

Os modelos de administração pública: reflexão sobre o perfil dos servidores públicos do município de Santana do Livramento – RS

Discente: Marcos Vinicius Ribeiro Flores
Docente: Prof.^aMs. Isabela Braga da Matta

RESUMO

Neste estudo que trata dos modelos de administração pública, realizou-se uma reflexão no que tange os traços característicos dos modelos no perfil do servidor público. Tal estudo permite observar a atuação dos servidores e perceber sua evolução e adequação quanto aos modelos de administração pública. O trabalho objetivou identificar os traços dos modelos de administração patrimonialista, burocrática, gerencial e governança pública nos servidores públicos do município de Santana do Livramento-RS. Classificou-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, tendo como referência as secretarias municipais de Santana do Livramento, com uma amostra de 325 servidores, que responderam questionários estruturados contendo 36 questões. Realizou-se análise descritiva dos dados. Os resultados apontaram a não percepção de algumas características dos modelos Patrimonialista e Burocrático, demonstrando apenas resquícios dos mesmos, e a forte percepção dos modelos Gerencial e de Governança Pública, cujas características aparecem latentes na percepção dos servidores. A hipótese para a percepção dos modelos como presentes no cotidiano do servidor, se dá pela recente implementação dos modelos na administração pública brasileira.

Palavras Chaves: Modelos de administração pública; Servidores.

RESUMEN

En este estudio que trata de los modelos de administración pública, se realizó una reflexión en lo que se refiere a los trazos característicos de los modelos en el perfil del servidor público. Este estudio permite observar la actuación de los servidores y percibir su evolución y adecuación en cuanto a los modelos de administración pública. El trabajo objetivó identificar los trazos de los modelos de administración patrimonialista, burocrática, gerencial y gobernanza pública en los servidores públicos de la ciudad de Santana do Livramento-RS. Se clasificó como una encuesta descriptiva y cualitativa, teniendo como referencia las secretarías municipales de Santana do Livramento, con una muestra de 325 servidores, que respondieron cuestionarios estructurados conteniendo 36 cuestiones. Se realizó análisis de contenido para análisis de datos. Los resultados apuntaron la no percepción de algunas características de los modelos Patrimonialista y Burocrático, demostrando sólo resquicios de los mismos, y la fuerte percepción de los modelos Gerencial y de Gobernanza Pública, cuyas características aparecen latentes en la percepción de los servidores. La hipótesis para la percepción de los modelos como presentes en el cotidiano del servidor, se da por la reciente implementación de los modelos en la administración pública brasileña.

Palabras Claves: Modelos de administración pública ; Servidores.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, principalmente entre as décadas de 1930 e 1990, passou por um importante processo de modernização. Entre eles a fragmentação institucional, a separação entre formulação e implementação política, além da participação, *Accountability* e o controle social (MATIAS PAREIRA, 2008). Essas mudanças, consequência da evolução da administração pública, possuem impacto sobre os serviços prestados à sociedade, já que a modernização tende a afetar as organizações como um todo, especialmente os servidores públicos responsáveis pela prestação dos serviços.

A influência que os modelos de administração pública incorrem sobre o serviço público, seja no processo de adaptabilidade do servidor às novas formas de aparelhamento do Estado, seja na forma como o mesmo absorve as novas e complexas redes organizacionais, impactam significativamente na geração de serviço ao cidadão (BERGUE, 2011).

Conforme o PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), destacam-se três modelos de administração pública brasileira: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Além destes, cita-se o de Governança Pública, fruto de recentes reformas (SECCHI, 2009).

A primeira reforma da administração pública brasileira foi a Burocrática de 1936, no Governo de Getúlio Vargas - com características como a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo - que surgiu com o intuito de substituir as velhas práticas patrimonialistas, oriundas de tempos passados, onde prevalecia práticas como o nepotismo e a corrupção. A segunda reforma foi a gerencial, proposta por Bresser Pereira, então ministro da MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso, cujas principais características são a acentuada ênfase nos resultados e o foco no cidadão-cliente. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Além das reformas, a sociedade tem desempenhado papel fundamental na transformação do serviço público, “a partir de meados dos anos 80 os servidores públicos têm assumido uma postura funcionalmente mais dinâmica, em resposta à pressão da própria sociedade brasileira. O servidor público, paulatinamente, vem saindo de sua zona de conforto para tentar o estabelecimento de uma postura mais proativa e em certos pontos, mais condizente com a importância da atividade que desenvolve” (SOUZA E MELLO, 2013, p.7).

O próprio modelo gerencial, segundo Bresser Pereira (1998) coloca como foco o cidadão-cliente. Deixando explícita a exigência da sociedade por maior flexibilização das atividades. Sociedade que sempre tem buscado qualidade no serviço público, isso fica evidenciado na própria transformação da administração pública que tem evoluído de tal maneira a proporcionar eficiência em sua atuação.

Dessa forma, contrastar o perfil do servidor público com os traços provenientes da administração pública patrimonialista, burocrática, gerencial e de governança pública é de suma importância, sendo que a compreensão da atuação dos servidores como passo inicial, pode levar à busca de uma administração pública moderna e flexível, consequência de uma eventual ruptura com os modelos tradicionais de administração de recursos públicos e com as antigas estruturas burocráticas, visando assim à qualificação dos profissionais e uma maior eficiência na prestação de serviços, e conseqüentemente a satisfação dos usuários.

Partindo desse pressuposto surge o seguinte questionamento: **Quais os traços presentes no servidor público do município de Santana do Livramento-RS quanto às características dos modelos da administração pública?**

Para responder a essa questão-problema foi estabelecido, como objetivo geral: identificar os traços dos modelos de administração patrimonialista, burocrática, gerencial e governança pública nos servidores públicos do município de Santana do Livramento-RS. E como objetivos específicos: descrever as características dos Modelos de Administração

Pública; identificar o perfil do servidor público no município de Santana do Livramento quanto as característica dos modelos de administração pública; identificar se os modelos de administração pública estão correlacionados com fatores como sexo, idade, escolaridade, ano de posse no serviço público e local de atuação na Prefeitura Municipal.

