

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FABRICIO DE REZENDE JACOMINI**

**A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL DE OCAUÇU – SP**

MARÍLIA

2014

FABRICIO DE REZENDE JACOMINI

A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL DE OCAUÇU – SP

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides soares da Rocha”, mantedora do Centro Universitário Eurípides de Marília-UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:

Prof. Juliano Mota Parente

MARÍLIA

2014

Jacomini, Fabricio de Rezende

A influência do Gerencialismo na Administração Pública Municipal de Ocaçu-SP/ Fabricio de Rezende Jacomini; Orientador: Juliano Mota Parente. Marília, SP [ s.n], 2014. F52

Trabalho de Curso (Graduação em Administração)- Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” mantedora do Centro Universitário Eurípides de Marília- UNIVEM, Marília, 2014 .

1. Influencia 2. Gerencialismo 3. Administração Pública 4.Ocaçu.

CDD:

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de realização de um sonho, Também agradeço de um modo especial a Sabrina Colombo minha namorada pela compreensão dos momentos ausentes pelo fato do estudo e elaboração desse material, a minha família pelo apoio, ao presidente da Câmara Municipal de Ocaçu senhor Julio pelo incentivo apresentado que mesmo caindo de produção no serviço, incentivava pela continuidade dos estudos e de um modo especial ao orientado Professor Juliano pelos grandes ensinamentos passados e acima de tudo pela dedicação apresentada .

Epígrafe

*"Nunca, Jamais Desanimeis,  
Embora Venham Ventos  
Contrários"  
(Santa Paulina)*

Jacomini, Fabricio de Rezende. **A influência do Gerencialismo na Administração Pública Municipal de Ocaçu-SP**, 2014. F Trabalho de Curso (Graduação em Administração Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Marília, 2014 .

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo de estudo identificar se o município está utilizando ferramentas oriundas da administração em seu processo de decisão e para a realização de controle. Para atingir este objetivo foi realizado uma pesquisa bibliográfica visando identificar autores que tratam desta temática desde o conceito de administração e administração pública, como das características e evolução das formas e das políticas públicas brasileiras. A origem do gerencialismo e sua vinda para o Brasil, seu processo de adaptação ao molde das políticas empregadas aqui, o seu objetivo, as adaptações que sofreu no cenário municipal e as principais áreas as quais esta envolvida. As metodologias buscadas para embasamento do estudo, sendo bibliográfico, pesquisa de campo, acompanhamento da administração pública e a coleta e análise dos resultados. Para chegar a conclusão que o município de Ocaçu utiliza se de ferramentas gerencias no seu processo de decisão, como nos controle fim de alcançar a eficiência administrativa.

**Palavras-chaves:** Influencia. Gerencialismo, Administração Pública. Ocaçu.

Jacomini, Fabricio de Rezende. **A influência do Gerencialismo na Administração Pública Municipal de Ocaçu-SP**, 2014. F Trabalho de Curso (Graduação em Administração Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Marília, 2014 .

## ABSTRACT

The present work aims to study identify whether the municipality is using tools from private companies in their process of decissão and control. To achieve this goal we did a literature search to identify authors who treat this theme since the concept of governance and public administration, as the characteristics and evolution of forms and public policies in Brazil. The origin of Managerialism and her coming to Brazil, its process of adaptation to mold the policies employed here, your goal, the adaptations that suffered in the Hall and the main areas which this involved. Methodologies to study bedrock, fetched being, bibliographic field research, monitoring of public administration and the collection and analysis of results. In order to reach the conclusion that the municipality of Ocaçu uses if management tools in your decision-making process, as in the control in order to achieve administrative efficiency.

**Key Words:** It influences, Managerialism, Public administration. Ocaçu

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPA- Plano Pluri Anual  
LDO- Lei de diretrizes Orçamentária  
LOA- Lei Orçamentária Anual  
FHC- Fernando Henrique Cardoso



## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 Diferença entre administração burocrática e gerencial.....	30
---	----

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	09
CAPITULO 1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	12
1.1. Conceitos de Administração Pública Brasileira .....	12
1.2. Características da Administração pública Brasileira .....	14
1.3. Formas de Administração Pública .....	16
1.4. A Evolução da Administração Pública Brasileira .....	18
1.5. A Evolução da Administração Pública em Ocaçu.....	21
CAPITULO 2. O GERENCIALISMO E SUA VINDA PARA O BRASIL .....	28
2.1. As Características do Gerencialismo .....	30
2.2. Adaptação do Gerencialismo no Brasil .....	31
2.3. Objeto do Gerencialismo .....	34
2.4. Adaptação do Gerencialismo em Ocaçu .....	36
2.5. As Principais Aéreas do Gerencialismo em Ocaçu .....	37
CAPÍTULO 3. PESQUISA DE CAMPO .....	40
3.1. Metodologia.....	40
3.2. O Município de Ocaçu .....	40
3.3 Coleta e Análise dos Dados .....	42
3.4 Análise dos Dados Coletados .....	46
4. Considerações Finais .....	48
REFERÊNCIAS .....	49

## INTRODUÇÃO

A população brasileira historicamente não tem participado do processo político que define os critérios de organização da administração pública no âmbito nacional. Já em algumas eleições passadas, os brasileiros estão buscando por candidatos e partidos capazes de efetivamente mudar a forma de governo em todas as esferas públicas, desde a Federal até o âmbito Municipal, em função da insatisfação da população com a política que vem sendo implementada nos últimos anos.

O ex-presidente Fernando Henrique Cardoso se inspirava na abordagem gerencial, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990, na qual a idéia era embasada na diminuição da ação do governo em atividades não exclusivas, como acontecia nas empresas privadas, onde se terceirizava os serviços para ter um melhor aproveitamento na função principal. Foi quando o governo de colocou em prática a privatização, que reduziu os gastos públicos e dava mais tempo para que o governo trabalhasse nas ações principais de um governo: legislação, fiscalização, dentre outras. Até mesmo as funções tidas como próprias do Governo como saneamento básico, saúde e educação passaram a ser funções não exclusivas como consta no Plano Diretor da Reforma do Estado. Mas ocorreu um desapontamento em relação aos indicadores de crescimento econômico e progresso social obtidos no país.

