

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PÓLO DE TAPEJARA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**A GESTÃO PÚBLICA E A BUSCA PELA
EFETIVAÇÃO DE VALORES GERENCIAIS**

MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Graziela Benetti

**Tapejara, RS, Brasil
2011**

A GESTÃO PÚBLICA E A BUSCA PELA EFETIVAÇÃO DE VALORES GERENCIAIS

por

Graziela Benetti

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientadora: Dr. Dalva Maria Righi Dotto

Tapejara, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Pólo de Tapejara
Curso de Especialização em Gestão Pública modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia

**A GESTÃO PÚBLICA E A BUSCA PELA EFETIVAÇÃO DE VALORES
GERENCIAIS**

elaborada por
Graziela Benetti

como requisito parcial para obtenção do grau de
ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a Dalva Maria Righi Dotto, Dr. em Desenvolvimento Regional

(Presidente/Orientador)

**Prof^o. Mestre Roberto De Gregori, Mestre em Engenharia de Produção
(UFSM)**

**Prof^o. Mestre Sirlei Glasenapp, Mestre em Engenharia de Produção
(UFSM)**

Santa Maria, outubro de 2011

RESUMO

Monografia de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria – Pólo de Tapejara - RS

A GESTÃO PÚBLICA E A BUSCA PELA EFETIVAÇÃO DE VALORES GERENCIAIS

AUTORA: GRAZIELA BENETTI

ORIENTADOR: DR. DALVA MARIA RIGHI DOTTO

Data e Local da Defesa: 15/ 10/ 2011 – Santa Maria - RS

No contexto da administração pública, para que se efetive a adoção do novo paradigma da gestão pública gerencial são necessários novos valores a serem inseridos no ambiente público de gestão brasileiro, pois mesmo com tantas mudanças ocorridas na cultura das organizações, ou busca por elas, muitos aspectos do modelo de gestão pública burocrática permanecem presentes nas ações desenvolvidas nestes ambientes. Neste sentido, este trabalho apresenta um estudo sobre os modelos de gestão pública utilizados pelo Estado brasileiro, com a finalidade de se obter um estudo teórico comparativo entre os modelos de gestão pública burocrático e gerencial, buscando responder à problemática: o que é necessário mudar nos ambientes públicos de gestão para que o modelo gerencial se efetive? Desta forma, para responder a esta problemática, foi realizado um estudo bibliográfico, que visou inicialmente conhecer melhor a literatura já existente sobre os modelos de gestão pública, as tentativas de reforma do Estado, e a realidade atual da gestão pública brasileira. O estudo realizado demonstra que a busca pela transformação de um Estado com um modelo burocrático de gestão para um modelo gerencial, levando em conta a realidade atual brasileira, é um processo que tem início, mas não tem fim, isso porque necessita de constantes reavaliações e reflexões, a fim de que se possa, constantemente, realizar melhoramentos e aperfeiçoamentos na gestão pública, o que só pode ocorrer por meio da qualificação do serviço público e a inserção nos ambientes públicos de gestão de novas ferramentas de gestão organizacional, como o *Balanced Scorecard*.

Palavras-chaves: Gestão pública gerencial, gestão pública burocrática, indicadores de desempenho.

ABSTRACT

Monografia de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria – Pólo de Tapejara - RS

A GESTÃO PÚBLICA E A BUSCA PELA EFETIVAÇÃO DE VALORES GERENCIAIS

AUTORA: GRAZIELA BENETTI

ORIENTADOR: DR. DALVA MARIA RIGHI DOTTO

Data e Local da Defesa: 15/ 10/ 2011 – Santa Maria - RS

In the context of public administration, new values should be inserted in the Brazilian management ambience in order to effectuate the adoption of the new paradigms in public management. Even with the numerous changes that have occurred in the culture of organizations, or the search for that change, many aspects of the bureaucratic management still linger in the actions developed in these environments. Thus, this work presents a study of public management models used in Brazil aiming at a theoretical study which compares the bureaucratic and administrative models of public management, oriented towards answering the following question: What must change in the management environments to get the management models become effective? To answer the proposed question, bibliographic studies were realized in which we intended, at first, to know the existing literature on the subjects of public management models, attempts to reform the State, and the reality of Brazilian public management. The study indicates the quest for transformation of a State, from a bureaucratic model to a management model, the Brazilian reality considered, is a process with beginning but no ending, because it requires constant review and rethinking in order to improve public management. This can only happen through qualification of the public service and the insertion, in the management ambience, of new organizational tools, such as the Balanced Scorecard.

Keywords: public administration management, bureaucratic public management, performance indicators.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1 Modelos de gestão pública no Brasil.....	8
2.2 A realidade atual e a busca por um modelo gerencial de gestão pública no Brasil.....	16
2.3 A necessidade de qualificar o serviço público	20
2.4 A utilização de indicadores como ferramenta de gestão organizacional para a transição efetiva para um modelo de gestão pública gerencial.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5. CONCLUSÃO.....	33
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de monografia trata-se de uma análise das tentativas de mudança dos modelos de gestão utilizados pelo Estado Brasileiro.

Nesta monografia se realiza um estudo teórico comparativo entre os modelos de gestão tradicional (burocrático), utilizado há anos pelos gestores em suas organizações, e o modelo de gestão pública gerencial, que busca desde o século passado (XX) ser inserido em muitas das organizações públicas, mas sem muito sucesso efetivo.

O estudo aqui desenvolvido tem o objetivo de conhecer os valores defendidos pelos modelos de gestão burocrático e gerencial.

Ainda, o estudo tem como objetivo fazer uma investigação a realidade atual da gestão pública no Brasil e diagnosticar o que é necessário mudar nos ambientes públicos de gestão para que o modelo gerencial se efetive, pois de acordo com autores correntes e pesquisas realizadas, os valores gerenciais não estão totalmente efetivos no âmbito público, estando sim, ainda muito presentes nas organizações, valores da gestão pública burocrática.

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, o estudo realizado nesta monografia estará dividido em quatro partes.

No capítulo 1, Introdução, inicia com a contextualização do tema, destacando seus fundamentos teóricos, os objetivos e a importância da realização deste estudo no contexto da gestão pública atual. No capítulo 2, Revisão Bibliográfica, é feita uma abordagem conceitual dos aspectos gerais da Gestão Pública, retomando alguns dos modelos de gestão já utilizados pelo Estado Brasileiro, se faz um estudo sobre a realidade atual da gestão pública brasileira, enfatizando que para a efetivação de uma gestão gerencial no Estado Brasileiro, primeiro é necessário a qualificação do serviço público, para que assim, se possa fazer uso de novas ferramentas de gestão nas organizações públicas, ferramentas de gestão organizacional como o Balanced Scorecard. No capítulo 3, Procedimentos Metodológicos, se faz uma descrição da forma como foi realizado o levantamento dos dados e uma breve descrição do estudo. No capítulo 4, Resultados e Discussão, é apresentado os resultados alcançados ao longo da pesquisa, bem como a análise e discussão das respostas encontradas para o tema investigado, e por fim no capítulo 5, Conclusão, são apresentadas as conclusões obtidas com o estudo, sem nunca esquecer que este é um tema que ainda tem muitas reflexões a serem realizadas e que estas podem contribuir significativamente para que o serviço público venha a cada dia ser melhor
qualificado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na concepção contemporânea de gestão pública, levando em conta a busca por valores gerenciais, se constata a importância da profissionalização das pessoas que atuam no âmbito público, pois elas precisam estar preparadas para adaptarem-se às transformações, que vão ocorrendo em cada sociedade de cada tempo, e que são indispensáveis para a passagem efetiva do modelo de gestão burocrática para o gerencial.

Mudanças precisam ocorrer para que a os ambientes públicos de gestão venham a efetivar a gestão gerencial, mudanças estas que incluem a profissionalização das pessoas que atuam nestes ambientes, isso porque ela ajudará a criar uma nova visibilidade às organizações públicas, desmistificando a visão distorcida que muitos ainda têm do funcionário público.

Mas será que todos os ambientes públicos da atualidade estão prontos para encarar este processo de mudança?

Talvez não, mas o momento atual tem um ambiente público que continua a busca pela qualificação e eficiência, percebidas como indispensáveis para a melhoria das ações desenvolvidas pelo Estado no ambiente público contemporâneo.

A qualificação e a eficiência começaram a ser discutidas com maior ênfase, a partir da metade do século XX, quando se lançaram novos olhares sobre ferramentas que pudessem auxiliar as organizações públicas e seus gestores na medição da qualidade das ações realizadas pelo seu grupo, a fim de que com isso pudessem aperfeiçoar as técnicas de gestão e melhorar os processos internos e os serviços prestados pelas organizações públicas.