A influência gerada pelos modelos de administração pública no perfil dos servidores é fator determinante na qualidade dos serviços prestados à sociedade, os traços provenientes desses paradigmas continuam latentes no cotidiano do serviço público, sejam mais ou menos intensos. Alguns estudos apontam a presença de diferentes características dos modelos em organizações públicas Nunes (2003) Bresser Pereira (1996).

Neste estudo busca-se a identificação dos modelos predominantes em órgãos públicos e para alcançar os objetivos é utilizado o município de Santana do Livramento, podendo futuramente servir de base para novos estudos que busquem identificar o perfil dos servidores públicos quanto às características dos modelos de administração pública e consequentemente ter uma visão holística do serviço público municipal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico, elaborado a partir da pesquisa realizada a diversos autores, está composto em: Modelos de Administração Pública conjuntamente com a Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil.

2.1 Modelos de Administração Pública

Os Modelos de Administração Pública são diferentes formas de administrar o Estado, delimitando a atuação dos agentes públicos, sendo que esta atuação delineia a forma como os serviços serão prestados à sociedade. A administração pública se divide basicamente em administração patrimonialista, administração pública burocrática, administração pública gerencial e modelo de governança pública (SECCHI, 2009).

A administração pública brasileira tem passado por processos de hibridismo, com a presença de diferentes características dos modelos nas organizações. Matias Pereira (2008) deixa evidente que o Estado patrimonialista está presente na cultura política brasileira, manifestando-se no clientelismo, no corporativismo, no fisiologismo e na corrupção. A crise burocrática transpõe as dimensões da estratégia, da estrutura, dos processos, das pessoas, dos recursos e da cultura. A presença dessas características nas organizações pode influenciar a capacidade da administração pública realizar e obter resultados em benefício da sociedade. A forma como está estruturada é o ponto de partida para o seu sucesso (MATIAS PEREIRA, 2008).

A evolução histórica dos modelos tem demonstrado a profunda necessidade do Estado em se adequar as complexas exigências da sociedade e da globalização que marcam a redefinição da estrutura de Estado e sua consequente quebra de paradigmas com modelos passados.

2.1.1 Modelo Patrimonialista

A administração pública brasileira, aparelhada e organizada, teve início com a vinda da família real portuguesa em 1808. Antes disso havia apenas uma administração colonial relativamente aparelhada (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

“No período colonial o Estado brasileiro se caracterizava como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros, o aparelho administrativo não seguia normas gerais, hierarquias e definições de competências, pois a legislação da colônia era

constituída por determinações particulares e casuístas, que não obedeciam a um plano conjunto” (PAULA, 2005, p. 107).

No entanto, com a transferência da corte portuguesa para o Brasil e a formação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves – rompendo o Pacto Colonial – constituíram-se as bases do Estado Nacional e conseqüentemente o surgimento do primeiro modelo de administração pública, o patrimonialismo. Cabe ressaltar que o modelo patrimonialista é oriundo de Estados Absolutistas, visto que o soberano centralizava todo poder em si, não havendo distinções entre o público e o privado, sendo o Estado utilizado como extensão do poder do dirigente (MATIAS PEREIRA, 2010). Costin (2010) salienta que o poder do rei era tido como investidura por providência divina, portanto, seus súditos deveriam lealdade ao soberano e não à nação. Qualquer ameaça ao poder do rei era considerada como um sacrilégio.

Bergue (2011), afirma que no modelo patrimonialista as pessoas (servidores públicos) são consideradas empregadas do administrador e não do ente estatal, ou seja, o espaço do serviço público é assumido pelo gestor, como extensão dos seus domínios. Nesse contexto o autor afirma que o nepotismo passa a ser uma tendência. O autor ainda afirma que os cargos são considerados como prebendas, rentáveis e com pouco esforço. Os empregos e benefícios, consoante com Paula (2005), que se auferem do Estado costumam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Com isso o servidor passa a não ter relação com o cargo, mas com o agente que proporcionou a função, uma relação de pessoalidade.

Em 1820, com a Revolução Liberal do Porto, a família real retorna a Portugal, devolvendo ao Brasil a condição de colônia, pelo fato de que a coroa ao retornar para Portugal drena todo recurso financeiro dos cofres brasileiros. Porém Dom João VI, deixara um início de máquina pública, com a concessão de empregos já associada ao patrimonialismo (COSTIN, 2010). Ainda com base na autora, um ano após a partida da família real é declarada a independência brasileira e conseqüentemente em 1824 a primeira constituição, que dentre todas as características, a Carta estabelecia a instrução primária gratuita e os socorros públicos (serviços públicos), e principalmente a Carta instituiu um quarto poder, o Poder Moderador, no qual o imperador realizava nomeações, vetava decisões da Assembleia Geral e convocava e dissolvia a Câmara dos Deputados.

O modelo patrimonialista em nenhum momento, tendo em vista suas características, teve por pretensão atender as demandas da sociedade. No Brasil, o modelo patrimonialista perpassa um longo período até a quarta década do Brasil república. Durante esse período poucas mudanças ocorreram no país, porém a mudança mais significativa, que fragiliza o período imperial é o abolicionismo, onde uma das bases tanto do Brasil colônia, quanto do Brasil império é destruída. Além desse fato, a Guerra do Paraguai vai ser outro fator determinante para a derrocada do império brasileiro, surgindo assim, após a tomada do poder pelo exército, o período conhecido como República Velha em 1889.

Embora a República tenha preservado o modelo patrimonialista, trouxe modificações à máquina administrativa. Com a Constituição de 1981 foi decretado o federalismo, transformando as províncias em Estados de uma Federação, que segundo Costin (2010), significou uma descentralização sem precedentes na história brasileira. Além desta outras mudanças ocorreram como a extinção do Poder Moderador e a adoção do sistema presidencialista, com independência dos poderes.