O desapontamento ficou claro quando o candidato do Partido dos Trabalhadores, Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a presidência do Brasil. Os índices sociais que apontam a condição de pobreza no País nos mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso se estabilizaram entre 26,72% e 28,99. Quando Lula assumiu, estes índices subiram um pouco atingindo 28,17%, mas depois sofreram uma queda, chegando em 2009 a 15,54% da população segundo dados do Controle de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (2012).

Essa queda se deu graças à junção e expansão dos programas do Governo Federal, tais como: Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Fundel, Avança Brasil e Brasil em Ação com os programas Fome Zero, Bolsa Família e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Com o número reduzido de programas, o governo PT teve maior controle da sua dimensão e aplicação nas áreas mais necessitadas. Essa administração teve impacto tão profundo na sociedade que o índice de aceitação do governo Lula no

seu final de mandato foi de 80%, um recorde. A aceitação tão grande que o governo conseguiu eleger a sua sucessora, a Presidente Dilma Rousseff, eleita a primeira mulher presidente do país, a qual continuou com a mesma visão de política de seu antecessor.

No âmbito municipal, também verificou-se a necessidade de mudança do modo de administrar o município, e essas mudanças têm ocorrido não só por força da população mas por medidas normativas impostas ao administrador local, como Leis (Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei da Transparência), mas também com a criação e ampliação de Conselhos Municipais com a obrigatoriedade de representação nas áreas da saúde, educação, cultura e lazer, comerciais, municipais, executivo, legislativo, e melhor idade.

Essas imposições vêm levando ao governo municipais a mudar a forma de administrar, passando a usar técnicas características do modelo de gestão gerencialista.

O presente trabalho tem como objetivo identificar os usos de técnicas utilizadas nas empresas privadas, no setor público, tanto para tomadas de decisão como na gestão do município.

No mundo globalizado onde empresas utilizam as mais novas técnicas para controle e gerenciamento, tanto no processo de tomada de decisão como no planejamento estratégico por elas adotadas, é nesse cenário que os órgãos públicos estão se espelhando, a fim de deixar cada vez mais o setor público competitivo.

E nessa competição, a várias mudanças principalmente no que diz respeito sobre os funcionários onde devem ser mais flexíveis e ter cada vez mais responsabilidade, pensando sempre no melhor para a organização. Como será visto a organização pública está na busca de eficiência, economicidade e eficácia, principalmente as duas primeiras.

No primeiro capítulo será apresentado o que é administração, um pouco de sua história e de sua evolução, as características da administração no setor público brasileiro, as competências do estado e suas responsabilidades, a forma e a evolução no cenário nacional na sua forma de administrar.

No segundo capítulo, apresenta-se o gerencialismo e como ocorreu sua vinda para o Brasil, demonstrando suas características e as principais diferenças entre ele o

modelo burocrático, como e quando começou sua adaptação da ideologia no Brasil, e que se esperava ou espera com sua implantação na administração pública nacional, e por fim identificaremos sua adaptação ao cenário municipal, e as principais áreas que adotaram essa ideologia.

No terceiro capítulo apresenta-se as metodologias foram adotadas para a elaboração desse trabalho, e retornemos um pouco sobre a história do município principalmente voltado para a área administrativa, realizaremos a coleta e análise dos dados.

E por fim no quarto capítulo onde se realiza as considerações finais, sobre o tema trabalhado.

## **CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

### **1.1. Conceitos de Administração Pública Brasileira**

Primeiramente esclareceremos que o ato de gerir recursos focados no resultado, nada mais é do que a administração. É isso que se encontram nas empresas que facilita a compreensão do termo de administrar.

O conceito apresentado para a administração segundo (Fonteles, p.1) “É um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, sejam elas públicas, privadas, mistas ou outras”.

Sousa (2008, p.1) descreve sua origem “A administração teve seu início aproximadamente a 5.000 AC na Sumaria, quando seus habitantes procuravam formas de resolução dos problemas práticos, então surgiu a arte e o exercício de administrar”, mas essa arte acabou por desenvolver com lentidão, foi só no século XX com a revolução industrial e com o crescimento das industrial que administração passou a ter uma notável inovação (Lima, 2010).

Nas empresas os gerenciamentos dos recursos, tanto financeiros, materiais, operacionais e humanos, tem o propósito do resultado esperado, seja ele o lucro ou simplesmente a manutenção da empresa no mercado. E para chegar a esse resultado, existem varias ferramentas que auxiliam para a escolha das decisões, e principalmente a forma de administrar cada empresa, criando cada empresa única.

Essas ferramentas mencionadas são muito usadas como, por exemplo, para medir os índices financeiros, para gerenciamentos de estoque, gerenciamento operacional e gerenciamento de recursos humanos, e dentro das empresas ainda à estilos diferentes de liderança. Nas empresas já está difundido o que se espera de cada colaborador, para que cheguem ao resultado esperado e o principal todos os funcionários saibam qual é, e há um monitoramento tanto do colaborador quanto do departamento, para identificar as dificuldades e sua evolução.

A forma de administrar mudou dos tempos passados para a realidade a qual se encontram hoje, essas evoluções foram ocorrendo, pois os problemas apresentados também evoluíram, como apresentado na segunda metade do século XIX que no primeiro momento, a reflexão era aumentar a produção por meio da racionalização do trabalho (Taylor) e aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas (Fayol). (Monteiro, 2014)

Também a forma das empresas trabalharem, evoluiu para atender seus clientes, como não falar dessa evolução e não dar o exemplo de Henry Ford, que os clientes poderiam “ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto”. E hoje há carros das mais variadas cores, pois as empresas tentam aumentar sua atuação no mercado a fim de conseguir mais cliente e com isso, mais lucro.

Com as exigências apresentadas nos cenários exteriores, para que as empresas mudassem as formas de trabalho, aparecia cada vez mais a importância do administrador, para que as mudanças fossem implantadas nas organizações, e uma delas envolve as pessoas, seu estilo de liderança.

Para Chiavenato (2006, p.18-19) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

Essa evolução nos estilos de liderança, no qual os patrões eram totalmente autocrático, somente ele que direcionava o rumo da empresa, depois esse modelo de gestão foi evoluindo para o democrático onde a participação das pessoas no rumo da empresa e o liberal onde os colaboradores decidem qual a melhor forma de fazer com mínima interferência do líder, esse só fica a disposição para oferecer informações desde que solicitado. Vale apenas frisar que não é porque surgiram novos estilos de lideranças que os outros passaram a ser obsoleto, cada caso exige estilos de lideranças diferentes.