Foi então que se começou a buscar ferramentas que levassem em conta aspectos além da perspectiva financeira, e os valores gerenciais vieram a ser valorizados e percebidos como adequados à gestão contemporânea.

A partir daí, buscou-se ferramentas que possibilitassem estabelecer uma ponte entre os dois modelos de gestão – o burocrático e o gerencial – foi então que, para ligar o velho ao novo (modelo burocrático ao modelo de gestão gerencial) surgiu o *Balanced Scorecard* – *BSC*, um modelo de avaliação que contribuiu de forma significativa para aqueles que almejavam efetivar uma gestão gerencial na gestão pública.

Para compreender esta transição, ou busca por ela, e visualizar o contexto atual da gestão pública brasileira é preciso conhecer primeiramente os modelos de gestão pública já utilizados no Brasil.

Bergue (2010) afirma que não se pode compreender a organização pública contemporânea dissociada de sua história e contexto. Assim para que se possa compreender o

que mudou nos processos de gestão do Estado brasileiro até a situação atual da gestão pública, precisa-se retomar alguns modelos de gestão já utilizados por ele, descritos a seguir.

2.1 Modelos de gestão pública no Brasil

O Estado Brasileiro em sua organização atual traz algumas características das gestões que já passaram por ele.

Os modelos de gestão mudam com o passar do tempo em função da necessidade de adaptar-se às transformações ocorridas na cultura social e organizacional, mas é sempre importante perceber o que ocorreu anteriormente para que se possa entender porque as mudanças vieram a se tornarem necessárias, ou porque estas mesmas mudanças almejadas, muitas vezes não se efetivaram.

Coelho (2009) esclarece que a clara separação entre esfera pública e esfera privada é uma marca distintiva das sociedades capitalistas e democráticas contemporâneas em relação às demais, foi dessa separação fundamental que decorreram todas as outras diferenciações relevantes no interior dessas sociedades, como a existente entre um Direito Público e um Direito Privado, entre Estado e sociedade civil e entre poderes do Estado e direitos do cidadão.

A partir destas mudanças, mudou-se também a forma de administrar o Estado.

De acordo com o sociólogo alemão Max Weber, nas sociedades tradicionais – ou seja, antes que o capitalismo tivesse se desenvolvido plenamente nas sociedades ocidentais – predominava a administração patrimonial, caracterizada por uma forma de gestão dos negócios públicos como se estes fossem assuntos privados dos governantes. (COELHO, 2009, p.17)

De acordo com Barbosa (2002), antes do modelo burocrático e o do gerencial, existiu o patrimonialismo, no período colonial (1500 - 1822), perpassando pelo período Imperial (1822 - 1889) e chegando à República Velha (1889 – 1930).

Assim historicamente desenvolveram-se três modelos de administração pública: o Patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial.

No patrimonialismo, ou administração patrimonial, o patrimônio público e o patrimônio do soberano confundiam-se e todas as decisões político-administrativas concentravam-se no monarca e beneficiavam apenas o clero e a nobreza, conseqüentemente, a

corrupção, o empreguismo e o nepotismo eram marcantes, não havia distinções entre os limites do público e os limites do privado.

Após o patrimonialismo, a administração pública brasileira adotou o modelo Burocrático de gestão, isso no século XIX, período em que o capitalismo passou a dominar, um momento em que havia a necessidade de distinguir o público do privado e também o administrador público do ser político.

A Administração Pública Burocrática nasceu no século XIX – época do Estado Liberal em que o capitalismo passou a dominar – da necessidade de distinguir não só o público do privado, mas também distinguir o administrador público do ser político, visando a proteger o Estado da corrupção, do empreguismo e do nepotismo. (BARBOSA, 2002, p.8)

Segundo Mafra (2005) a administração pública burocrática distingue claramente o público e o privado, existindo a separação entre o político e o administrador público. Segundo o mesmo autor, combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista eram os maiores objetivos da gestão burocrática e que para tal, orientava-se pelas idéias de profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

De acordo com Coelho (2009) foi com o desenvolvimento do capitalismo, com a formação do Estado moderno, que o acompanharia, e com a democratização dos Estados liberais que se desenvolveu e se impôs a administração burocrática, caracterizada por uma série de procedimentos administrativos, baseados na legalidade dos atos, na impessoalidade das decisões, no profissionalismo dos agentes públicos e na previsibilidade da ação estatal.

Sechi (2009) nos esclarece que a formalidade na gestão burocrática 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.

As tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a standardização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas.

A impessoalidade na gestão burocrática 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, ele é a pessoa que formalmente representa a organização.

Ainda na gestão burocrática, 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 impessoalidade está relacionada ao profissionalismo defendido pela gestão burocrática.

De acordo com Sechi (2009) o profissionalismo é um princípio do modelo burocrático que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista.

Isso é um ponto positivo do modelo burocrático, pois ajuda o âmbito público a chegar mais perto de valores de qualidade e eficiência, porém na gestão burocrática a preocupação com a eficiência organizacional é tão presente que induz à obediência às prescrições formais das tarefas de forma muito rígida, assim as preocupações de como as coisas são feitas fica como foco, esquecendo-se dos resultados deste trabalho.

Por isso, esta preocupação exagerada e restrita às normas, em muitos momentos mostrou que o modelo burocrático de gestão não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público como era o objetivo inicial daqueles que defendiam esta forma de gestão, então aos poucos novas idéias e valores começaram a ser buscados.

Quando se começou notar que na prática a gestão burocrática não estava garantindo às organizações melhorar seus processos e serviços, críticas ao modelo de gestão burocrático foram lançadas.

Sechi (2009) afirma que uma das fortes críticas ao modelo de gestão burocrática foi elaborada por Robert Merton.

De acordo com Sechi (2009) Robert Merton elaborou a crítica mais incisiva e direta ao modelo burocrático, analisando os seus efeitos negativos sobre as organizações e outras esferas da vida: os efeitos negativos deste modelo ficaram conhecidos como disfunções burocráticas, sendo elas: o impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas.

Devido a problemas como estes, percebidos nas gestões burocráticas, na segunda metade do século XX, nos anos 90, se estendeu a defesa pela reforma do Estado, com idéias oriundas de um novo modelo de gestão vindas dos Estados Unidos.

As novas idéias começam a se disseminar no Brasil quanto à busca por novos valores organizacionais, com a idéia de que a cultura das organizações precisava ser transformada e

então a busca por valores gerenciais se espalhou, sendo o visto como o modelo adequado e necessário para melhoria do serviço público.

Mafra (2002) esclarece que a gestão pública gerencial se baseia em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e pluralista, em razão da expansão das funções sociais e econômicas do Estado, do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia, transformações que trouxeram à tona os problemas decorrentes do modelo burocrático, principalmente a sua não-correspondência às exigências do cidadão-cliente.

Este cidadão-cliente citado pelo autor se trata do cidadão usuário dos serviços públicos. O cidadão na atualidade, levando em conta os valores gerenciais, passa a ser visto como um usuário dos serviços ofertados pelo Estado, e o Estado precisa ter, nos serviços prestados, como foco, a defesa do interesse público, que são os cidadãos.

As transformações ocorridas nas relações entre a gestão pública e os seus usuários deveu-se em grande medida à crise do atendimento ao cidadão, pois usuários de serviços públicos se mostravam insatisfeitos com a qualidade do atendimento, e, além disso, os cidadãos exigiam cada vez mais a prestação de serviços de qualidade que conseguissem dar resposta às suas demandas crescentes. Por esses motivos, a prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no Brasil, quando as idéias gerenciais começaram a se expandir.

As razões para a insatisfação com os serviços prestados passaram, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento e ao mesmo tempo pela falta de conhecimento e resistência à adoção de novas ferramentas necessárias para a atualização e melhoria ao atendimento público.

Assim, buscando reformar o Estado e efetivar novos valores organizacionais, desde os anos 90 (século XX) há tentativas de inserir e efetivar no ambiente público de gestão uma nova cultura organizacional, com instrumentos que visam modernizar o Estado e tornar a gestão pública mais eficiente e voltada para o cidadão-usuário.

Uma nova cultura organizacional baseia-se em valores que visam atingir objetivos que vão além de seguir normas, procedimentos burocráticos e respeitar hierarquias. Esta nova cultura é a gestão gerencial que surge como adequada, ao se constatar que os problemas relacionados ao crescimento do Estado, na diferenciação de suas estruturas e crescimento da complexidade da pauta dos problemas enfrentados por ele só aumentava e o modelo burocrático de gestão não dava mais conta de resolver estas questões.