A República Velha que durou cerca de 40 anos, foi se tornando aos poucos disfuncional ao Brasil que passava por um processo de transformação, pela diversificação da economia, primeiro ciclo de industrialização, urbanização e pela organização política das camadas urbanas (LUSTOSA DA COSTA, 2008).

O modelo patrimonialista ainda repercute na administração pública brasileira em práticas como o fisiologismo oriundo da extensão do poder do dirigente, traço marcante desse modelo, visto que no contexto da administração pública atual é uma prática que visa à satisfação de um interesse particular ou de um grupo específico em detrimento do bem comum. Prática semelhante é o clientelismo, mais voltado para a questão partidária, que consiste na troca de favores entre o detentor do poder e de quem vota. Esses traços operam na administração pública contemporânea, seja no uso indevido de um bem público pelo servidor, seja no uso do aparelho estatal como extensão do poder do agente político. Todas essas ações contribuem na corrupção endêmica que ocorre no meio público e afeta a sociedade, sendo esta outra característica marcante do modelo patrimonialista, dado que a coisa pública é usada de maneira indevida pelos agentes públicos.

Em uma administração patrimonialista o interesse perseguido é sempre o de quem detém o aparelho de Estado, seja o soberano ou um grupo específico de pessoas, dessa forma o modelo não visa o interesse da coletividade. A administração é do Estado, mas não é pública, ou seja, o interesse do cidadão é deixado de lado, sendo o mesmo visto apenas como um mero sustentáculo do Governo.

2.1.2 Modelo Burocrático

Em 1938 foi criado, durante o Governo de Getúlio Vargas o Departamento Administrativo de Serviços públicos – DASP. O departamento figura como o marco inicial do modelo burocrático de administração pública, cujo principal objetivo era a busca por um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada, sendo o departamento responsável pela organização do Estado quanto ao planejamento, orçamento e administração de pessoal (PAULA, 2005).

A reforma burocrática fez-se necessária, principalmente após a crise da Bolsa de Nova Iorque em 1929, pelo fato de que a crise afetou significativamente a economia brasileira baseada na exportação de café. Obrigando assim, o presidente Getúlio Vargas, que assumira o país em 1930, a investir na indústria nacional, marcando assim a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial (LUSTOSA DA COSTA, 2008). Cabe ressaltar, em 1934, a elaboração da Constituição que previa direitos sociais como jornada de trabalho de oito horas, repouso semanal obrigatório, férias remuneradas, proibição do trabalho infantil, indenização para trabalhadores demitidos sem justa causa.

A mudança mais significativa foi certamente na administração de pessoal. Foram detalhados diferentes procedimentos estabelecidos pela Constituição de 1934, como o concurso público, mas foram também estabelecidos mecanismos novos como os planos de classificação de cargos e fixação de salários, institucionalização de treinamentos e aperfeiçoamento dos funcionários públicos, introdução de sistema de mérito, medidas voltadas a dotar de racionalidade a máquina pública, Aqui, a ideia central era a da impessoalidade e da valorização do saber técnico, traços importantes da administração burocrática que se pretendia implantar (COSTIN, 2010, p. 52-53).

O modelo burocrático, como contraproposta ao modelo patrimonialista, se caracteriza como o tipo ideal de dominação racional-legal de Max Weber, cujo objetivo é combater o nepotismo e a corrupção oriundos do modelo anterior. Vale destacar que assim como Weber afirma que não existe um modelo de dominação pura, não existem modelos de administração pública puros. O que houve foi uma predominância de alguns em momentos específicos da história.

Três características do modelo burocrático são tidas como principais segundo Secchi (2009): a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Essas características vão de encontro às peculiaridades do modelo patrimonialista.

A formalidade impõe uma padronização de procedimentos, um regramento, ou seja, busca-se evitar a discricionariedade individual. A atuação dos servidores fica limitada, baseada apenas em regramentos; a impessoalidade deixa evidente que as posições hierárquicas não pertencem aos indivíduos, mas as organizações. Evita-se, portanto, a apropriação individual do poder e o profissionalismo baseado no mérito ataca diretamente o nepotismo, sendo que os cargos já não podem ser considerados como moeda de troca ou privilégios, mas são alcançados através de ampla concorrência, ou seja, exigem-se melhores capacidades técnicas e conhecimento. Ainda conforme Secchi (2009), outras características do modelo derivam do profissionalismo, a separação entre propriedade pública e privada, trabalho remunerado, divisão racional das tarefas e separação dos ambientes de vida e trabalho.

Segundo o PDRAE (BRASIL, 1995), o modelo burocrático parte de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por esse motivo, complementa Matias Pereira (2010), sempre são necessários controles rígidos dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade.

Assim sendo, em um primeiro momento o modelo de administração pública burocrática surtiu os efeitos ao qual fora proposto. Porém Vargas atuava num contexto onde crescia no mundo uma visão mais intervencionista do Estado, principalmente pós Constituição de 1937, e na conjuntura do Estado Social verificaram-se algumas disfunções do modelo burocrático.

Bresser Pereira (1996), afirma que com o advento do Estado social e econômico verificou-se que a administração pública burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para a prestação de serviços ao público. A administração pública burocrática, na verdade, é lenta, cara, auto referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Conforme Klering et al. (2010), o modelo burocrático apresenta algumas disfunções, sendo que a principal é que o controle torna-se a razão de ser do funcionário e como consequência o Estado volta-se para si mesmo deixando de lado sua principal missão de servir a coletividade. Em decorrência desse fato cresce a insatisfação do cidadão que percebe a incapacidade de o Estado em atender suas necessidades.