A história demonstra que empresas que param no tempo, que não buscam novas técnicas e se enquadrarem nas solicitações exigidas pelo mercado acabam por falirem, é nesse cenário de concorrência por espaço para entrar, e manter-se no mercado, que empresas apresentam cada vez mais ferramentas de controle.

E o administrador que devem buscar, implantar e garantir o funcionamento dessas ferramentas nas empresas, seja na área de RH, financeira, operacional. Em uma empresa, o ato de administrar significa planejar, organizar, coordenar e controlar tarefas visando alcançar produtividade, bem-estar dos trabalhadores e lucratividade, além de outros objetivos definidos pela organização.

Como o modelo de gestão empresarial demonstrou ser bem sucedido, pois sobrevive até hoje mesmo com mudanças no passar dos anos, levou então a ser copiado e implantando a ideologia de funcionamento nas organizações públicas.

## **1.2. Características da Administração Pública brasileira**

O Brasil é um País autônomo e independente politicamente, em território existe divisões internas que servem para facilitar a administração. O país é gerenciado e controlado por entidades ligadas ao governo, sendo uma subordinada à outra.

A constituição federal de 1988 trás em seu Art. 18, que a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

Os Estados possuem a liberdade de criar leis autônomas, mas que são subordinadas à Constituição Federal Brasileira. Dentro dos estados existe ainda outra divisão, os municípios. Esses também possuem leis próprias, que devem seguir os moldes estipulados pela nossa constituição e ter conformidade com as leis estaduais. Dentro dos territórios municipais é possível encontrar outra divisão de proporção menor, que os subdivide em distritos (Freitas. 2013).

No Brasil constitui-se pelo processo de votação a democracia indireta, a qual votam-se em um candidato que irá representar, esse representante tem a missão de trabalhar visando nosso interesse.

Os governantes têm a responsabilidade de atender os interesses como segurança, saúde, emprego, educação, e tantas outras necessidades, de imediato e as que virem a surgir.



Para realizar esse atendimento ele nos cobra por meio de tributos, levantando recursos a fim de bancar os serviços, os governantes tem que administrar onde, quando e quanto, irão aplicar desses recursos para suprir as necessidades da população. O governante também tem a função de escolher quais áreas são prioridade, colocada em seu plano de governo para atender as necessidades mais urgentes.

O governo já tem uma receita mista por assim dizer, uma que é vinda dos impostos, onde não se vinculada com o serviço, mesmo que ele não realize o serviço o dinheiro entra e outra vindo de outros tributos, a qual se paga em troca de receber um serviço. Diferente das empresas privadas a qual só tem receita se prestarem o serviço a comunidade como no caso de um exemplo as escolas particulares, suas receitas são vinculadas a prestação do serviço oferecido as alunos matriculados, se não houver aula não haverá receita, essa prestação pode ser direta de serviço e/ou venda de mercadorias, essa diferença é tão grande não só pela forma de arrecadação mas como de estratégia, as empresas buscam aumentar sua área de atuação para conseguir mais clientes, assim conseguir mais receita, já o governo busca diminuir o serviço para sobrar mais dinheiro já que parte da receita é “fixa”.

Algumas formas de governo dividem a responsabilidade de certas áreas com empresas, que prestam o serviço e a qual cobra de seus usuários, e o governo fica responsável por fiscalizar se a empresa esta prestando corretamente o serviço, como por exemplo o os hospitais particulares, planos de governo, outra área onde há com seções é nas estradas federais também nas estaduais, onde a entidade responsável manutenção, ampliação, construção, fiscalização, e elaboração de estudos técnicos para a resolução de problemas relacionados ao sistema federal de viação, transfere para empresas privadas realizando somente a fiscalização das prestações de serviços pelo Departamento nacional de infra-estruturar e transporte DNIT, é uma entidade federal que é.(DNIT).

Os governantes buscam enxergar qual tipo de necessidade que a população esta passando para procurar uma solução, é de responsabilidade dos governantes achar a melhor fora de administrar a nação.

E cada candidato tem uma proposta de governo, e um pensamento para realizar essa proposta, e a população votam naqueles que acreditamos ter a melhores soluções para os problemas, pelo menos os mais graves, mas os problemas evoluem e são mutáveis assim buscamos representantes diferentes para diferentes problemas.

### **1.3. Formas de Administração Pública**

Para haver maior clareza dos tipos de administração pública, retomaremos as formas conhecida de administração pública: a forma patrimonialista, a burocracia, a gerencial. (SARTURI, 2013)

A administração patrimonialista, tem uma característica única, de não possuir limites do publico e do privado, ou seja, os governantes gastavam as rendas pessoais e as rendas obtidas pelo governo de forma indistinta, tanto para assuntos pessoais, como de interesse do governo, sendo assim o governo acabava fazendo parte do patrimônio do governante, como uma extensão. Santiago(2012) confirma Mediante tal prática, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, numa total confusão entre o que é público e o que é privado.

Esse tipo de modelo ainda emprega algumas práticas sendo consideradas irregulares e ilegais, mas acontece ainda no País, como são divulgados na mídia.

Como a colocação de parentes de políticos sem qualquer preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na administração pública, ou passando em concursos públicos de credibilidade discutível; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas, uso de verbas públicas para uso próprio ou para financiamento de campanhas; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público. Todos são exemplos modernos do patrimonialismo, e que estão presentes no Brasil em grau alarmante, fazendo parte da gestão pública municipal, estadual e federal. (Violin, 2011)

Esse modelo sofre grande pressão como o surgimento da administração pública moderna que buscam uma gestão pública profissionalismo a fim de assegurar a isonomia, “que estabelece a igualdade de direitos a todos usando os mesmos critérios” moralidade “que busca a honestidade”, publicidade “ que busca por divulgar a todos seus atos”, entre outros (Violin, 2011)

Mas esse tipo de modelo ainda se emprega a essência em certas circunstância, pois garante autonomia a seus gestores, como iremos abordar mais adiante.

Outra forma de administração conhecida é a burocrática, essa ideologia tem a inspiração na racionalização, tendo a excelência ao liberalismo.

A burocracia teve seu início por volta dos anos 1940, do século XX, pelo fato das empresas apresentarem um tamanho e complexidade. É uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, as ordens são vindas dos superiores que sempre representam um cargo, não a pessoas e ela são aceitas pelos subordinados e não impostas, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. (Torres 2012).