De acordo com Pereira (1998) a necessidade de adoção de um novo modelo de gestão ocorreu quando o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX,

assumindo um número crescente de serviços sociais (na educação, saúde, cultura, previdência e assistência social, pesquisa científica e de papéis econômicos...), foi um momento em que o problema da eficiência tornou-se visível e assim percebeu-se que era preciso mudar as estruturas existentes.

As novas idéias gerenciais trouxeram à sociedade a possibilidade de exigir um serviço público de melhor qualidade, pois no modelo gerencial todas as atenções voltam-se para o cidadão, a satisfação dele diante dos serviços ofertados pelo Estado, bem como a qualidade e eficiência destes.

O modelo de gestão pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público – o que merece sempre ser desatacado para que o Estado cumpra seu papel. O caráter mais democrático da gestão pública no modelo gerencial refere-se exatamente à sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social da gestão, o cidadão não só tem o direito de opinar e exigir serviços qualificados, como sua participação é essencial no controle do que é realizado pelo Estado.

O modelo Gerencial surgiu:

[...] como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial [...]. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.
(TAMEZ, 2004, p.1)

Pode-se considerar que a gestão pública gerencial constituiu um avanço, e a busca de um rompimento com a gestão pública burocrática, mas nem por isso tem conseguido negar todos os princípios do modelo burocrático.

Ainda hoje, há ainda muitos procedimentos burocráticos nos ambientes públicos, e em certo ponto há a necessidade deles existirem, mas se mostra necessário haver mudanças para que o modelo gerencial possa vir a melhorar o serviço público, pois com a realidade existente de recursos humanos sem qualificação necessária e falta de maior profissionalização efetiva nos ambientes públicos de gestão, fica difícil efetivar uma nova cultura nas organizações públicas, com novos processos e serviços.

Tamez (2004) esclarece que a gestão pública gerencial apóia-se na gestão pública burocrática conservando, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais

como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático.

Desta forma é impossível separar-se totalmente do modelo burocrático de gestão, mas é preciso tomar algumas providências para buscar mudar o foco das ações desenvolvidas pelo Estado e assim melhorar os serviços prestados e buscar efetivar uma gestão gerencial.

Tamez (2004) contribui para este estudo trazendo a diferença fundamental entre o modelo de gestão burocrático e o modelo gerencial, que é a forma de controle, o modelo de gestão gerencial deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, ou seja, a diferença está que, na administração pública gerencial, a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, para a garantia de autonomia do gestor na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, contrapondo-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

Acrescidos à avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, estão os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

Podem-se observar no quadro: 01, abaixo, alguns itens importantes que ajudam a melhor compreender os valores defendidos pelos modelos de gestão pública burocrática e gerencial.

Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Baseia-se na noção geral de interesse público	Busca obter resultados valorizados pelo cidadão
Valoriza a eficiência	Valoriza a qualidade e valor
O centro é a administração	O centro é a produção
Ênfase no controle	Ganhar adesão às normas

Importa-se em especificar funções, autoridade e estrutura	Identificar missão, serviços, usuários e resultados
Justificar custos	Transferir valor
Garantir o cumprimento de responsabilidades	Fortalecer as relações de trabalho
Seguir normas e procedimentos	Compreender e aplicar normas, identificando problemas para melhorar continuamente os processos
Operar sistemas administrativos	Separar serviços e controle, criando apoio às normas, ampliando a escolha do usuário, encorajando a ação coletiva. Definir, medir e analisar resultados
Estrutura hierárquica	Gestão participativa (redução dos níveis hierárquicos)
Definição rígida e fragmentada de cargos (alta especialização)	Flexibilidade nas relações de trabalho (multifuncionalidade)
Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos	Gerentes incentivam a obtenção de resultados e animam as equipes

Quadro 01: Valores defendidos pelo modelo de gestão pública burocrático e gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações recolhidas nas obras: Coelho (2009), Barbosa (2002), Mafra (2005), Sechi (2009), Pereira (1998).

Pode-se observar que na gestão gerencial volta-se para um modelo de gestão mais flexível, pois está preocupada em atender às necessidades da realidade atual que é apresentada ao Estado já buscando definir, medir e analisar os resultados da ação presente no futuro, enquanto que, a gestão burocrática, enquanto se detém a cumprir normas e procedimentos internos, prende-se muito a isso e muitas vezes esquece de olhar além do presente.

Percebe-se que a flexibilidade existente nas relações de trabalho do modelo gerencial é positiva no contexto atual, pois a sociedade está em permanentes mudanças, sendo preciso estar atento para além do presente, a fim de que não se fique somente preso às normas e procedimentos. É preciso no contexto atual que haja uma equipe de trabalho, a fim de cooperar na concretização dos interesses do cidadão, e não níveis hierárquicos rígidos, extremamente definidos e cristalizados, sem diálogo, centrados apenas em suas funções burocráticas e específicas.

Tamez (2004) esclarece que a administração pública gerencial vê o cidadão como um contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado

são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros - como quer a administração pública burocrática - mas porque as necessidades do cidadão-cliente foram atendidas.

O cidadão no contexto contemporâneo da gestão pública é uma espécie de “medidor” da qualidade dos serviços ofertados pelo Estado, e é nele que o Estado deve se basear, pois realiza seu trabalho para ele.

Desta forma, dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante, sendo que o foco das ações se volta para atender com eficiência e qualidade o cidadão.

No contexto atual a participação do cidadão na avaliação dos serviços ofertados pelo Estado ganha ênfase, isso porque é o cidadão que exerce o controle do que é importante o Estado ofertar em termos de serviços, programas e também em relação à qualidade destes.

Assim,

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos. (COELHO, 2000, p.259)

A gestão pública gerencial é um modelo de gestão que, para o Estado brasileiro, em seu contexto atual, auxiliaria no processo de atualização da gestão pública brasileira, em busca da efetivação de mudanças importantes em sua estrutura, para a melhoria dos serviços ofertados ao cidadão e conseqüentemente a melhoria das ações desenvolvidas pelas organizações estatais como um todo, buscando ter mais qualidade e valor nos serviços prestados.

Com a efetivação de um modelo de gestão pública gerencial, acredita-se que se pode melhorar os serviços prestados pelo Estado, porém na realidade o que se pode ver, é que poucos valores gerenciais realmente se efetivaram nas buscas de reforma do Estado, e por isso ainda hoje muito há para se refletir, discutir e transformar nos ambientes públicos de gestão, a fim de efetivar valores gerenciais.

Então, para compreender melhor o que é preciso fazer para concretizar um modelo de gestão pública gerencial no Brasil, vamos analisar a realidade atual da gestão pública neste contexto.

2.2 A realidade atual e a busca por um modelo gerencial de gestão pública no Brasil

As transformações ocorridas no mundo nas últimas décadas foram responsáveis por mudanças profundas que envolveram concepções políticas, ideológicas e econômicas.

Neste cenário de transformações sociais, as organizações públicas também passaram por momentos em que foi preciso rever seus valores e os modelos de gestão existentes em seus interiores.

Elas passaram a perceber a necessidade de transformação em seus interiores (processos) para assim melhorar a sua atuação nos serviços prestados ao cidadão, e ao mesmo tempo não ficarem obsoletas.

Mas com o tempo, vieram a constatar que a tarefa de transformação não era tão simples de ser concretizada e exigia muitas transformações no aparelho do Estado, pois existia um novo cenário surgindo, o qual era marcado pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, pelo avanço da informatização e dos meios de comunicação, e sendo assim, a revisão da estrutura das organizações públicas era necessária e inevitável.

Percebendo-se a necessidade de mudanças, no Estado brasileiro se deram diversas tentativas de reorganização do ambiente público de gestão, buscando que se implantasse um novo modelo de gestão pública, que possibilitasse melhorias nos seus processos internos e conseqüentemente mais qualidade nos serviços prestados ao cidadão, para que com isso, as falhas existentes naqueles modelos de administrar viessem a ser sanadas.

Diante disso, surgiram novas idéias de como administrar o Estado, buscando que se deixasse de lado o modelo burocrático de gestão vigente e se viesse a fazer uso de um novo modelo: o gerencial.

Para tentar implantar valores gerenciais nas gestões do Estado, diversas tentativas de reforma do Estado foram defendidas.

De acordo com Neves (2010) a primeira grande reforma no Brasil ocorreu em 1938 e teve como marco principal a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que era um núcleo burocrático do novo Estado, diretamente ligado à Presidência da República.