Percebe-se dessa forma que o Estado para suprimir o nepotismo e a corrupção, utiliza-se de um controle rígido - o grande mérito do modelo - porém com custos altos. Devido à ênfase ao controle dos meios, a administração pública torna-se ineficiente, o contraposto do que pretende o modelo, na medida em que o modelo demonstra-se pouco orientado para a demanda dos cidadãos.

A crise da administração pública burocrática começou ainda no regime militar, principalmente pela não consolidação de uma burocracia profissional no país. Agravando-se a partir da Constituição de 1988, quando a administração passa a sofrer pelo profundo enrijecimento burocrático. As consequências da sobrevivência do modelo patrimonialista aliado com o enrijecimento burocrático serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública Bresser Pereira (1996).

2.1.3 Modelo Gerencial

Durante o regime militar houve a primeira tentativa de superação da rigidez burocrática com o Decreto-Lei 200 de 1967; através da descentralização, onde as atividades

de produção de bens e serviços foram transferidas para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista; e através da flexibilização de sua administração buscava-se uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado Bresser Pereira, (1996).

A proposta de descentralização partiu da ideia de liberar a estrutura central de direção das rotinas de execução, para concentrá-las em atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle. Além disso, na área de pessoal, o documento legal baseava-se em alguns princípios como valorização e dignificação da função pública e do servidor público. Consequência disso houve aumento da produtividade, profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público, fortalecimento do sistema de mérito para ingresso, concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes na administração de pessoal, entre outros (COSTIN, 2010).

No entanto, o Decreto-Lei 200/67 não se consolidou pelo fato que o regime militar, de forma oportunista, 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 (BRASIL, 1995). O Decreto-Lei 200 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização, ou pode ser considerado como um primeiro momento da administração pública gerencial.

Na década de 1990 o modelo gerencial vai se consolidar como novo paradigma da administração pública, em resposta à grande crise de Estado dos anos 80, que impôs a necessidade de reconstruí-lo e à globalização, que tornou imperativo redefinir suas funções (BRESSER PEREIRA, 1996).

A reforma Gerencial no Brasil é promovida pelo Ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE), Bresser Pereira, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (Bresser Pereira, 2000), apoiada nos princípios da flexibilidade, ênfase nos resultados, foco no cidadão cliente e controle social, além de ser inspirado nos avanços realizados pela administração de empresas. Bresser Pereira destaca as principais características do modelo como descentralização do ponto de vista político; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos; organizações com poucos níveis hierárquicos; pressuposto de confiança limitada; controle por resultados, *a posteriori*; e administração voltada para o atendimento do cidadão. Dessa forma o paradigma Gerencial busca modernizar o Estado e a tornar sua administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-cliente (BRESSER PEREIRA, 2000).

Para Matias Pereira (2008), a reforma de 1995 teve como objetivo manter equilibradas as contas públicas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade de ação estatal. O autor salienta que por tratar-se de um modelo pós-burocrático, buscou importar ferramentas de gestão do setor privado, bem como a aplicação da lógica de mercado dentro do setor público, focalizando o aumento econômico do Estado.

A administração pública gerencial, segundo Secchi (2009), é um modelo normativo para a estruturação e a gestão da administração pública cujos valores são eficiência, eficácia e competitividade. O modelo gerencial não nega todos os princípios do modelo burocrático, mas pelo contrário, está apoiado no modelo anterior, porém dando flexibilidade a alguns de seus princípios fundamentais como a admissão segundo critérios rígidos de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático (BRASIL, 1995).

A diferença fundamental entre os modelos está no controle, o modelo gerencial tem como uma de suas principais características uma administração voltada para o controle de resultados e não dos processos. Pelo fato de que o modelo vem com o intuito de trazer efetividade na prestação de serviços, não se atendo ao controle dos meios, mas dos fins.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados (BRASIL, 1995, p. 16).

Conforme Matias Pereira (2008), a partir da implantação do paradigma pós-burocrático, inspirado na administração de empresas, foram absorvidas ferramentas de gestão proveniente do setor privado e adaptadas para o setor público com um intuito de ser uma administração orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, visando sempre o atendimento da demanda do cidadão. Segundo Bresser Pereira (1996), o atendimento à demanda do cidadão se dá com um serviço público moderno, profissional e eficiente. Com toda tecnologia oriunda de empresas privadas e adaptadas para o serviço público, visando sempre aprimorar a prestação dos serviços.

2.1.4 Modelo de Governança Pública

Mais recentemente, tem emergido um novo modelo, o de Governança pública, que segundo Martins e Marini (2014, p. 43), “aplica-se em novos tempos e contextos marcados pelo pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação”.

Diferente dos contextos do modelo burocrático (Estado do bem estar social desenvolvimentista) e da administração Gerencial (a onda neoliberal dos anos 80 e 90). “Propõe escopos mais amplos, colocando-se numa perspectiva mais abrangente de governo (*whole of government*) e sociedade (redes de governança), diferentemente dos enfoques estatal da administração pública ortodoxa e intraorganizacional da nova gestão pública (com ênfase em eficiência e controle)” (MARTINS E MARINI, 2014, p. 43).

Além do pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação, Secchi (2009, p. 359) salienta outras razões para o surgimento do modelo de Governança Pública. A ascensão de valores neoliberais e denúncia de incapacidade do Estado em lidar com problemas coletivos. Outro fator importante para o surgimento do modelo é o próprio paradigma gerencial que foca sua “atenção no desempenho e no tratamento dos problemas do que nas perguntas ”quem” deve implementar ou “como” devem ser implementadas as políticas públicas”. A característica preponderante de pluralismo na construção de políticas públicas, onde diferentes atores têm direito de influenciar essa construção, exige do Estado uma redefinição, pois surge a necessidade de um Estado menos hierárquico e monopolista.

Governança pública propõe uma nova síntese, uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade, buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas (MARTINS E MARINI, 2014, p. 43).

