefico.frb.br/2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf). Acesso em: 30/08/2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública.** *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, Mar –Abr, 2009.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **História da SDA.** Disponível em <<http://www.sda.ce.gov.br/index.php/sda/historia-da-sda>>. Acesso em: 19 de Agosto de 2014.

SIMON, Herbert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.* New York: Macmillan, 1947.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A Capacitação Administrativa e a Formação de Gestores governamentais.** *Revista de Administração Pública*. Florianópolis: XXIV Enanpad, v. 36, n. 1, Jan/ Fev 2002.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no Governo e no Setor Público: desafios e implicações para a liderança.** *Revista do Serviço Público*, Ano 56, n.3, jul-set, 2005, p.259-276.

SLOMSKI, Vilma Geni; PEREIRA, Martha dos Santos Azevedo; PARISI, Claudio. **Percepções de Alunos Concluintes do Curso de Ciências Contábeis sobre Competências Profissionais Requeridas e já Desenvolvidas.** I SIMPEAD - PUC/SP, 2012.

TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury. *Fundamentos de la Reforma del Estado.* ENANPAD, 2001.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TROVÃO, Antônio de Jesus. **O Princípio da Eficiência e o Serviço Público.** 2008. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/32491>> Acesso em 29/ago/2014.

VIEIRA, Rejane Esther. Artigo publicado. 4. ed. Santa Catarina: **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, 2008. ISSN 1982-0496. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/\\_administracao\\_publica\\_democratica\\_no\\_estado\\_de\\_direito\\_o\\_novo\\_servico\\_publico\\_no\\_cenario\\_brasileiro/23403/](http://www.administradores.com.br/artigos/_administracao_publica_democratica_no_estado_de_direito_o_novo_servico_publico_no_cenario_brasileiro/23403/)> Acesso em 29/ago/2014.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **O Governo Provisório de 1930 e a Reforma Administrativa.** *Revista de Administração Pública*, v. 9, n. 4, p. 5-68, 1974.

WALDO , Dwight. *The Administrative State: a study of the political theory of American public administration.* New York: Ronald Press 1948.

WEBER, Max (1989). **Os Três Tipos Puros de Dominação Legítima**. In: COHN, Gabriel (org.). *Max Weber*. São Paulo: Ática. (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

\_\_ (1991). **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, volume I.

WEBER, Max. **Conceito sobre o Advento do Estado Liberal de Max Weber**. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_da\\_burocracia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_burocracia)> Acesso em 29/ago/2014.

WEBER, Max.(1922), **Economy and Society**. Berkeley: University of Califórnia Press, 1978 (1a edição alemã, 1922).

WHITE, L. D. **Introduction to the Study of Public Administration**. Nova York: Macmillan, 1948.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif Compétence*. Paris, Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA SDA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO EXECUTIVO**

**PERFIL GESTOR NA SDA**

### 1ª PARTE – PERFIL PROFISSIONAL E DE FORMAÇÃO

#### 1 Cargo:

- ( ) Secretário ( ) Presidente ( ) Diretor ( ) Coordenador ( ) Articulador ( ) Assessor  
 ( ) Supervisor ( ) Gerente ( ) Técnico de Nível Superior  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

#### 2 Faixa Etária:

- ( ) Até 19 anos ( ) 25 – 29 anos ( ) 35 – 39 anos ( ) 45 – 49 anos  
 ( ) 20 – 24 anos ( ) 30 – 34 anos ( ) 40 – 44 anos ( ) Acima de 50 anos

#### 3 Sexo:

- ( ) Feminino ( ) Masculino

#### 4 Há quanto tempo trabalha na instituição?

- ( ) Há menos de 1 ano ( ) Entre 5 e 9 anos ( ) Entre 15 e 19 anos  
 ( ) Entre 1 e 4 anos ( ) Entre 10 e 14 anos ( ) Há mais de 20 anos

**5 Nível de escolaridade:**

- Fundamental     Médio     Técnico
- Graduação     Graduação em andamento    Curso: \_\_\_\_\_
- Especialização     Especialização em andamento    Área: \_\_\_\_\_
- Mestrado     Mestrado em andamento    Área: \_\_\_\_\_
- Doutorado     Doutorado em andamento    Área: \_\_\_\_\_

**6 Experiência:**

- Setor público e privado     Somente setor público     Somente setor privado
- Sem experiência anterior

**7 Rotatividade na função atual:**

- Menos de 1 ano na função     Menos de 2 anos na função
- Menos de 4 anos na função     Acima de 4 anos na função

**8 O senhor (a) atua em sua área de formação?**

- Sim     Não

**9 Fatores que o motivaram a ingressarem na carreira.**

- Salário     Estabilidade     Afinidade com as atribuições da carreira
- Outro \_\_\_\_\_

**2ª PARTE – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS COMO NECESSÁRIAS AO GESTOR PÚBLICO NO MODELO GERENCIAL**

*1) NA OPINIÃO DO SENHOR (A), NUMA ESCALA DE IMPORTÂNCIA, SÃO COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DOS GESTORES PÚBLICOS:*