A criação do DASP ocorreu pelo decreto-lei 579/38, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, e tinha a finalidade de aprofundar a reforma.

O DASP deveria ser um órgão normativo, de coordenação e controle, encarregado de universalizar procedimentos, mas enfrentou problemas durante a sua existência, por isso em 1986 foi extinto.

Ainda, de acordo com Neves (2010), depois da criação do DASP, houve uma segunda grande tentativa de reforma da burocracia federal, no período da ditadura, merecendo destaque nesta tentativa a edição do Decreto-Lei nº 200/1967, cujo destaque administrativo foi a delimitação da chamada Administração Indireta.

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. (PEREIRA, 1997, p.7)

Entretanto, Pereira (1997) esclarece que o decreto de lei 200 teve duas conseqüências inesperadas e indesejáveis: ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores. Com isso o núcleo estratégico do Estado foi enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou.

Depois disso, em 1995 uma nova tentativa de reforma ocorreu, certamente a mais marcante, ocorrida no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998), quando a administração pública federal passou por um momento importante, em que se defendia mudanças significativas para o Estado brasileiro, em decorrência das transformações que se davam naquele momento relativas à economia do país.

Pode-se dizer que houve três momentos importantes de reformas no Brasil.

A primeira reforma foi a burocrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização. A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. (PEREIRA, 1996, p.1)

Na reforma de 1995, citada por Pereira como a que se apoiava em valores gerenciais, de acordo com Neves (2010) defendia a melhoria da eficiência no serviço público através da aprovação de normas que instituiriam práticas gerenciais, adotando-se um novo modelo de administração denominado administração gerencial, buscando solucionar problemas existentes na administração burocrática existente no país.

Neves (2010) esclarece ainda que, se firmou um entendimento de que o modelo então existente, burocrático, baseado, em regra, na concepção de Max Weber sobre burocracia, era ultrapassado, sendo necessária à modificação para que o país ingressasse no novo século seguindo a onda reformista praticada em outros países.

Assim, de acordo com Pereira (1998) a partir da década de 90, o foco central das discussões de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo passou do ajuste estrutural, relacionado à questão fiscal e às reformas orientadas para o mercado, para a reforma administrativa. Nesse tipo de reforma, impôs-se a questão da redefinição das funções do Estado e de sua burocracia.

As mudanças buscadas com a reforma do Estado estariam ocorrendo nas formas organizacionais, sobretudo no afastamento da forma organizacional dominante descrita por Max Weber, seu modelo burocrático de gestão, de acordo com ele a modernidade, em suas fases tardias ou pós-modernas trouxe questionamentos ao modo de organização burocrática, por isso foi necessário rever o modo de organização e gestão do Estado.

Mas, com o tempo o que se pode perceber é que as muitas tentativas de reformar e mudar a gestão pública brasileira deram em nada, ou quase isso, pois muito mais se discutiu do que se efetivou na prática dos ambientes públicos de gestão das mudanças pretendidas pelas reformas do Estado.

Percebe-se que desde 1938 se busca de alguma forma mudar valores e concepções na gestão pública, mas o que se constata na realidade brasileira são diversas tentativas frustradas de se efetivar um modelo de gestão gerencial por aqui.

Estudiosos apontam como causas do insucesso das reformas administrativas do Estado brasileiro o fato de que não se pode simplesmente trazer idéias estrangeiras sem adaptá-las ao contexto local.

Alverga (2011) esclarece que as reformas administrativas no Brasil tentaram implantar no país valores como o mérito e a impessoalidade que não encontrariam correspondência e respaldo na prática social nacional, dificultando a efetivação das referidas reformas em nosso país.

Talvez os valores presentes na realidade do Estado brasileiro estejam ainda muito longe da realidade almejada do modelo de gestão gerencial que se busca efetivar, mesmo sendo visto por muitos como o mais adequado para o contexto contemporâneo.

Graham (1968, p. 61), afirma que "as técnicas desenhadas para reformar a administração brasileira falharam porque elas não eram relacionadas com as necessidades administrativas do país". O autor ainda enfatiza que o sistema administrativo brasileiro é preponderantemente paternalista e dependente do ambiente político externo, por isso fica tão difícil efetivar no ambiente brasileiro um modelo de gestão adaptado ao nosso contexto.

Adaptar os modelos de gestão às singularidades do país que deseja o implantar é extremamente importante para o sucesso de sua efetivação, sobre isso Souza (1994) diz que é uma necessidade a adaptação de idéias oriundas de outros países às realidades nacionais dos países nos quais serão aplicadas.

Isso porque, não se pode desejar que um modelo de gestão seja concretizado se não tiver vínculo com o contexto em que se busca efetivá-lo, é preciso haver relação entre o tipo de gestão e a realidade existente. Pois, caso não se molde o modelo de gestão ao contexto em que almeja o implantar não haverá sentido e dificilmente haverá sucesso na prática.

O que se constata nas tentativas de reformas no Brasil do modelo de gestão pública burocrática para o gerencial, é exatamente isso: a busca pela efetivação de um modelo de gestão pública gerencial em raízes extremamente burocráticas.

Desta forma, muito ainda precisa ser feito, pois não adianta almejar transformações caso não se comece por transformar inicialmente as características burocráticas presentes nas organizações.

Na realidade brasileira atual para melhorar o modo de administrar as organizações públicas, é preciso antes de qualquer tentativa gigantesca de transformação, ajustar algumas das características existentes nos ambientes públicos de gestão herdadas do modelo burocrático, para só então tentar inserir nestes ambientes novos valores da cultura gerencial.

Os valores gerenciais podem auxiliar para que o Brasil, aos poucos, possa efetivar em suas organizações serviços mais qualificados e com maior eficiência.

O que só poderá ocorrer se houver a adaptação do modelo gerencial vindo de outros países ao contexto do Brasil, e para isso, é preciso que se busque primeiramente: qualificar o serviço público e atualizar as ferramentas de gestão organizacional existentes.

2.3 A necessidade de qualificar o serviço público

As organizações públicas para oferecerem serviços qualificados precisam estar atualizadas e manterem constantemente um processo de renovação de suas ferramentas de gestão organizacional e processos de trabalho, e para isso é preciso que haja equipes com profissionais qualificados, a fim de que estejam abertos às mudanças e dispostos a melhorar constantemente os serviços prestados aos cidadãos.

Para Bastos (2006), diante das transformações ocorridas, o setor público precisa se adaptar promovendo mudanças organizacionais, alterando sua missão, utilizando novas ferramentas tecnológicas ou implementando novos métodos de trabalho.

As mudanças tecnológicas alteraram significativamente o que se espera de um profissional que atua no âmbito público, pois atualmente não basta fazer ou saber fazer, é preciso fazer de forma qualificada e estar atualizado para isso.

Bastos (2006) ainda complementa afirmando que o crescente uso das tecnologias da informação está muito relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que tornou o trabalho mais complexo e se refletindo na necessidade de maior qualificação do trabalhador. Em função disso, a dimensão qualitativa da força de trabalho ganha maior importância, pois está ligada à adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho.

Os postos de trabalho da atualidade exigem um profissional capaz de adaptar-se ao novo, aprender novos caminhos e estar sempre aberto às tecnologias.

Na atualidade, as tecnologias se apresentam como ferramentas que facilitam e agilizam os processos de trabalho, e ainda, contribuem para o aperfeiçoamento dos serviços, mas para usar esta tecnologia é indispensável atualizar-se.

Para exercer um trabalho qualificado no ambiente público na atualidade, o profissional precisa ir constantemente se renovando, melhorando seu currículo e ampliando suas experiências.

Carvalho (2009) esclarece que o ambiente público de trabalho da atualidade exige maior qualificação e estabelece, também, maior fluidez nas atividades profissionais. Para o autor as definições de postos de trabalho tornam-se mais flexíveis atualmente, os processos passaram a ser baseados no trabalho em equipe e as habilidades demandadas pelo empregador aumentam significativamente.

Todas estas características direcionam para valores gerenciais, em que há maior flexibilidade nas relações de trabalho e os profissionais exercem multifunções, por isso é

preciso estar pronto para conhecer novos caminhos, estar disposto a adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades.

Carvalho (2009) afirma que diante das mudanças surgiu a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nos ambientes de gestão, ambientes que são mais complexos e exigentes em termos de novos conhecimentos e habilidades.

Paralela a esta situação pode-se ressaltar a necessidade de que se mude a visão que ainda muitos têm do serviço público, uma visão distorcida, que vê o servidor como um trabalhador descomprometido com suas atividades.