Para Martins e Marini (2014, p. 44), “Governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho”. A principal característica do modelo é a abordagem relacional, ou seja, a participação de diferentes atores influenciando na construção de políticas públicas. Essa abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o

ambiente que circunda o governo é o que diferencia o modelo de Governança pública do modelo Gerencial (SECCHI, 2009).

Secchi (2009, p. 359) denota outra característica importante do modelo é o “resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública”. Em suma, a Governança pública disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas, fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas públicas (SECCHI, 2009).

2.1.5 Quadro síntese

Quadro 01: síntese dos modelos de administração pública

MODELO	ORIGEM	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Patrimonialista	1808 – Vinda da Família Real	Implementar no Brasil um modelo de administração próprio de países absolutistas.	Nepotismo, corrupção, corporativismo, etc.
Burocrático	1930 – Getúlio Vargas	Evitar práticas do modelo Patrimonial através da retirada do Poder da mão do soberano.	Formalidade, profissionalização, impessoalidade.
Gerencial	1990 – FHC	Aprimorar o modelo anterior neutralizando disfunções e trazendo maior eficiência.	Descentralização, flexibilização, modernização, etc.
Governança pública	Recente	Proporcionar maior envolvimento de diferentes atores na construção de políticas públicas.	Democracia deliberativa e redes de políticas públicas.

Fonte: elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

O presente estudo, classificado como descritivo e de natureza qualitativa, foi realizado no município de Santana do Livramento, localizado na fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha do município se deu por motivo de acessibilidade, além de ser sede de um dos polos da Universidade Federal do Pampa.

O espaço amostral calculado para a pesquisa foi de 325 de uma população de 2085 servidores, ligados às secretarias municipais, considerando nível confiança de 95% e erro amostral de 5%. Abaixo a fórmula de cálculo.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Fonte: Santos, 2017

Os servidores selecionados são lotados nas 15 secretarias municipais, sendo elas: Secretaria da Fazenda; Secretaria da Saúde; Secretaria de Administração; Secretaria de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Assuntos Agrários; Secretaria de Assistência e Inclusão Social; Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer; Secretaria de Desenvolvimento Econômico; Secretaria de Educação; Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária; Secretaria de Obras; Secretaria de Planejamento e Meio Ambiente; Secretaria de Serviços

Urbanos; Secretaria de Trânsito, Transporte e Mobilidade Urbana; Secretaria de Turismo; Secretaria Geral de Governo. Além de chefia do executivo e encargos gerais do município.

A seleção foi feita através de conveniência, levando em consideração a disponibilidade dos servidores em responder aos questionários, sempre buscando diferentes funções a fim de uma amostra bastante representativa. Para a amostra, probabilística estratificada proporcional (HAIR, 2005), realizou-se um cálculo proporcional do número de servidores por secretarias em relação ao espaço amostral, totalizando 15,5% dos servidores de cada secretaria. O número total de servidor por secretaria está discriminado no quadro 02.

Quadro 02 – Distribuição de servidores por secretarias

SECRETARIA	SERVIDORES	AMOSTRA
Fazenda	69	11
Saúde	438	68
Administração	58	9
Agricultura, pecuária e abastecimento.	33	5
Assistência e inclusão social	83	13
Cultura, esporte e lazer	32	5
Desenvolvimento econômico	4	1
Educação	1034	160
Habitação e Assuntos Fundiários	3	1
Obras	84	13
Planejamento e Meio Ambiente	47	7
Serviços Urbanos	97	15
Trânsito, Transporte e Mobilidade Urbana	45	7
Turismo	6	1
Geral de governo	4	1
Chefia do Executivo	40	6
Encargos Gerais do Município	8	2
TOTAL	2085	325

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange a coleta de dados, que conforme Gerhardt e Silveira (2009) é a busca por informações para a compreensão do fenômeno/fato que o pesquisador deseja solucionar, foi realizada através de dados primários a partir de indivíduos (HAIR et. Al. 2005), para tal foram aplicados questionários estruturados devido à amplitude e cobertura da pesquisa. A estrutura final do questionário ficou composta por 36 questões, alinhadas com a teoria, que abordam pontos relacionados a dados socioeconômicos e características dos modelos de administração pública.

O questionário foi construído com base no referencial teórico, levando em consideração as principais características dos modelos elencadas pelos autores citados no estudo. Buscou-se uma amostra representativa principalmente com os servidores ligados à secretaria da educação e saúde, onde os questionários foram aplicados em diferentes regiões da cidade.

Posterior à aplicação dos questionários, as questões foram agrupadas conforme as características dos modelos patrimonialista, burocrático, gerencialista e governança pública. Desta forma, foi feita a média dos resultados das questões relativas a esses modelos como forma de relacionar esses dados. As respostas às perguntas do questionário se basearam numa escala Likert que varia de 1 a 7 tendo em vista uma maior precisão nos dados. Variando desde discordo totalmente a concordo totalmente, tendo o respondente uma opção de neutralidade na resposta, conforme quadro 03.

Quadro 03: Disposição possível das respostas

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo em Partes	Indiferente	Concordo em Partes	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos dados, que segundo Diehl e Tatim (2004) consiste em organizar os dados de maneira que seja possível a interpretação pelo pesquisador, foi feita através de análise descritiva dos dados, a partir das questões correspondentes às características dos modelos de administração pública.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Este tópico está dividido em quatro subtópicos referentes aos modelos Patrimonialista, Burocrático, Gerencial e de Governança Pública, propostos no trabalho que serão analisados separadamente, de acordo com a respectiva categorização.

4.1 Patrimonialismo

As respostas das questões referentes ao Modelo patrimonialista obtiveram uma média de 4,265 entre as 5 questões que compõe o conceito, conforme quadro abaixo.