Max Weber foi quem inicialmente melhor estudou a chamada “burocracia”, que redundou no aparecimento de procedimentos como o concurso público, licitações, controle da administração pública. No Brasil os ideais burocráticos foram fixados em nosso ordenamento jurídico, de fato, apenas com a Constituição de 1988. (Violin, 2011)

A burocracia enquanto tipo ideal pode organizar a dominação racional-legal por meio de uma incomparável superioridade técnica que garanta precisão, velocidade, clareza, unidade, especialização de funções, redução do atrito, dos custos de material e pessoal etc. Ela também deve eliminar dos negócios ‘o amor, o ódio e todos os elementos sensíveis puramente pessoais, todos os elementos irracionais que fogem ao cálculo’. A organização burocrática é hierárquica e o recrutamento para seus quadros dá-se através de concursos ou de outros critérios objetivos. Funcionários que pudessem ser eleitos pelos governados modificariam o rigor da subordinação hierárquica já que isto estabeleceria uma relativa autonomia frente ao seu superior. O tipo ideal do burocrata é o do funcionário que age em cooperação com outros, cujo ofício é separado de sua vida familiar e pessoal, regulamentado por mandatos e pela exigência de competência, conhecimento e perícia e que não pode usar dos bens do Estado em proveito próprio ou apropriar-se deles (BARCELOS, 2011, p.1).

Em síntese a burocracia busca “a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (BRASIL, 1995, p. 15), se no modelo patrimonialista não havia controle, no sistema burocrático ele é muito rígido, sendo assim se fez necessário à evolução do sistema de governo para o gerencial.

Administração pública gerencial, essa ira realizar o aprofundamento mais adiante mas vale aqui apresentar uma previa do que vemos.

O 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. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrada (BARCELOS, 2011, p.1).

E a forma social, essa forma seria genuinamente brasileira, na qual começou nos anos 1970 com a mobilização da população. Essa forma tem como objetivo maior participação da sociedade nos rumos do governo já que ela é a destinatária final de tais políticas, mas como não tem um projeto claro, acabou por não surgir interesse da comunidade jurídica, sendo assim um projeto a ser construído. (PAULA, 2005).

#### **1.4. A Evolução da Administração Pública Brasileira**

Analisando a história brasileira, buscando compreender sobre a evolução da administração pública bem como as formas de governos adotada em cada período.

Antes mesmo do regime militar, os brasileiros já esperavam por chefes de governo, capazes de administrar a nação, na busca que o País se tornasse um lugar melhor, mais forte e competitivo. Esses foram alguns dos motivos que motivou a década de 1960 haver tanta mudança de governo. (SUZIGAN, 1975)

Assim que na década de 1970 cada governo passou utiliza uma maneira de administrar diferente voltando a corrigir os erros dos passados e buscando melhorar o futuro. Essa abordagem acaba ocorrendo mudanças de Governo para Governo, nem mesmo quando uma pessoa de um partido governava e depois era passada a outra pessoa do mesmo partido, que tenha trabalhado no governo anterior isso deixava de ocorrer, pois os desafios se tornam outros e os problemas também, problema esse que quando mudava de governantes já se dizia “herança maldita” deixada pelo antecessor, que para solucionar um problema surgia outro.

Na década de 1970 conhecida como “Década do milagre brasileiro” o governo procurou por estimular empréstimos principalmente pelo BNDS a fim de bancar a construção civil no País que crescia o ritmo muito acelerado, pelo aumento das cidades, em decorrência das pessoas que deixavam o campo para morar nelas, afim de conseguirem algo melhor para suas vidas, também foram nessa década que deram o início a grandes construções como de Itaipu (Motta, 2012)

Na década de 1980 houve uma estabilidade de seus governantes no poder, João Figueiredo assumiu em 1979 e saiu do poder em 1985, a qual seu governo passou por forte crise econômica fazendo o país realizar empréstimos no exterior, a qual o povo já se revoltava com o regime militar, foi então que assumiu a presidência José Sarney, ocorrida pela morte de Tancredo Neves.

José Sarney buscava a recuperação econômica e principalmente a redemocratização do País, Fernando Collor assumiu por meio do voto direto em 1990 e permaneceu até 1992, quando foi derrubado do poder pelo impeachment, mas colocou em prática grandes planos para a recuperação econômica, liberou grande quantidade importado para o Brasil através do liberalismo e realizou trabalho de privatizações para acabar com monopólios. (Oliveira, 2005)

Itamar Franco chegou ao cargo em 1992 e por lá ficou até 1995, em seu governo o Brasil passava um dos momentos mais difíceis de sua história: recessão prolongada, inflação aguda e crônica, desemprego, como a economia não tinha uma recuperação consciente, no seu governo o grande projeto foi à criação da nova moeda nacional o Real, a qual ocupava o cargo de ministro o então sucessor Fernando Henrique Cardoso. (Dantas)

Fernando Henrique Cardoso foi eleito com a esperança de manter a estabilidade da moeda e realizar a reforma do Estado, a qual foi se efetivando de modo sistemático, com a criação de um ministério específico a qual inspirava movimentos mais seguros. Apesar de Fernando Henrique Cardoso ter trabalhado no governo de Itamar Franco sua “herança maldita” foi, fortalecer o Real recém criado por ele como ministro no governo de Itamar, estabilizar a economia e reduzir os gastos públicos, e combater a miséria. (Duarte)

O discurso de reforma administrativa anunciada por Fernando Henrique Cardoso assume uma nova dimensão a partir de 1994, quando introduz a perspectiva da mudança organizacional e cultural da administração pública no sentido de uma administração gerencial.

No governo Luiz Inácio Lula da Silva, dos anos de 2003 a 2011, os problemas apresentados no país eram a miséria, o desemprego, e manter a estabilidade economia, Lula realizou em seu governo grande obras de aceleração no país com a criação do PAC Plano Aceleração do Crescimento, manteve a estabilidade econômica, e deu sequência no plano diretor, obteve superávit na balança comercial, e diminuindo as dívidas externas do País.(Santana, 2013)

Lula emprega uma fatia de seu orçamento em programas de caráter social, como Bolsa Família, Pro uni, programa de erradicação do trabalho infantil (peti), Luz para todos, Brasil alfabetizado e educação para jovens e adultos, e grandes estímulos a massa para realizar compra principalmente no ano de 2008, quando ocorria a crise internacional, na tentativa de minimizar seus efeitos no País, essa abordagem trouxe bons resultados na época, mas acabou por gerar complicações para o governo de sua sucessora. (Souza, 2008)

O governo de Dilma Rousseff, que também trabalhou no governo Lula, e quando assumiu a presidência, algumas ações provocadas por aquele governo acaba prejudicando o seu como, por exemplo, os incentivos criado para o consumo de bens no governo Lula que agora no governo Dilma o problema é o endividamento da população, e a queda de consumo levando a um esfriamento econômico.