O mesmo autor apresenta uma importante reflexão sobre esta questão. Para ele, um dos desafios do Estado na atualidade é superar a visão ainda presente no imaginário popular de que o trabalho do servidor público é marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade, é preciso, segundo o autor, superar esta visão e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do servidor público.

Mas para isso é essencial que na prática haja nos ambientes de gestão pessoas qualificadas que façam seu trabalho de maneira satisfatória e efetivem os princípios que orientam a administração pública, para assim se dar um primeiro passo rumo à efetivação de uma cultura gerencial nos ambientes públicos de gestão.

Para que se efetivem as melhorias necessárias na gestão pública, rumo a uma cultura gerencial, o profissional que atua neste ambiente precisa estar qualificado para atender de forma eficiente as demandas da sociedade.

Para atuar de forma consciente nesse contexto, respeitando a diversidade de opinião, raça, gênero, credo, escolaridade, o servidor precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender, em última instância, a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor precisa internalizar valores. E a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar. (CARVALHO, 2009, p.23)

A profissionalização ajudaria a concretizar o desafio que o Estado tem na atualidade de desmistificar a visão distorcida que muitos têm do papel e funções atribuídas ao funcionário público e assim melhorar as funções desempenhadas por ele.

Para Carvalho (2009) a administração pública brasileira da atualidade se esforça na direção da profissionalização e modernização. O objetivo desse esforço, segundo o autor, é melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade.

Para o autor, há um empenho geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, sendo todas iniciativas que podem ajudar a melhorar a imagem

do serviço público e a auto-estima dos que nele trabalham, com isso a expectativa é de que, em decorrência, os estereótipos negativos tornem-se gradualmente coisa do passado.

Desta forma, se existir empenho dos gestores rumo à profissionalização de seus agentes públicos, as organizações poderão melhorar consideravelmente seus serviços, com pessoal qualificado poderão renovar-se.

Também é preciso renovar os conhecimentos para qualificar o serviço público, pois para que se possa fazer uso de novas ferramentas de gestão é indispensável inserir-se em um novo campo da informação, com ferramentas que são aliadas na transmissão de informações, e que levam em conta além de aspectos financeiros, como até pouco tempo ocorria.

De acordo como Tamez (2004) a modernização do Estado implica não só aperfeiçoamento contínuo dos métodos, mas também dos administradores e servidores envolvidos, buscando uma gestão empreendedora e de qualidade, que não mantenha o foco apenas na forma operacional da obtenção da qualidade, mas que fomente a gestão do compromisso.

Palominos (1997) esclarece que a gestão do compromisso pode ser definida como o conjunto de ações necessárias para obter o engajamento de todos os funcionários na busca da satisfação dos clientes externos e internos.

O mesmo autor afirma:

A gestão do compromisso, portanto, junto com o aprimoramento contínuo e a motivação de pessoas, é a base para a transformação do corposauo organizacional, mas a aplicação de programas de qualidade também pode favorecê-la, pois estes estimulam o surgimento de atitudes e competências novas: o desejo de fazer bem feito; o compromisso com a melhoria contínua; o reconhecimento e o respeito às necessidades dos clientes (internos e externos – não podemos esquecer que a moeda tem duas faces); a formação de um novo e maduro vínculo das pessoas com o trabalho. Na gestão de compromisso, ninguém se acomoda nem vive a sonhar com a aposentadoria, porque o trabalho se transforma em algo prazeroso. (PALOMINOS, 1997, p.92)

Trata-se de uma nova etapa, em que os servidores passam a ter importância significativa e devem ter suas funções reconhecidas e valorizadas pelos gestores públicos (importância e valorização já pretendidas pelo Decreto-Lei nº 200/67, art. 94).

São todas mudanças desejadas, mas não são fáceis de realizar, pois, além de requererem mudanças de atitudes e de comportamento, pressupõe um novo perfil de gestores e de servidores públicos, motivados e conscientes do compromisso que os liga à sociedade.

Mas é algo desejável por todos, e desta forma possível de pleitear, pois a motivação para isso já se tem, quando se luta por reformas dos modelos de gestão do Estado.

E para que isso se torne realidade, a busca pela melhoria do serviço público passa essencialmente pela qualificação do serviço público, pois como os servidores são os agentes das mudanças, principalmente contra a cultura burocrática que insiste em permanecer nos ambientes públicos, são eles que podem defender esta causa e efetivá-la na prática nos ambientes públicos de gestão.

Efetivação que só ocorrerá se, junto à qualificação dos profissionais que atuam no âmbito público, houver a modernização das ferramentas de gestão organizacional.

2.4 A utilização de indicadores como ferramenta de gestão organizacional para a transição efetiva para um modelo de gestão pública gerencial

Durante muitos anos, as medidas contábil-financeiras foram os principais meios utilizados pelos gestores públicos para a obtenção de informações sobre o desempenho das organizações, já atualmente, apenas essas medidas não são mais suficientes para atingir níveis de qualidade desejados e esperados pelos usuários dos serviços e produtos.

No serviço público da atualidade é indispensável a existência de um equilíbrio entre os recursos investidos e benefícios recebidos pela comunidade, para que as organizações continuem oferecendo seus serviços à sociedade, mas além disso é visada a qualidade destes.

Por isso, a busca da modernização do Estado tem emergido com muita força na atualidade, defendendo-se um novo modelo de gestão pública: o gerencial, o qual tem como primazia dar valor e qualidade nas ações realizadas pela gestão pública.

Este modelo de gestão busca obter resultados valorizados pelo cidadão, definindo metas, medindo e analisando os resultados alcançados, a fim de obter resultados valorizados pelo cidadão, com o fortalecimento das relações de trabalho, a compreensão das normas para sua aplicação, identificando problemas para melhorar continuamente os processos, isso tudo com uma gestão participativa.

Na gestão pública do século XXI, é indispensável que se passe a trabalhar a melhoria do serviço público em diversos aspectos, e eles são contemplados em uma gestão que prima pela qualidade total.

Bonato (2007) esclarece que a Qualidade Total, por ter uma filosofia de administração essencialmente participativa, tem como pressupostos básicos que: todos pensam, todos podem e que todos devem colaborar, mas é necessário para isso, proporcionar condições que estimulem as pessoas a se colocarem a serviço da organização.

De acordo com o mesmo autor, a organização são as pessoas, por isso é preciso que elas tenham consciência de seu papel como agentes dinâmicos de mudança e, portanto, de sua importância para o alcance dos objetivos possíveis da organização e, conseqüentemente, de sua própria realização profissional no ambiente que atuam, só assim estarão motivadas para aprender mais e aplicar as novas ferramentas de gestão nos ambientes em que atuam.

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) foi inicialmente pensada para as organizações privadas, mas com o passar do tempo e mudanças ocorridas nos ambientes de gestão pública, foi possível pensar o ambiente público com um novo olhar, no qual também se tornou importante buscar para as organizações públicas a efetivação de valores defendidos pela Gestão da Qualidade Total.

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) traz:

- o cliente como foco;
- o trabalho em equipe permeando toda a organização;
- as decisões baseadas em fatos e dados e ;
- a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Todos estes itens deixam claro que um novo horizonte se abre ao serem almejados tais valores para os ambientes públicos de gestão.

Segundo Carr *apud Sá* (2005, p.26) na indústria privada a GQT foi usada para que a organização viesse competir e sobreviver no mercado, mas no caso do governo, as razões mudaram, sendo desde para oferecer um melhor serviço ao público, diminuir gastos do orçamento e conseguir ou manter melhores funcionários.

A adequação da GQT para as organizações estatais leva em conta as diferentes finalidades de cada ambiente. Sá (2005) observa que, a mesma metodologia adotada nas organizações privadas e públicas necessita de adequação em decorrência da finalidade específica de cada organização.

Por isso GQT pôde ser considerada como uma opção para a reorientação gerencial das organizações públicas, mesmo tendo sido inicialmente pensada para organizações privadas.

Inúmeras foram as tentativas de adaptação do modelo da Gestão da Qualidade Total para o âmbito público, a fim de ser concretizada pelas razões citadas anteriormente por Carr *apud Sá*.

Sá (2005) afirma que o conceito da GQT foi explorado inicialmente nos anos 80 e 90, sendo uma metodologia que teve seu início nas indústrias japonesas após a segunda guerra mundial, onde foram adotadas diversas técnicas estatísticas e de monitoramento de processos com foco na satisfação dos clientes.

Na história da gestão pública brasileira pode-se trazer o conceito da Qualidade Total como um fomento para novas idéias que defendem valores de eficácia e eficiência, que condizem com os valores do modelo de gestão pública gerencial e com as necessidades da gestão pública contemporânea.