<b>Competências Fundamentais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Comprometimento com o Serviço Público						
Comprometimento Prioritariamente com as Normas e Processos						
Trabalho em Equipe e Trabalho Coletivo						
Apenas Trabalho Individual e Específico de suas Atribuições						
Conhecimento da Máquina Pública						
Sensibilidade Social (Consciência de que os resultados produzidos buscam melhorar a vida de outras pessoas)						
Capacidade de lidar com o público (complacente, paciente, educado, receptivo etc.)						
Conhecimento das Normas e da Legislação						
Disposição a assumir riscos						
Deve considerar com distinção os Bens Públicos e os Bens Privados						

<b>Competências Fundamentais na Gestão Pública</b>	<b>Sempre</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
A autonomia de decisões é pressuposta pela flexibilização/ Adaptabilidade, horizontalização da gestão (redução da hierarquia), comprometimento com os resultados e com o cidadão.				
São necessários controles rígidos dos processos				
As instituições públicas devem se tornar empresariais sem serem empresas				
Os administradores profissionais especialmente recrutados e treinados devem responder de forma neutra aos políticos				

*PARA O SENHOR (A), DENTRO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS, QUAL A ESCALA DE IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE CONHECIMENTOS PARA O GESTOR PÚBLICO:*

<b>Dentro das Competências Fundamentais, qual a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Português (comunicação oral e escrita), Ciências Políticas, Noções de Economia						
Direito e Legislação						
Orçamento e Finanças						

Administrativo-Financeiro						
Atitudes/Valores						

*II) NA OPINIÃO DO SENHOR (A), NUMA ESCALA DE IMPORTÂNCIA, SÃO COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DOS GESTORES PÚBLICOS:*

<b>Competências Organizacionais dos Gestores Públicos:</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Negociação (Gerenciar conflitos e interesses)					
Prospecção de Conhecimentos em Gestão Pública					
Conhecimentos de Ferramentas de TI e Sistemas Governamentais					
Ter Visão Sistêmica e Integrada da Administração Pública					

**Como entende que são oferecidas oportunidades de Capacitação aos Gestores?**

- Há grande quantidade de oportunidades
- São oferecidas satisfatoriamente
- São oferecidas, mas são muito restritas
- Não são oferecidas

**Frequência da Aplicação de Treinamentos, caso tenha:**

Bimestral  Semestral  Anual  Somente para funcionários novos  Não são realizados

**Como é estimulado o aprendizado dos Gestores?**

Diariamente na prática  Treinamento, apoio técnico, cursos

Reuniões, orientações e feedback dos chefes  Apresentando-se oportunidades  por meio de pressão  Quase não é estimulado  Não é estimulado

Não respondeu

*PARA O SENHOR (A), DENTRO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, QUAL A ESCALA DE IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE CONHECIMENTOS PARA O GESTOR PÚBLICO:*

<b>Dentro das Competências Organizacionais, a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Gestão e Modernização Organizacional (Gestão por Resultados, Planejamento Estratégico Organizacional, Planejamento e Gestão de Processos, Gerência de Projetos)						
Políticas Públicas (Planejamento Estratégico de Políticas Públicas, Parcerias estratégicas com organismos públicos e privados, Avaliação de impacto socioeconômico de políticas, desenvolvimento regional e sustentabilidade)						

Tecnologia da Informação e Comunicação (Ferramentas Computacionais de Apoio à Decisão, Comunicação na Web, Marketing e Comunicação Institucional)						
Comunicação (Atender bem às Pessoas, Saber escutar, Perguntar e falar no momento adequado, Argumentar e expressar ideias de forma clara, Motivar e animar o pessoal, Desenvolver redes de relacionamento)						

*III) NA OPINIÃO DO SENHOR (A), NUMA ESCALA DE IMPORTÂNCIA, SÃO COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES PÚBLICOS:*

<b>III) Escala de Importância das Competências Gerenciais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Liderar pessoas e coordenar esforços						
Senso de direção						
Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento)						
Capacidade de análise e síntese						
Capacidade de gerar resultados efetivos						
Compartilhamento de informação e de conhecimentos						

<b>Dentro das Competências Gerenciais, a Escala de Importância dos Seguintes Conhecimentos para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas						
Desenvolvimento e Coordenação de equipes						
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional						
Cultura e clima organizacional						
Gestão de risco e de crise						

**Para o Senhor (a), o que seria liderança?**

- Chefiar com competência e conhecimento.
- Estimular funcionário, ser respeitado e admirado, não impor.
- Direcionar
- Ter total controle delegar
- Compreender funcionários
- Saber comandar
- Saber lidar com pessoas diferentes, tratando a todos com igualdade

**O Desenvolvimento de Habilidades de Liderança é importante para o desempenho eficaz das atividades do Gestor Público.**

muito importante    importante    indiferente    não importante    totalmente desnecessário    sem opinião