O que ocorre no cenário nacional também ocorre no cenário municipal, pois cada governo que entra tem que “por a casa em ordem”, primeiramente consertar os problemas deixados pela administração passadas, e nesse esforço de consertar outros problemas começa a surgir e com esses problemas a população vai procurando novos governantes capazes de solucionar, e dar continuidade no que foi produtivo dos governos passados.

Os problemas mudam e o foco e a forma de administrar também tem que mudar, até no cenário municipal. Claro com os respectivos períodos de tempo, e como nas empresas, se um gestor errou no passado que este erro sirva de parâmetros para que

não haja os mesmo no futuro, cada governante que entra é como um administrador, que mais cedo ou tarde vai acabar saindo do governo, mas, não é por isso que a empresa ou o órgão vai fechar ou acabar com sua saída, muito pelo contrario ele coloca outro a frente para continuar.

### **1.5. A Evolução da Administração Pública em Ocaúçu**

O município de Ocaúçu foi fundado em 1960, os governantes que passaram a frente do município incorporaram as dependências nacionais de governança, e houve um evolução na forma de administrar o município, apesar do município ter o modelo de gestão burocrático, já se identifica a ideologia do gerencialismo sendo incorporada na gestão do município, acompanhando o objetivo traçado no plano diretor da reforma do aparelho do estado, como colocado por OLIVEIRA, SILVA E BRUNI (2012) apud BRASIL (1995) em sua citação.

Dentre os objetivos definidos pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, tem-se: aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência; introduzir, no sistema burocrático, uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho; introduzir uma administração pública gerencial, baseada no controle a posteriori dos resultados e a competição administrativa, dentre outros.

O modelo de gestão encontrado na prefeitura, se diferencia com o modelo adotado na gestão da presidência, principalmente pelo fato que na cidade não contem prestadores de serviços similares ao do governo como, por exemplo, hospitais e escolas particulares, isso recai sobre a prefeitura que tem que atender mais usuários, esse fato faz com que o município não consigua reduzir sua atuação, reduzindo assim seus gastos já que presta o serviço sozinho, alem do mais o hospital público para atendimento é na cidade de Marília, então cabe a prefeitura realizar o transporte até essa cidade, como dos estudantes que frequentam cursos superiores.

Para que a prefeitura tenha um equilíbrio nos gastos, existe algumas leis federais a qual obriga a prefeitura direcionar alguns recursos, como por exemplo não gastar mais que 54% da receita corrente liquida (tudo que o município arrecada) com pessoal, seja ele de comissão, efetivo ou seletivo. Para efeito de calculo é considerado INSS, FGTS como gasto com pessoal. Também a porcentagem que gasta no mínimo de

25% na educação e na saúde de 15%, esse dois do total recebido, seja ele por recurso próprio ou mesmo repassados pelos governos, Estadual e Federal.

Esses índices, estipulados pelo governos Federais, Estaduais e fiscalizado pelo Tribunal de Contas do Estado, são ferramentas para monitorar a evolução do município e garantir parte dos gastos nessas áreas afim de realizar pelo menos sua manutenção, isso levou a surgir a ideologia do modelo de administração gerencialismo, onde profundamente no próximo capítulo.

Os órgãos públicos cada vez mais estão se aproximando do modo de administrar como os das empresas particulares, ferramentas estão cada vez mais sendo aplicadas a entidades públicas, seja ela por opção dos governantes, pela cobrança da população ou simplesmente pelos surgimentos de leis que forçam a esse comportamento.

Com a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), os tribunais estão cada vez mais atuantes na fiscalização, como as cobranças em cima do município a fim de evitar desvios de verbas públicas.

Cobranças essas que já exigem o envio de balancete mensal para o órgão, e vários outros sistemas como o prestação de contas para viagem de servidores e um dos mais recentes ferramentas de controle o de empenhos on-line, já estão sendo implantados graças ao sistema de informática, isso garante maior controle dos gastos, e mais agilidade na fiscalização, já que ao gerar cada empenho, o sistema já da os indicadores de gastos de cada área, o gasto total e a porcentagem desse gasto.

Outra ferramenta incorporada das empresas privadas é o caso de demissão, antes isso só era possível no órgão público no estágio probatório, depois desse período o funcionário passava a ter estabilidade de emprego “tranquilo” no cargo mesmo que não realizasse se suas funções corretamente. Porém hoje, já existem apontamentos e julgamentos que depois das medidas administrativas cabíveis, se o funcionário não realizar sua função corretamente é desligado do órgão por justa causa, como nos casos já conhecidos como o uso do poder público para fins pessoais, improbidade administrativa e também por descumprimento de funções, este ultimo sendo apurado por sindicância para realizar a dispensa.



O município também já adota em sua administração, bonificação por bônus, para os funcionários ou departamentos que atingem certas metas estipulas, tanto pela própria administração como pelo poder federal e estadual. Essa ferramenta de pagamento também foi adotada e aperfeiçoada a realidade dos órgãos públicos vinda do modelo gerencial utilizados nas empresas a qual o funcionário tem um salário base e recebe gratificação pelo cumprimento de metas, ou comissão pelos índices alcançados.

Essa forma de pagamento tem a finalidade de exigir do funcionário como ele estivesse em um mercado competitivo, também foram empregados novas lógicas de tomada de decisão da administração, são pontos as serem levado em consideração a economia e a eficiência do objeto estudado, (NEWMAN E CLARKE. 2012)

O plano diretor traz a população o que se esperar do Estado,

O Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade. (Brasil, 1995)

Como já colocado que o município não apresenta concorrentes nas prestações de serviços com educação, saúde e serviços sócias, e para realizar esses serviços o município não apresenta condições financeiras para realizá-lo, se depende se somente de sua receitas, então há convênios para a manutenção dessas atividades.