A Gestão pela Qualidade Total significa criar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos.

De acordo com Bonato (2007), a Qualidade Total é o princípio e a própria ação para a mudança cultural das organizações. De acordo com ele, a agregação da palavra “Total” à palavra “Qualidade” significa compreender que apenas ações parciais – geralmente corretivas – não são suficientes para alcançar e manter o sucesso da organização.

Sob um ponto de vista mais amplo, a GQT não é apenas uma coleção de atividades, procedimentos e eventos, ela é baseada em uma política inabalável que requer o cumprimento de acordos com requisitos claros para as transações, educação e treinamento contínuos, atenção aos relacionamentos e envolvimento da gerência nas operações, seguindo a filosofia da melhoria contínua.

No final da década de 80 a Gestão da Qualidade Total (GQT) era apresentada como capaz de resolver todos os problemas e atender a todas as necessidades da gestão das organizações, mas não foi bem assim.

Por isso, buscando solucionar problemas de gestão não equacionados pela GQT, muitas organizações começam a adotar ferramentas de gerenciamento de indicadores de desempenho, lançando, assim, um novo olhar para estes ambientes.

Atualmente, um dos sistemas de medição de desempenho mais conhecidos é o *Balanced Scorecard* (BSC) ou Indicadores Balanceados de Desempenho, inicialmente utilizado como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, em ambientes privados, mas aos poucos adaptado para o ambiente público.

O BSC surgiu como uma ferramenta para auxiliar os gestores a construir uma gestão mais competente, dinâmica e comprometida com resultados, ou com as necessidades de cada momento, sendo fundamentais na realidade atual em constantes transformações.

Kaplan e Norton deram início, no ano de 1990, ao estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Esse estudo tinha como finalidade averiguar como seria o método de medição de desempenho no ano 2000, com a participação de 12 organizações neste estudo.

Kaplan e Norton (2000) acreditavam que a medição de desempenho feita somente por meio dos indicadores financeiros prejudicaria a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro.

Ainda, para eles, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros, e para a nova realidade existente, o modelo de gestão em relatórios financeiros se tornou inadequado, pois se interligava a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes, muito diferente da realidade organizacional atual.

Em 1992, o BSC foi apresentado como sendo o sistema de medição do desempenho das organizações e desde então vem sendo usado cada vez mais por um número maior de organizações.

A preocupação pela qualidade na gestão pública levou e ainda leva a busca pela melhoria contínua dos processos e serviços, por isso há a busca em efetivar o modelo de gestão pública gerencial com o uso de indicadores de desempenho como ferramenta organizacional.

No modelo de gestão pública gerencial os indicadores de desempenho vêm favorecer a sua concretização pois são grandes aliados na busca pela melhoria da qualidade das ações desenvolvidas pelo Estado.

Coutinho (2000) esclarece que dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante, e os indicadores de desempenho são ferramentas que contribuem para que os gestores visualizem a qualidade dos serviços prestados no ambiente público.

Na gestão gerencial abandona-se o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas idéias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade.

De acordo com Sá,

Um sistema de avaliação contribui para democratizar a gestão e para o controle racional do gasto público fortalecendo, portanto a capacidade do Estado para governar. Neste sentido, a avaliação da gestão pública contribui para a democratização da sociedade e do Estado e para a consolidação do processo de desburocratização institucional.(SÁ, 2005, p.30)

Em BSC (Balanced Scorecard): o termo "*scorecard*" significa quantificar o desempenho através de indicadores e o "*balanced*" significa que o sistema proposto leva em conta o balanceamento entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e

não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Sá (2005) esclarece que o BSC consegue direcionar os objetivos da organização e traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, e traz uma importante constatação:

Algumas organizações tendem a focalizar a atenção gerencial nas medidas financeiras, como ponto final. Outras organizações têm focalizado, sobretudo as medidas operacionais, sob a crença de que se as operações são gerenciadas seriamente, a lucratividade irá automaticamente acontecer. O BSC demonstra que ambas visões são inapropriadas, sendo necessário um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras. (SÁ, 2005, p. 49)

Desta forma “O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.” (SÁ, 2005, p.50)

O BSC é organizado em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, conforme Figura 01.

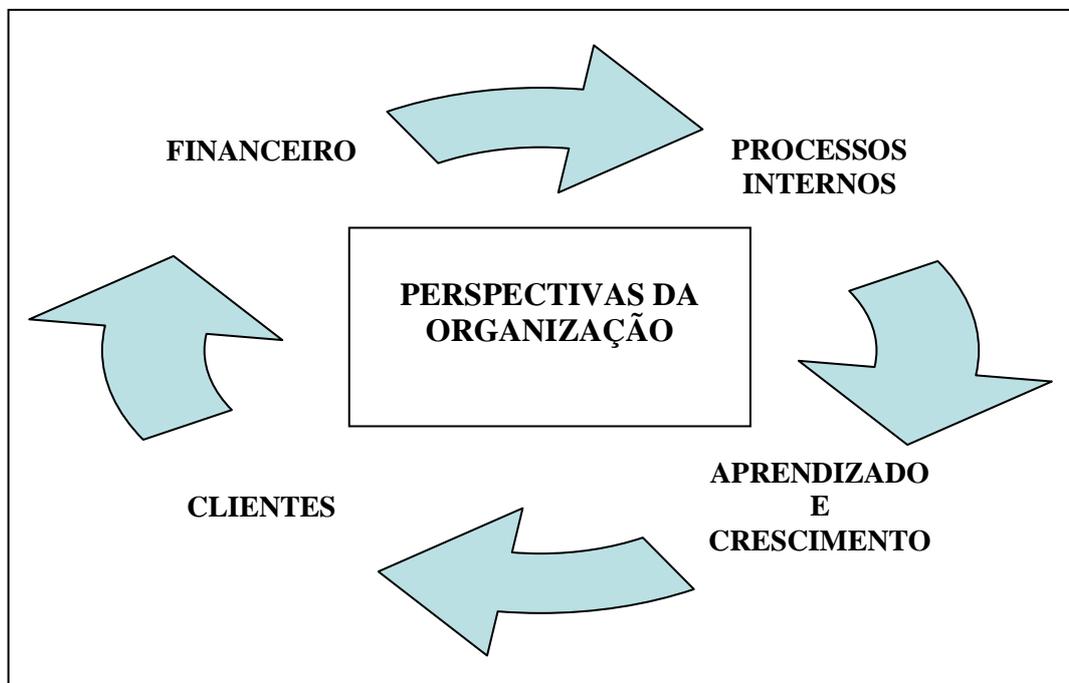


Figura 01 – **Perspectivas do BSC**

Fonte: Adaptado de Sá (2005).

As quatro perspectivas se interligam de acordo com a visão que a organização tem do presente e futuro.

De acordo com Sá (2005) o BSC possui uma estrutura que traduz a visão e a estratégia da organização em um conjunto articulado de medidas de desempenho, que expressam os objetivos estratégicos de longo prazo e os mecanismos para alcançar esses objetivos.

O modelo proporciona uma visão inovadora da organização, por meio de indicadores de desempenho associados às metas referentes a todas as dimensões críticas do negócio e permite levar essa informação a todos os níveis da organização.

É importante perceber que ferramentas como os indicadores de desempenho só terão sucesso quando inseridas de maneira sistêmica ao grupo que compõe a organização, por isso precisam estar articuladas ao grupo de maneira a serem eficientes, precisando ser revisadas periodicamente, de acordo com as necessidades existentes, levando em conta a realidade organizacional local e buscando com que se compartilhem as metas e resultados com o grupo, para que se dê um novo significado às crenças e valores de quem atua nestas organizações, para que cada servidor público possa em sua atuação desempenhar um trabalho eficiente, que condiga e vá ao encontro à gestão pública de qualidade desejada, em uma gestão pública gerencial.

Vale salientar novamente a importância da profissionalização dos agentes públicos, pois serão eles os responsáveis pela efetivação destas ferramentas na prática.

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os gestores a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre alguns processos organizacionais.

O BSC, de acordo com Campos (2001), não traz qualquer conceito novo, nunca antes tratado na literatura de contabilidade gerencial, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

Avaliar o desempenho de uma organização é fator crucial para a melhoria de sua performance e a avaliação de desempenho em áreas estratégicas informa a quantidade e a qualidade do desempenho atual, e identifica onde há necessidade de melhoria e quais são as prioridades.

Segundo Sá:

A avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo – que podem ser considerados como

oportunidades de melhoria da organização, ou seja, aspectos que devem ser objeto das ações de melhoria. (SÁ, 2005, p.45)

Um sistema de medição provoca mudanças no comportamento das pessoas, dirigindo suas ações, alterando suas prioridades, reforçando a busca por resultados.