Quadro 4: Modelo Patrimonialista

13	Tenho a sensação de lealdade para com o meu superior.	5,95
14	Nas minhas atividades diárias, muitas ações são feitas de maneira direta e próxima a pessoas que eu tenho afinidade.	5,58
15	Não existe clara divisão entre o que é da minha vida particular e das minhas atividades realizadas na prefeitura.	2,1
16	No meu local de trabalho percebo que alguns colegas de trabalho usufruem do bem público para a sua satisfação pessoal.	3,22
17	Tenho colegas de trabalho que não atuam por mérito, mas por indicação.	4,48
	MÉDIA GERAL	4,265

Fonte: Elaborado pelo autor

A falta de padrão nas respostas dos servidores demonstra, que apesar de existirem alguns traços característicos do modelo patrimonialista, que este modelo não é percebido pelos servidores nas secretarias ligadas a Prefeitura de Santana do Livramento. Entretanto, algumas variáveis podem ser destacadas como, por exemplo, a forte presença de lealdade para com o superior, onde 90,2% das respostas se concentraram mais à direita da escala Likert, configurando as respostas concordo totalmente (47,1%), concordo muito (23,1%) e concordo em partes (20%), ou seja, os servidores mostram em suas respostas que o serviço está ligado à questão da lealdade, além disso, a formação de grupos que atuam por motivos de afinidade dentro das organizações salientam esses traços, cerca de 63% das respostas concordam totalmente (29,8%) e concordam muito (33,2%) que existe essa atuação por afinidade. Weber (2004) destaca a lealdade pessoal do servidor, muitas vezes atrelada ao carisma do superior, ocorre tanto na esfera política, religiosa e econômica.

As questões que tratam da confusão entre a vida particular e as atividades que envolvem bens públicos e o seu uso por parte de colegas para satisfação pessoal resultaram em elevado índice de discordância (as respostas discordo totalmente, discordo muito e discordo em partes somadas), sendo respectivamente 79,1% e 57%. Isso pode levar à demonstração de que práticas características do modelo patrimonial, não são claramente

percebidas pelos servidores hoje, neste estudo, assim, isso aponta para as possibilidades desse modelo estar sendo superado no cotidiano do serviço público, restando resquícios dessas velhas práticas em alguns servidores.

A questão que trata da atuação não por mérito, mas por indicação, manteve certo equilíbrio entre as respostas, pendendo para a atuação por indicação o que é característico do modelo quando presente nas organizações públicas. Quando analisados apenas os cargos em comissão a média de respostas para a questão foi de 4,36, ou seja, através dos CC's percebe-se que muitas vezes os servidores encarregados de cargos de chefia atuam mais pelo sentido da indicação propriamente dita do que pelo mérito, capacidade técnica, etc.

O modelo Patrimonialista por ser característico do período colonial, imperial e início de período republicano brasileiro (LUSTOSA DA COSTA, 2008) pode ser menos percebido na realidade atual dos servidores de Santana do Livramento, salientando que esta pesquisa se refere apenas aos funcionários lotados nas secretarias municipais. Uma das hipóteses é que isso ocorre pelo fato que o modelo burocrático que sucedeu previa mecanismos para anular o patrimonialismo e com o tempo o modelo perde força restando apenas resquícios que são percebidos com menor intensidade na administração atual. A própria legislação brasileira pressupõe meios para impedir práticas características do modelo, assim sendo o fato de ser ultrapassado tende a ser extinto definitivamente com o tempo da administração pública.

4.2 Burocrático

O Modelo Burocrático, com média geral de 5,266, foi composto por 7 questões ligadas a teoria, de acordo com quadro a seguir.

Quadro 05: Modelo Burocrático

18	Minhas ações e atitudes na organização são excessivamente regradas.	5,41
19	A minha formação contribui para exercer as funções que me são cabíveis.	6,36
20	Meus colegas de trabalho são capacitados para exercer as funções que lhes são cabíveis.	5,67
21	Minhas atividades permitem o alcance do interesse da organização em detrimento de interesses de grupos específicos.	5,33
22	Me sinto desestimulado quanto à inovação relacionada ao meu trabalho.	3,26
23	Mesmo com a utilização de instrumentos eletrônicos devo ter tudo protocolado e arquivado.	6,06
24	Minhas atividades são controladas durante sua execução.	4,77
	MÉDIA GERAL	5,266

Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo burocrático, assim como no patrimonialista, houve falta de padronização nas respostas, o que denota que os entrevistados não percebem algumas características do modelo, mesmo havendo vários traços característicos da burocracia na administração pública.

Em relação à questão 18 (“Minhas ações e atitudes na organização são excessivamente regradas”) 83,1% dos respondentes concordam com tal afirmativa (somando as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo em partes). Mesmo a questão não se tratando de uma característica do modelo, mas uma disfunção do mesmo, pode-se perceber a presença de formalidade excessiva nas ações dos servidores, o que pode provocar lentidão nos processos, tornando muitas vezes o serviço prestado de baixa qualidade e consequentemente provocar desestímulo no servidor público Bresser Pereira (1996). Entretanto a questão 22 (“Me sinto desestimulado quanto à inovação relacionada ao meu

trabalho”) demonstra um percentual de 57% de discordância, apenas 32,3% dos servidores sentem-se desestimulado quanto à inovação.

No que tange a formação como contribuição para desempenhar funções (questão 19), 93,2% dos servidores percebe que a formação contribui para as atividades, demonstrando profissionalismo na administração. A questão 20 reforça tal afirmação, pois trata da capacitação por parte dos colegas para exercer as funções, e 86,5% dos entrevistados responderam que os colegas são capacitados. Segundo Zouain e Bittencourt (2010), o disposto no § 2o do artigo 39 da Constituição Federal de 1988 determinou aos entes federais que mantenham “escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos”. Demonstrando a preocupação do Poder Público quanto à formação dos servidores visando à qualificação do serviço público.

Mesmo com a utilização de meios eletrônicos, o uso de protocolos é constante nas organizações, 85,9% responderam que devem ter tudo protocolado e arquivado (questão 23), outros 65,6% responderam que as atividades são controladas durante a execução (questão 24), evidenciando a forte presença de características do modelo Burocrático nas organizações.