O município apresenta vários convênios com o Estado e com a União, um dos principais convênios se faz presente na área educacional, onde o ensino fundamental do primeiro ao quinto ano passa a ser de responsabilidade da prefeitura, ficando o estado com a finalidade de subsidiá-lo e fiscalizar sua evolução na qualidade do ensino, como também na quantidade de usuários por esse serviço prestado. Esse convenio trás para o município o benefício de ser ressarcido por parte dos gastos com transporte escolar, o que não ocorria anteriormente ao firmamento desse convenio. Cabe aqui esclarecer que esse transporte também atende aos demais anos mas esse ainda continua em posse do estado para a prestação do serviço de educação.

No município como em toda esfera de poder nacional, há uma forte fiscalizado e cobraça para que não ocorra qual quer tipo de crises em seu funcionamento, como trás (OLIVEIRA, 2008)

a) a fiscal, entendido como o excesso de gasto público social; b) a econômica, visando a um Estado-regulador, indutor, coordenador e mobilizador dos agentes econômicos e sociais; c) a social, com a crise do Estado de Bem-Estar Social; d) a política, questionando-se a incapacidade de institucionalizar a democracia e prover uma cidadania adequada; e, e) a crise do modelo burocrático de gestão pública, tendo em vista os elevados custos e a baixa qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

O corrido em 1980, uma situação usualmente designada como “crise do Estado”, onde havia a necessidade de reestruturar o estado, já que apresentava recessão econômica, índices alto de desemprego, alto nível de miséria no país, mas essa reestruturação só de deu por volta de 1990, com um foco especial na reforma administrativa. (SANTOS, 2003)

Essa reforma tem como objetivo colocar administração pública em um mundo globalizado, como já ocorrem nas empresas, a fim de sanar o mais rápido os problemas encontrados.

A colocação do poder administrativo público na globalização faz com que, utilize cada vez mais dos meios eletrônicos a fim de divulgar seus gastos. Em Ocauçu esse tempo de divulgação é muito curto, cerca de dez dias úteis após o fim do mês, a população já tem acesso aos dados, para que realize o acompanhamento desses gastos, sendo um ponto também exigido do Tribunal de Contas do Estado, que busca cada vez mais a participação da população, tanto nas tomas de decisões sobre o rumo do município, como também na fiscalização, decisão esta que é debatida juntamente com a população, através de audiências públicas, que tem a finalidade de prestar conta e consulta a população para traçar o futuro do município.

As audiências públicas é uma forma de prestar conta a comunidade, as principais áreas que realizam essa prestação é a financeira e saúde, esta ultima realizada a fim de cada trimestre no prédio da Câmara Municipal para atender as exigências imposta ao município, a financeira é realizada duas vezes por Projeto de Lei, PPA e LDO, uma vez pelo executivo e outra pelo legislativo.

Essas evoluções da administração pública se da principalmente com a colocação do plano diretor em pratica onde realizou mudanças.

Visando maior racionalização no uso de recursos, a Constituição de 1988 assegurou como princípio administrativo a descentralização da execução dos serviços sociais e de infra-estrutura, bem como dos recursos orçamentários para os estados e municípios. Conseqüentemente, estes últimos aumentaram sua participação na

repartição da carga tributária. Entretanto, os avanços no sentido de conceder maior autonomia na execução de serviços e de favorecer as unidades subnacionais caminham lentamente, menos por falta de definição legal do problema, e mais pela crença arraigada na cultura política brasileira de que cabe à União promover diretamente o desenvolvimento social do país. Esta crença está em contradição com a profunda tradição municipalista brasileira, que vem do período colonial, e aos poucos vai sendo abandonada, à medida em que os municípios, melhor dotados de recursos financeiros, vêm assumindo crescentes responsabilidades na área social. (BRASIL 1995 p. 26)

Mudanças essas trazidas por parte da constituição de 1988, que permitia a descentralização das execuções de certas funções, mas com a resistência da cultura brasileira, isso ocorria de forma lenta. O Plano Diretor veio acelerar esse processo de desenvolvimento social pelas prefeituras.

Município de poucas dotações orçamentária acabam também por fazer parte desse desenvolvimento, graças a assinatura de convênios, onde a um repasse pelo Estado afim de auxiliar na manutenção das áreas, essa receita trás alívio aos cofres públicos já que são destinados menos recursos para essas áreas a fim somente de suplementar se necessário, assim esses recursos podem ser utilizados em outras áreas, ou ate mesmo aplicar os recursos nelas a fim de realizar melhorias.

E nesse contexto que discrimina a evolução administrativa municipal, para realizar as assinaturas de convênios as prefeituras tiveram que aperfeiçoar sua gestão, realizando mudanças na forma de gerir o município. Em Ocaçu não foi diferente, pois a prefeitura teve que mudar seu organograma estrutural, realizar criação de Secretária autônomas, realizar modificações no que diz respeito a divulgação das aplicações dos recursos, a colocação de mais formas de controle e fiscalização, realizar planejamento e traçar planos e metas a serem atingidos, realizar capacitação profissional dos funcionários, adequações de Leis municipais para atender as leis estaduais e federais.

As mudanças levaram tempo para começares acontecer, foi somente em meados de 1997 onde começaram a realizar as primeiras adequações para atender aos primeiros convênios.

Nem tudo estava orientado para a transformação: organizações prestando serviços de bem-estar ou públicos também estavam sujeitas a um rol de metas, exigências de desempenho, relações contratuais e regimes de inspeção que exigiam uma contenção mediante controles internos ao invés de maior flexibilidade e que privilegiavam a gestão

transacional em vez da transformacional. (NEWMAN, CLARKE, 2012 P.362)

Essas exigências sobre o desempenho de melhoria das áreas que recebiam recursos financeiros é extremamente forte. Até relações de contratos firmados nessas áreas tem que ser disponibilizados aos órgãos que repassa o fundo para fiscalização e análise, mas as principais exigências nas áreas é relação ao atendimento ao público, quanto maior o atendimento e melhor a qualidade, os recursos são repassados em maior montante.

Com essas necessidades de adaptação e maior controle na busca por eficiência e economia, a prefeitura também teve que incorporar em seu trabalho a ideologia do gerencialismo.