Mas Sá (2005) enfatiza que a avaliação da gestão pública não é tarefa fácil, pois muitos aspectos são intangíveis, simbólicos ou puramente conceituais, sendo difícil encontrar indicadores adequados para medi-los, desta forma se a natureza da avaliação da gestão do setor público vai além do seu caráter puramente administrativo, então os modelos de avaliação da gestão pública não podem ser simplesmente aplicações mecânicas dos modelos do setor privado, por isso a importância da adaptação dos modelos ao ambiente público.

Ainda o autor esclarece que,

No setor público, o desempenho ocorre em vários níveis, que vão desde o nível pessoal (desempenho dos servidores), ao nível das políticas públicas do tipo nacional (desempenho das políticas do governo), até aos níveis dos programas e das organizações. Estes níveis são interdependentes, pois cada um deles representa um âmbito particular de gestão, que pode ser objeto de avaliação, medições de tipos distintos e, provavelmente, ciclos diferentes de avaliação. Por exemplo, a avaliação das políticas públicas requer um horizonte mais amplo que a avaliação dos objetivos de cada organização e das avaliações dos servidores de cada uma delas. (SÁ, 2005, p.30)

Desta forma, fica claro que para que as mudanças sejam alcançadas nos ambientes públicos de gestão talvez não haja uma única e definitiva solução, mas sim caminhos a serem redefinidos.

E nem que, um certo modelo de gestão seja uma espécie varinha mágica, pois não existe um milagre ou uma solução imediata, mas sim há a necessidade de muito esforço, dedicação e transposição de valores organizacionais modernos, adaptados ao contexto brasileiro público, para tornar as organizações públicas ambientes com pessoal qualificado, onde haja profissionais prestando serviços de maior qualidade e fazendo uso de ferramentas de gestão organizacional condizentes com a realidade contemporânea.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à problemática de pesquisa desta monografia foi realizado um estudo bibliográfico, que visou inicialmente conhecer melhor a literatura já existente sobre os

modelos de gestão pública, as tentativas de reforma do Estado, e a realidade atual da gestão pública brasileira.

Posteriormente foi realizado um aprofundamento com leituras sobre o tema, buscando responder a problemática da pesquisa e contemplar os objetivos da mesma, bem como analisar seus limites e possibilidades.

Segundo Oliveira (1999, p.119), "a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno", são tais contribuições que dão credibilidade à pesquisa que se realiza.

De acordo com Gil (1991) a pesquisa bibliográfica se dá quando se constrói um estudo a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Assim, por meio da pesquisa se constrói um novo estudo que se embasa nas pesquisas já realizadas, são elas que dão suporte científico ao estudo.

A pesquisa bibliográfica aqui realizada abrangeu a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, e materiais encontrados por meio eletrônico.

Foram leituras de materiais que auxiliasse a esclarecer melhor todo processo de transformações ocorridas desde o modelo patrimonialista até a realidade atual do Estado brasileiro na busca por valores gerenciais nas gestões públicas.

Depois de todo material recolhido em livros, artigos de periódicos, internet e entre outros, fez-se uma triagem das informações importantes ao esclarecimento da problemática e assim se estabeleceu um plano de trabalho.

Tratou-se de um tempo de estudo, com leituras atentas e sistemáticas, acompanhadas de anotações, que foram pouco a pouco fazendo surgir novas reflexões e esclarecimentos sobre as indagações iniciais da pesquisa.

A medida que o material foi coletado, começou-se a organização dos fundamentos acerca do tema discutido, respondendo às indagações iniciais, a fim de esta pesquisa bibliográfica viesse a culminar no trabalho de monografia aqui apresentado para o curso de especialização em gestão pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do estudo realizado percebeu-se que os modelos de gestão pública burocrática e gerencial possuem algumas características distintas e que na atualidade ainda existem

muitos aspectos do modelo burocrático presentes nas organizações públicas, e o modelo gerencial, mesmo com tanto discurso acerca dele, como o mais adequado para as gestões contemporâneas, ainda é um ideal a ser concretizado.

Foram realizadas várias tentativas de reformar o Estado, na busca de modernizá-lo com a efetivação de um modelo de gestão pública gerencial, mas ainda há muito a ser feito e mudado para que isso se concretize.

A gestão pública burocrática baseada na noção geral de interesse público valorizando a eficiência, e que o centro é a administração com ênfase no controle, importa-se em especificar funções, autoridades e estrutura, justificar os custos, garantir o cumprimento de responsabilidades, seguir normas e procedimentos, operar sistemas administrativos em uma estrutura hierárquica, com definição rígida e fragmentada de cargos, com as chefias zelando pelo cumprimento de normas e procedimentos.

Já a gestão pública gerencial tem um caráter mais democrático, sendo orientada ao interesse público, na participação dos cidadãos, buscando obter os resultados valorizados por ele, tem como prioridade a qualidade e o valor do que produz, realiza, buscando ganhar adesão às normas por todo o grupo, identificando a missão, serviços, usuários e os resultados da organização, com a transferência de valores fortalece as relações de trabalho, buscando que o grupo compreenda as normas para aplicá-las, identificando os problemas existentes para melhorar continuamente os processos, ampliando a escolha do usuário, encorajando a ação coletiva, definindo, medindo e analisando os resultados, em uma gestão participativa, onde há a redução dos níveis hierárquicos, flexibilidade nas relações de trabalho, e os gerentes incentivam a obtenção de resultados, animando as equipes a ir sempre além, num processo construtivo.

Com a presente pesquisa constata-se que, para que se concretize o modelo de gestão pública gerencial no Brasil, é preciso estar aberto às mudanças e realizá-las de forma efetiva, pois na nova cultura organizacional almejada, voltada para valores gerenciais, se exige aprendizagem, aperfeiçoamento contínuo nas ações realizadas, nos serviços prestados, merecendo destaque para a concretização de um modelo de gestão pública gerencial no Brasil a qualificação dos profissionais que atuam no âmbito público e o efetivo uso de novas ferramentas de gestão como os indicadores balanceados de desempenho.

A profissionalização dos agentes públicos pode trazer às organizações públicas mais qualidade nos serviços prestados, pois pessoas preparadas para este tempo, o contemporâneo, em que o conhecimento é processado de forma acelerada e merece constante atualização, é

essencial estar aberto para aprender e aprender a cada dia mais, para assim poder fazer melhor e bem feito o trabalho desempenhado nos serviços prestado aos cidadãos.

Ainda, ligado à qualificação do serviço público está o uso de ferramentas de gestão organizacional como os indicadores balanceados de desempenho (BSC), que são ferramentas que contribuem para que os gestores visualizem a qualidade dos serviços prestados no ambiente público e sendo assim podem auxiliar gestores e suas equipes a medir resultados e construir propostas que atendam a demanda, de cada tempo e contexto.

Desta forma, há ainda hoje, mesmo depois de já ocorridas tentativas de reformas do Estado, um grande desafio de modernização do Estado, com a busca na gestão pública pela efetivação de valores gerenciais.

É preciso continuamente revisar valores, dar importância a profissionais qualificados para atuarem nos ambientes públicos de gestão, a fim de que estes estejam aptos à utilizarem as tecnologias gerenciais que estão disponíveis e são necessárias para facilitar e agilizar os processos de gestão, nos serviços prestados pelo Estado.

Mas antes de tudo é necessário considerar modelos de gestão levando em conta a realidade brasileira. Afinal,

[...] a boa administração pública é uma possibilidade de implementação organizacional do conjunto das relações político-administrativas do Estado. Isto implica adequação de tecnologia gerencial – não necessariamente disponível sob a forma de um determinado tipo-ideal de administração pública – às finalidades, valores e regras operacionais básicas de cada estado.(MARTINS, 1997, p.73).

Destaca-se que a busca pela mudança no modo de administrar na gestão pública brasileira ocorrida em vários momentos, nas tentativas de reforma do Estado e a visível necessidade de transformação, não foram suficientes para que o Estado brasileiro efetivasse o modelo de gestão gerencial, pois o que se constata é pouca coisa mudou, isso porque na maioria dos momentos apenas se buscou seguir modelos de gestão oriundos de países como os Estados Unidos, e não considerando o contexto brasileiro, com suas especificidades.

As organizações públicas brasileiras buscaram transpor modelos organizacionais oriundos de outros países sem a efetiva adequação para o contexto daqui, e desta forma apenas se tentou cobrir o modelo burocrático com valores gerenciais, por isso a efetivação do modelo gerencial não ocorreu de maneira efetiva.