**O que falta dentro da organização para que o senhor (a) possa melhor desenvolver suas funções enquanto chefe?**

Estrutura e condições adequadas ao trabalho    Recursos    Compromisso

Incentivo dos superiores hierárquicos    Nada, meu setor está bem

**Na SDA existe uma política de gestão de pessoas?**

Não    Sim    Sim, mas é deficitária    Não conheço

**Caso existam, os processos de gestão de pessoas utilizados na secretaria do desenvolvimento agrário são em sua opinião:**

Ótimos    Bons    Regulares    Ruins    Péssimos

**O seu setor ou coordenação possui metas de desempenho estabelecidas?**

Sim    Não

**Em caso positivo, qual o nível de atendimento das metas?**

até 20%    até 40%    até 60%    até 80%    até 100%

**Atualmente qual seu nível de motivação?**

muito baixo    baixo    médio    alto    muito alto

**Como o Senhor (a) avalia o nível de motivação da sua equipe?**

muito baixo    baixo    médio    alto    muito alto

**Em relação aos sinais do nível de motivação da equipe, como são percebidos?**

- Elogios ao serviço, setor, equipe ou chefia
- Reclamações quanto ao serviço, setor, equipe ou chefia
- Diminuição na produção                       Aumento na produção
- Melhoria do clima organizacional     Clima organizacional conturbado
- Outros

**As práticas de motivação em andamento na sda são:**

- Não existem práticas de motivação
- Retorno da chefia sobre rendimento do setor ou chefe
- Oferecimento de dias de folga aos servidores de melhor desempenho
- Personalizadas de acordo com departamento
- Variam de funcionário para funcionário
- Outras

**O que o senhor (a) gostaria de receber como motivação?**

- Ambiente e equipamentos de trabalho adequados
- Melhor contato com chefias superiores e demais setores
- Salário compatível com função, aumento salarial
- Reconhecimento, valorização, feedback e elogios
- Capacitação, cursos, palestras e treinamentos
- Oportunidade de crescimento profissional
- Outros
- Não responderam

**Como o senhor (a) direciona os funcionários a atingir os objetivos da coordenação?**

- Valorizo esforço individual     Por meio de conscientização do grau de importância e seriedade de seu trabalho.
- Incentivos                                       Não faz nada. Conta com o bom senso dos funcionários.
- Participando

IV) NA OPINIÃO DO SENHOR (A), NUMA ESCALA DE IMPORTÂNCIA, SÃO **COMPETÊNCIAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DOS GESTORES PÚBLICOS**:

<b>IV) Numa Escala de Importância, são Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Expansão contínua das fronteiras pessoais						
Capacidade de articulação						
Capacidade de Resolução de problemas						
Ter iniciativa de ação e decisão						
Competência Técnica						
Ocupar cargos públicos distribuídos por vínculos de afeição e trocas de favores.						
Ter capacidade de inovação, encontrar “saídas” para os problemas, mesmo diante de adversidades.						
Ter Autocontrole Emocional						
Capacidade de auto disciplina						
Ser capaz de lidar com situações novas, inusitadas e complexas						

<b>Competências Pessoais e Interpessoais dos Gestores Públicos</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
O gestor público tem a obrigação de responder pelos resultados, no sentido do controle orçamental e organizacional sobre os atos administrativos, do respeito pela legalidade dos procedimentos e da responsabilização pelas consequências da execução das políticas públicas.						
Os gestores públicos são merecedores de um grau limitado de confiança, podendo delegar autoridade e transformando-se em gerentes crescentemente autônomos.						
Os gestores públicos não são merecedores de nenhum grau de confiança						
Os gestores públicos devem ser profissionalizados, com competências diversificadas e baseadas em um conjunto de atributos, tais como traços de caráter, atitudes, valores, habilidades e capacidades cognitivas (mecanismo utilizado para entender, assimilar, relacionar o universo ao seu redor) e de conduta.						
Nos dias atuais o gestor público deve reconhecer como desafios ao seu trabalho a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros.						

**No que diz respeito a forma de comandar, qual característica que o senhor (a) considera em si mesmo como principal.**

Autoritarismo  Estrito respeito às normas  Carisma  Planejamento  Flexibilidade com responsabilidade

<b>Conhecimento para o Gestor Público</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Totalmente Desnecessário</b>	<b>Sem Opinião</b>
Comportamentais e Intelectuais (Absorver Novas Tecnologias e Modelos de Gestão, Capacidade Crítica e Analítica, Capacidade de Autoaprendizagem, Entender/interpretar indicadores e estatísticas).						
Profissionais (Tomar decisões, Planejar e organizar estrategicamente, Iniciar e Gerenciar Mudanças, Executar tarefas sob restrições de tempo e recursos, Criar e conduzir cenários).						

**Qual a principal forma de comando das atividades?**

Flexibilidade com Responsabilidades  Planejamento  Carisma  Estrito Respeito às Normas  Autoritarismo

**Quais as ferramentas mais relevantes no auxílio ao desempenho das atividades?**

Contrato de Gestão  Criação do Modelo de excelência em Gestão Pública e do programa GESPÚBLICA

Aumento do Estágio Probatório de 2 para 3 ano