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por meio de políticos eleitos - controla a administração pública. (BRASIL, 1995)

Para que o município se torne competitivo na prestação dos serviços, em casos como o da cidade o município o realiza sozinho perdendo a concorrência, o estado emprega o incentivo por meio das metas alcançadas por municípios de mesmo padrão seja ele econômica, populacional, entre outros. Assim faz com que o Prefeito cobre de seus secretários e este de seus funcionários a realizar o serviço de forma competitiva já que não atingindo as metas o município não recebe um bônus no repasse financeiro este indo para outra cidade.

Colocando assim o município como se fosse uma empresa privada, onde a não realização dos serviços com qualidade economia ele perde seu cliente, cliente esse que paga para que sejam realizados os serviços a comunidade o Estado.

Assim a prefeitura tende a incorporar os núcleos estratégicos já utilizado pelo estado, com adaptações a realidade municipal.

No núcleo estratégico, o fundamental é que as decisões sejam as melhores, e, em seguida, que sejam efetivamente cumpridas. A efetividade é mais importante que a eficiência. O que importa saber é, primeiro, se as decisões que estão sendo tomadas pelo governo atendem eficazmente ao interesse nacional, se correspondem aos

objetivos mais gerais aos quais a sociedade brasileira está voltada ou não. Segundo, se, uma vez tomadas as decisões, estas são de fato cumpridas. (BRASIL 1995, P.42)

Antes a decisão do rumo do município era exclusivamente do prefeito, com a incorporação do núcleo estratégico, mais pessoas são consultadas para que juntas se chegue à melhor decisão, e esse núcleo realiza consultas a população, por meio de audiências públicas, e são formados por pessoas de vários setores da administração municipal, a fim de atender ao interesse e objetivos da população local.

## **CAPITULO 2 - O GERENCIALISMO E SUA VINDA PARA O BRASIL**

O gerencialismo teve sua origem na Europa, principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos onde se desenvolveu nos governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan.

Nas décadas de 1970 a 1990 o mundo já discutia sobre a crise de governabilidade e credibilidade, “onde críticas pelo modelo burocrático, elaboradas pelos numerosos auditores, políticos, empresários ou cidadãos reclamando organizações mais flexíveis, mais dinâmicas e mais inovadoras” (CHANLAT, 2002, p. 2).

A gestão das empresas é voltada para o atendimento de seus clientes, por isso ela é dinâmica rápida, proativa, as pessoas esperavam esse mesmo comportamento dos governos, que eles realizassem ações de dentro pra fora (proativa) e não de fora pra dentro (reativa).

“Na Inglaterra o governo procurou aumentar os níveis de produtividade e realização no campo da economia, da política, do governo, das artes e das ciências” (PAULA, 2005, p.37), Para aumentar esses índices, o governo deveria ser flexível e atuante em todas as áreas da gestão governamental. O governo para incentivar a produtividade mexeu na economia, criou subsídios, realizou intervenções para controlar importações e exportações, realizou vários programas de incentivo a produção.

Na mesma época se desenvolvia também, mas em outro continente especificamente nos Estados Unidos o culto à excelência, que fundia na sociedade a oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual, onde o governo realizou programas de incentivos para o aumento da produtividade tanto industrial quanto agropecuária.

No caso do Reino Unido, tratava-se de responder ao avanço de outros países no mercado internacional, como a Inglaterra e EUA

Em ambos os países, o movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos. (PAULA, 2005, p. 37).

Apesar de se desenvolver nesses dois países, o sistema de reforma para o gerencialismo se espalhou por toda Europa como para América Latina, pois representava a necessidade de diversos países, por uma mudança no sistema de gestão governamental.

Por gerencialismo entendemos o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada. Depois, a nível organizacional, pode-se notar quanto as noções e os princípios administrativos oriundos da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia etc.) tem invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem finalidade lucrativa, até as igrejas. (Chanlat, 2002)

Nesse momento, a administração pública adota os modelos de gestão utilizados na administração empresarial. Os mesmos pensamentos são incorporados com certas mudanças, mas que não desconfiguram a idéia principal, baseados na eficiência, eficácia e competitividade, para isso são verificados desde a redução de custos para equilibrar as contas dos governos, até as elaborações das metas futuras.

Nesse novo ambiente, o funcionário deve ser ao mesmo competitivo e eficiente e dispor das mesmas aptidões que os empregados do setor privado”, e nesse novo modelo de gerenciamento público, “a gestão do setor público deve ser similar à do setor privado. (CHANLAT, 2002, p. 2).

A citação do autor deixa claro como foram grandes as mudanças na administração pública, funcionários que tinha sua função delimitada para realizar somente aquela tarefa dentro das organizações governamentais, passaram a trabalhar em cargos, que acabam recebendo autonomia e sendo proativos em certas situações.

Ocorreu aqui ate certa resistência dos funcionários públicos, pois implicavam em flexibilidade do funcionalismo, mas o plano de reforma trazia em seu texto que essa flexibilidade daria ao funcionário a responsabilidade como dignidade e restauraria a criatividade dos funcionários alem do que proporcionaria uma motivação como também uma remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional. (BRASIL, 1995 p.7)

## 2.1. As Características do Gerencialismo

O modelo gerencialista tem como características promover maior eficiência e desempenho, novas formulas de modelos de avaliação, novas formas de controlar o orçamento, e serviços públicos direcionados as preferências dos cidadãos, Essas são característica da administração empresarial introduzidas na política para uma administração pública voltada para os resultados.

Neste sentido, o gerencialismo se apresenta como a evolução da burocracia, sendo um novo modelo de gestão pública.

Segundo (OLIVEIRA, 2012, p. 68)

O modelo gerencial passa a preencher o vácuo teórico e prático absorvendo as principais proposições da opinião pública, desando o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Abaixo um quadro com a diferença entre a administração pública burocrática e gerencial.

### Quadro 1: Diferença entre administração burocrática e gerencial

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra-se no processo.</li> <li>• É auto-referente.</li> <li>• Definição de procedimentos para contratação de pessoal e compra de bens e serviços.</li> <li>• Satisfaz as demandas dos cidadãos.</li> <li>• Controle de procedimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta-se para resultados.</li> <li>• Orientada para o cidadão.</li> <li>• Combate o nepotismo e a corrupção.</li> <li>• Não adota procedimentos rígidos.</li> <li>• Definição de indicadores de desempenho</li> </ul> <p>utilização de contratos de gestão</p>

Fonte: Adaptado de SANTOS, (2003).