Para se plantar uma nova semente, novas idéias, é preciso preparar o terreno, refletir o contexto, ajustando o modelo de gestão às características aqui existentes, e não simplesmente

buscar que um modelo gerencial de gestão se desenvolva em raízes extremamente burocráticas como é o caso do Estado brasileiro.

Diante disso, a mudança comportamental nas organizações continua sendo uma das etapas principais para a melhoria das gestões públicas, isso porque a mudança na cultura das organizações é determinante para que os ambientes públicos possam desempenhar suas funções a cada dia com mais qualidade, buscando qualificar o serviço público e fazer uso de novas ferramentas organizacionais.

Salienta-se que é necessário que o Estado dê condições de qualificação para quem trabalha no ambiente público, e insira nas organizações novas tecnologias, pois não basta saber o que existe de novo no campo da tecnologia da informação, é necessário vir a saber e fazer uso das ferramentas existentes, a fim de que haja a utilização efetiva das ferramentas de gestão organizacional, para que se torne efetiva uma gestão pública alicerçada em valores gerenciais.

Considerando o exposto, percebe-se que muito ainda há a ser feito para que o Estado brasileiro possa dizer-se de uma cultura organizacional gerencial efetiva e talvez muito ainda precisa ser estudado e discutido para que mais pessoas compreendam a evolução do Estado brasileiro e assim possam perceber qual o modelo mais adequado para realidade organizacional existente no âmbito público contemporâneo.

5. CONCLUSÃO

Para que se efetive uma gestão pública gerencial são necessários novos valores a serem inseridos no ambiente público de gestão brasileiro, pois mesmo com tantas mudanças ocorridas na cultura das organizações, ou busca por elas, muitos aspectos do modelo de gestão pública burocrática permanecem presentes nas ações desenvolvidas nestes ambientes.

De acordo com o estudo realizado a gestão pública gerencial mostra-se uma alternativa interessante para a realidade brasileira atual por ser um modelo de gestão que está concentrada nos resultados diretamente voltados para o interesse público, objetivando promover um aumento da qualidade e da eficiência dos serviços ofertados pelo Estado.

Este modelo de gestão, conforme verificado, faz uso de várias inovações operacionais e organizacionais provenientes da iniciativa privada, como a diminuição de níveis hierárquicos, a adoção do sistema de custos e a difusão de sistemas de informações gerenciais,

mas que se adaptadas ao contexto público podem ser grandes aliadas na atualização dos ambientes públicos de gestão.

Considerando a afirmativa de Sá,

Um sistema de avaliação contribui para democratizar a gestão e para o controle racional do gasto público, fortalecendo, portanto a capacidade do Estado para governar. Neste sentido, a avaliação da gestão pública contribui para a democratização da sociedade e do Estado e para a consolidação do processo de desburocratização institucional. (SÁ, 2005, p.134)

A inserção de novas ferramentas de gestão, como os indicadores de desempenho, pode favorecer a modernização da gestão pública, não só com a atualização dos métodos e ferramentas de gestão, mas também e de modo essencial, com a qualificação dos profissionais atuam neste meio e o aperfeiçoamento contínuo destes.

Constata-se que a mudança que se deseja desde tempos passados, quando foram realizadas as tentativas de reforma do Estado, não é fácil de realizar, pois requer antes de tudo, uma mudança de atitude e comportamento dos agentes públicos e da sociedade.

As reflexões realizadas a cerca da pretendida reforma do Estado, para um modelo de gestão pública gerencial, leva a constatar que a burocracia pública do Brasil só pode ser modernizada gerencialmente se for adaptado à realidade do Brasil o modelo gerencial de gestão já utilizados por outros países, caso contrário se permanecerá apenas nas tentativas de reforma.

Sendo assim, para se concretizar um modelo gerencial de gestão na realidade brasileira é preciso que haja a adequação dos processos organizacionais, com a adaptação dos modelos de gestão gerencial, como o BSC, já utilizados por outros países, como os Estados Unidos, para a realidade brasileira atual, e não simplesmente tentar deslocar modelos externos.

Pode-se afirmar que uma ampla reforma requer que se pense o contexto local, para depois inserir nele novos modelos de gestão, é preciso mudar de dentro para fora, iniciando com a qualificação do serviço público para mudar a cultura organizacional destes ambientes e inserir neles novos processos de gestão, novas ferramentas organizacionais.

O modelo de gestão gerencial pode sim ser um modelo de gestão condizente com as necessidades da realidade contemporânea do Estado brasileiro, pois valoriza aspectos da organização que vão além do item financeiro, requerendo uma reestruturação dos mecanismos de controle formais, levando em conta novas perspectivas de gestão e atuação do Estado e

tecnologias que auxiliem a organização pública em seus processos de gestão e qualidade dos serviços prestados.

Mas para isso se realizar é preciso sempre enfatizar a importância de que os profissionais que atuam no ambiente público estejam ou venham a ser capacitados para fazer uso de recursos voltados à reorganização dos processos de gestão.

O estudo realizado demonstra, portanto, que a busca pela transformação de um Estado com um modelo burocrático de gestão para um modelo gerencial, levando em conta a realidade atual brasileira, é um processo que tem início, mas não tem fim, isso porque é um processo que necessita de constantes reavaliações e reflexões a fim de se possa constantemente realizar melhoramentos e aperfeiçoamentos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVERGA, Carlos Frederico Rubino Polari de. **Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma da administração pública brasileira.** Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/19303/levantamento-teorico-sobre-as-causas-dos-insucessos-das-tentativas-de-reforma-da-administracao-publica-brasileira>>. Acesso em: 04 jul. 2011.

BARBOSA, EVANIR LENHARDT. **Controle interno da administração pública: instrumento de controle e de gerenciamento.** 2002. 72f. Monografia (Monografia em Especialização em Advocacia Municipal) - Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2002

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Ed. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

BONATO, José Carlos. **A Qualidade Total como Prática Gerencial. Ciência e Conhecimento.** – Revista Eletrônica da Ulbra São Jerônimo – vol. 02, 2007, administração, a.2. Disponível em: http://www.cienciaeconhecimento.com.br/pdf/vol002_AdA2.pdf. Acesso em: 08 jul. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Setor Público, Brasília, v. 56, no 2, p. 179-194, abr/jun 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza. **SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação**. Florianópolis. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, Antônio Ivo de. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COELHO, Daniela Mello. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano 37, n.147, 2000.

COELHO, Ricardo Côrrea. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Serviço Público, 51(3), setembro 2000: 40-73. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1784>. Acesso em: 07 jul. 2011.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Os cânones do direito administrativo**. Revista de Informação legislativa. Brasília, ano 25, nº 97/5.

GRAHAM, L. **Civil Service Reform in Brazil**. Austin: University of Texas at Austin, 1968.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. Administração **pública burocrática e gerencial.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, 21, 31/05/2005 [Internet]. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=. Acesso em: 25 jun. 2011.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração.** Revista do Serviço Público, Brasília, n.1, 1997.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal.** - v.13 - n.37 - Abril/Junho – 2006. Disponível em: <http://www.clebertoledo.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/ok%20Burocratico%20racional%20legal.pdf>>. Acesso: 21 jul.2011

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2003.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Gestão estratégica: a arte de vencer desafios.** São Paulo: Makron Books, 1998.

NEVES, Adriano Craveiro. **A reforma administrativa brasileira (1995-1998) sob a ótica weberiana.** Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2596, 10 ago. 2010. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/17153>>. Acesso em: 04 jul. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PALOMINOS, Roberto. **Nem acaso, nem milagre – a gestão do compromisso.** São Paulo: Gente, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial.** In Bresser-Pereira e Spink, orgs. (1998) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania.** Brasília: Ed. 34/ENAP, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma reforma gerencial da administração pública do Brasil**. 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/92refadm.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2011.

REZENDE, Flávio de Cunha. **"Por que reformas administrativas falham?"** Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, volume 17, número 50, p.123-142, outubro de 2002.

SÁ, José Wilton Bessa Macedo. **Modelo de Avaliação de Desempenho da Gestão Organizacional Pública**. Disponível em: <<http://www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/monografias/gerados/jose%20wilton%20bessa%20macedo%20sa.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

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

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro - mar./abr. 2009

Souza, N.M. **Reforma administrativa no Brasil: Um debate interminável**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, volume 28, número 1, p.54-70, jan./mar. 1994.

TAMEZ, Carlos André. **Administração Pública Gerencial II**. Disponível em: <<http://www.cursoaprovacao.com.br/cms/artigo.php?cod=281>>. Acesso em: 22 mar. 2011.