Na década de 90 com a reforma gerencial, muitos processos foram flexibilizados, buscando eficiência no serviço prestado para a sociedade, porém percebe-se que a administração pública do município de Santana do Livramento ainda possui características burocráticas na organização, até mesmo pela cultura burocrática expressa nas leis, estando em contraponto com o perfil dos servidores lotados nas secretarias municipais. Portanto percebe-se uma organização, muitas vezes, lenta e cara (Bresser Pereira, 1996), ou seja, de acordo com os moldes burocráticos controle dos meios, formalidade, etc., e servidores que não percebem tais características do modelo como existente no perfil.

4.3 Gerencialismo

O modelo Gerencial contendo 7 (sete) questões ao todo e representando média de 5,874, demonstrou que as respostas mantiveram-se próximas à média aritmética, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 06: Modelo Gerencialista

25	Minha função permite que eu atue de forma criativa e/ou inovadora.	5,56
26	Sempre realizo minhas tarefas com o melhor rendimento e com o mínimo de erros e/ou dispêndios.	6,24
27	Me sinto comprometido com a organização que atuo.	6,65
28	Os procedimentos quanto ao atendimento da demanda da sociedade são realizados de maneira ágil.	5,3
29	Com o meu trabalho, sinto que conquistei a confiança dos meus superiores imediatos.	6,08
30	Considero o serviço prestado pela minha organização como excelente.	5,62
31	Considero o serviço prestado pelo meu departamento como excelente.	5,67
	MÉDIA GERAL	5,874

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas questões constatou-se que 80,9% dos servidores responderam que a função permite uma atuação de forma criativa e/ou inovadora (questão 25), ou seja, uma maior discricionariedade nas ações, mesmo havendo regras que devem ser seguidas o servidor tem a possibilidade de ser criativo nas funções que desempenha, porém existe uma parcela que não possui tal liberdade de atuação.

Em relação à eficiência (questão 26), 96,2% dos entrevistados responderam que realizam as tarefas com o melhor rendimento e com o mínimo de erros e/ou dispêndios. Os servidores percebem que atuam de maneira eficiente possibilitando uma maior qualidade no serviço prestado. Segundo Bresser Pereira (1996) no modelo gerencial o atendimento à demanda do cidadão se dá com um serviço público moderno, profissional e eficiente, com toda tecnologia oriunda de empresas privadas e adaptadas para o serviço público.

Os servidores demonstraram sentirem-se comprometidos com a organização em que atuam (questão 27), com uma porcentagem bastante significativa de 98,5%, sendo um total de 320 que responderam dessa forma do número total de 325. O comprometimento pressupõe a realização daquilo a que o indivíduo se propôs a fazer, o engajamento com as funções. Assim sendo o servidor público percebe-se comprometido com a organização em que atua.

Quanto à eficácia (questão 28) a porcentagem caiu para 78,5%, porém um número bastante significativo, denotando que grande parte dos servidores percebe que os procedimentos quanto ao atendimento da demanda da sociedade são feitos de maneira ágil, ou seja, busca-se por parte dos servidores serviços mais rápidos, contrapondo com a morosidade presente no modelo burocrático. Na questão excelência 85% dos entrevistados percebem o serviço prestado pela organização (Prefeitura) como excelente e o número aumenta para 88,3% quando trata do serviço prestado pelo departamento (Secretaria).

Conforme Zouain e Bittencourt (2010, p. 79) “hoje existe consenso internacional que uma das pré-condições para o desenvolvimento econômico de um país é a qualidade de sua administração pública” e para tanto “faz-se necessário capacitar os escalões superiores para a comunicação, o diálogo e a negociação com os atores sociais, as lideranças políticas, sindicais e empresariais, e fundamentalmente com o Legislativo, de forma a evitar a paralisia decisória e a fortalecer o compromisso do país com a democracia”.

Em suma, os servidores percebem sua atuação como eficiente e eficaz. Sentem-se comprometidos com a organização, 91,1% sentem que conquistaram a confiança dos superiores, além de perceberem o serviço prestado para a sociedade como excelente, fazendo valer uma característica fundamental do Gerencialismo o foco no cidadão-cliente Bresser Pereira (2000). Assim sendo o servidor possui um perfil voltado para o Gerencialismo, uma das hipóteses para explicar tal fenômeno é a recente implementação do modelo na administração pública brasileira, que desponta da década de 90 durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso.

4.4 Governança Pública

O modelo Governança Pública, com um total de 4 questões relacionadas, obteve uma média entre as respostas de 4,782, conforme quadro abaixo.

Quadro 07: Modelo Governança Pública

32	Participo das decisões da organização que se referem diretamente ao meu trabalho.	5,38
33	Sinto que posso opinar e participar de forma que melhore os serviços prestados pela organização que trabalho.	5,48
34	Na organização que eu trabalho, existem plataformas que facilitam o envolvimento dos <u>seus servidores</u> na construção de políticas públicas.	4,1
35	Na organização que eu trabalho, existem plataformas que facilitam o envolvimento dos <u>cidadãos</u> na construção de políticas públicas.	4,17
	MÉDIA GERAL	4,782

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como o modelo gerencial, o modelo de governança é percebido no perfil do servidor, ele se manifesta através de uma maior participação, envolvimento e opinião dos servidores nas decisões de políticas públicas, ou na participação da sociedade na construção das políticas. Apesar de ser o modelo mais recente na evolução da administração pública brasileira e discutido por alguns autores como Secchi (2009) Martins e Marini (2014), seus traços estão presentes e são percebidos pelos servidores de Santana do Livramento.

Conforme os dados obtidos, 79% dos entrevistados participam das decisões que envolvem seu trabalho (somadas as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo em partes), ou seja, organizações mais horizontais onde os servidores têm a possibilidade de participar das decisões que refletem diretamente no seu trabalho. Essa questão obteve uma média de 5,38 por respostas. Outro dado importante que reforça a percepção, por parte do servidor, do modelo de Governança pública é que 82,2% responderam que sentem que podem opinar e participar de forma que melhore os serviços prestados, onde 108 respondentes concordam totalmente com a afirmativa.

No que tange a existência de plataformas que facilitam o envolvimento dos servidores e dos cidadãos na construção de políticas públicas, obteve-se respectivamente 48% e 50,7%, com médias de 4,1 e 4,17, demonstrando que as organizações públicas estão em processo de adequação ao modelo. De acordo com Martins e Marini (2014) o modelo de Governança pública busca integrar política e administração, gestão e políticas públicas.

Dessa forma cresce o número de servidores que participam das decisões, que têm a possibilidade de envolvimento e opinião nas organizações, que segundo Secchi (2009, p.359) representa o “resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública”.

A hipótese levantada para que o modelo esteja presente no perfil do servidor é a sua recente implementação e mesmo estando ainda em construção é bem absorvido pelos servidores abrangidos pelo estudo demonstrando uma rápida adequação as características provenientes do modelo. O modelo reforça a ideia de comprometimento com a organização ao permitir a participação dos diferentes atores na construção de políticas públicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo, que trata dos modelos de administração pública realizando uma reflexão sobre o perfil do servidor público de Santana do Livramento-RS, possibilitou alcançar o objetivo central deste estudo que foi identificar os traços dos modelos de administração patrimonialista, burocrática, gerencial e governança pública nos servidores públicos do município de Santana do Livramento-RS. As informações encontradas na literatura permitiram definir o perfil dos servidores lotados nas secretarias do município pela resposta de 325 entrevistados a questionário estruturado. Realizou-se uma descrição das características conjuntamente com a evolução histórica dos modelos na administração pública brasileira.

As questões foram agrupadas de acordo com as características dos modelos aos quais representam, construindo-se 4 grupos de questões estudadas referentes aos modelos, a saber: Patrimonialista, Burocrático, Gerencial e Governança Pública. De maneira geral, em decorrência da análise, observou-se que o servidor público de Santana do Livramento, neste estudo, tem uma maior percepção das características dos modelos mais recentes da administração pública brasileira, ou seja, denota-se um perfil mais voltado ao Gerencialismo e à Governança Pública, ainda que o último esteja em processo de construção. Constatou-se que as organizações refletem características burocráticas, enquanto os servidores percebem no seu

perfil, uma atuação mais gerencial, além de maior envolvimento nas decisões que se referem ao trabalho, marcado pela Governança.

Os resultados também evidenciaram traços dos modelos Patrimonial e Burocrático, porém com menor intensidade e, portanto, não percebidos pelos servidores na grande maioria. Pressupondo-se tal fato por serem modelos mais antigos e, portanto, cada vez menos presentes no cotidiano do servidor público. Tanto o Gerencialismo, como a Governança pública são modelos mais recentes de administração pública e traços característicos dos modelos, como por exemplo, criatividade, eficiência, eficácia, comprometimento, confiança, excelência (oriundos do modelo Gerencial) e participação, opinião do servidor no que se refere à melhora dos serviços prestados, o envolvimento em políticas públicas (oriundos do modelo de Governança Pública) se destacaram no estudo, o que determinou uma maior percepção por parte dos servidores com esses modelos.

Assim sendo, evidencia-se que o perfil do servidor, cujo estudo abrange, condiz com a evolução dos modelos estando em conformidade com a literatura vigente sobre o assunto. Questões pontuais necessitam ser aperfeiçoadas, entretanto a amostra permite observar que os servidores lotados nas secretarias municipais de Santana do Livramento-RS estão cada vez mais se qualificando e se adaptando aos desafios propostos pelos paradigmas recentes na administração pública. É importante a realização de outras pesquisas com amostra significativa e envolvendo outros órgãos e até municípios para refletir sobre o perfil dos servidores e assim ter uma visão geral da atuação dos servidores, suas características, e assim buscar uma administração moderna e eficiente.

REFERÊNCIAS

BERGUE, SandroTrescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS:EDUCS . 2011.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma da administração pública: Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. Editora 34, p. 269-294. São Paulo. 1996. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

_____, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

_____, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública (RAP), v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. Disponível em: <http://reformadagestaopublica.org.br/papers/2000/608-RefGerencial_1995-RAP.pdf> Acesso em: 20 mai. 2017.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE SOUZA, Selma Chorro; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A Evolução Histórico Serviço Público e a Necessidade da Transformação do Servidor Público**. IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=6812>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAIR, Joseph, et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise–Revista de Administração da PUCRS, v. 21, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/8231/5903>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública (RAP).Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual.** Revista do TCU, n. 130, p. 42-53, 2014. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTC/TCU/article/view/40/35>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

MATIAS PEREIRA, José. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000100004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 mar. 2017.

_____, José. **Curso de administração pública: Foco nas instituições e Ações Governamentais.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NUNES, Edson. **A Gramática Política do Brasil: Clientelismo e Insulamento Burocrático.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. Disponível em: http://minhateca.com.br/prmendess/LIVROS/CI*c3*8aNANCIA+POL*c3*8dTICA/Pol*c3*aditica/Politica/NUNES*2c+Edson+-+A+gram*c3*a1tica+pol*c3*aditica+do+Brasil,949745313.pdf#. Acesso em: 03 jun. 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line.** Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 mar. 2017.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** São Paulo. Editora Universidade de Brasília, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/352917/mod_resource/content/2/WEBER,%20Max.%20Sociologia%20da%20Domina%C3%A7%C3%A3o.%20In%20Economia%20e%20Sociedade..pdf. Acesso em: 05 nov. 2017.

ZOUAIN, Deborah Moraes; BITTENCOURT, Maryângela Aguiar. **Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas–ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus-FESPM.** Revista Adm. Made, v. 14, n. 2, p. 75-94, 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/%2083/81>. Acesso em: 05 nov. 2017.