Com o Plano Diretor inspirado nos ideais da vertente inglesa, o Brasil também incorporou as premissas gerencialistas do modelo americano, a qual tem objetivo manter as contas públicas equilibradas e ao mesmo tempo elevar a capacidade da ação e reação do governo.

Assim o gerencialismo propõe um modelo mais flexível para alienação e aquisição de bens e regras rígidas para a contratação de pessoal a qual se baseia no mérito e apresenta um plano de carreira.



Segundo (NEWMAN E CLARKE. 2012)

O gerencialismo é uma ideologia que legitimava direitos ao poder, especialmente ao direito de gerir, construídos como necessários para alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais. Em segundo lugar, o gerencialismo é uma estrutura calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las. Usualmente está estruturado em torno de um cálculo interno de eficiência (entradas-saídas) e um cálculo externo de posicionamento competitivo em um campo de relações de mercado.

São as características incorporadas da administração da empresas empregadas no setor públicos, essas característica busca que o setor onde esta sendo empregado seja mais competitivo, mais eficaz e eficiente e com redução de custos.

Em outras palavras, “o gerencialismo representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder, ele é um instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva uma força de transformação”, essa transformação se da em um atrito constante em vez de ser uma mudança de vez por todas, e nesse atrito são inseridos maiores e menores mudanças. Essa mudanças são geridas pelo administrador a ponto de que as pessoas se acostumem a receber mais responsabilidade, para que vire uma cultura dentro do setor publico, a fim de garantir o bem estar da organização. Ainda complementa que “essas novas pedagogias invisíveis de gerenciamento, realizadas por meio de avaliações, análises e formas de pagamento relacionadas com o desempenho, “ampliam” o que pode ser controlado na esfera administrativa”. (BALL, 2005).

Essa forma de administrar pensa na organização, que ela tem que ser competitiva, e deve realizar mudanças na sua gestão para que essa transformação ocorra, mas essa transformação tem que ser gradativa, dosadas pelo administrador público no caso, para que seja permanente, a fim de inserir na identidade pública a cultura privada, de eficiência e economicidade.

## **2.2. Adaptação do Gerencialismo no Brasil**

Quando o PSDB de Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência nacional, ele pretendia intensificar o que já havia começado no mandato de Fernando Collor, ou seja a ideologia de estado mínimo.

Fernando Collor já havia realizado privatizações em algumas áreas mas a gestão do seu governo era o neoliberalismo a qual o estado deveria interferir o mínimo

na economia. Quando Itamar Franco assumiu a Presidência, ele continuou a realizar privatizações em certas áreas mas com a intenção de diminuir os gastos do governo. Itamar tinha como ministro Fernando Henrique Cardoso o que elaborou o Plano Real para conter a inflação, Fernando ainda no governo de Itamar fez parte da comissão de estudo para a implantação do programa federal para o combate da miséria, onde o governo interferiria na economia e em qualquer área que fosse necessária.

Quando FHC saiu candidato a proposta era a continuação do Plano Real para o controle da inflação e a ampliação do programa de combate a miséria, FHC então propôs a mudança da forma de administrar, o então ministro da administração e reforma do estado (MARE) Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países, viajando para o Reino Unido a fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação desse modelo ao contexto nacional. (PAULA, 2005, p.38)

Em 1995 o então Ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, o qual foi debatido no Conselho da Reforma do Estado e integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional, quando foi promulgado pela emenda constitucional de 1998.

Essa reestruturação seguiu as recomendações previstas no Plano Diretor e a atividades estatais foram divididas em dois tipos: a) as “atividades exclusivas” do Estado: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado, composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo), e que seriam realizadas pelas secretarias formuladoras de políticas públicas, pelas agências executivas e pelas agências reguladoras; b) as “atividades não-exclusivas” do Estado: os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. (BRASIL, 1995)

No âmbito das atividades de caráter competitivo estão os serviços sociais (saúde, educação, assistência social) e científicos, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais que integrariam o setor público não-estatal. Já as atividades auxiliares ou de apoio, como limpeza, vigilância, transporte,

serviços técnicos e manutenção, seriam submetidas à licitação pública e contratadas com terceiros.

Além de se reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. As duas outras dimensões do processo de reforma – a cultural e a gestão – se direcionavam para essa questão e auxiliaram na implementação da administração pública gerencial. (PAULA, 2005, p.38).

Com a implantação do Plano Diretor, FHC intensificou as privatizações de empresas estatais, para que o governo conseguisse gerir melhor, ele criou vários programas para o combate a miséria e programa para o desenvolvimento do país, ainda criou varias Leis voltada para a divulgação de resultados do governo a sociedade como a Lei de Responsabilidade Fiscal. (SANTOS, 2003)

Criou também a Lei de Governo de Transição, a qual o governante que ganhou nas eleições de outubro já tenha acesso a dados e funcionamento da maquina administrativa nos últimos dois meses, essas Leis tem apesar de ser relacionadas ao gerencialismo europeu, são traços do gerencialismo americano, pois mesmo com a implantação do plano diretor o governo tinha a inda a grande preocupação de cortar custos para o equilíbrio econômico receita e despesa.

Quando Luiz Inácio Lula da Silva assumiu ele continuou com a política gerencialista, mas com alguns traços societal, política com objetivo como (PAULA, 2005, p.39) descreve.

A implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas.

Esses traços também já estavam na ideologia do gerencialismo. Mas não tão claro como a gestão social. Lula continuou com as ideias de FHC, mas seu mandato as privatizações foram menores pois muitos das empresas e áreas do governo já haviam sido privatizadas por gestões passadas.

Lula mudou os programas de combate à miséria e desenvolvimento do Brasil para menos programas mas que continha os mesmo de FHC, como menos programas eles conseguiram administrar melhor os programas expandindo para diversas regiões.

Todas essas mudanças de programas e métodos de gestão principalmente na era FHC e Lula, adaptaram o gerencialismo para como é hoje, os governos tanto federal como estadual e municipal apresentam traços do gerencialista na sua forma de administrar, seja pela necessidade da população ou pela implantação de leis como lei de Responsabilidade fiscal, Lei diretrizes orçamentárias ,plano pluri anual, que obrigam os governantes a informar e planejar juntamente com a população onde e quanto o governo ira investir.

### **2.3. Objetivo do Gerencialismo**

#### Objetivos Globais

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.

- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.

- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.

- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União.

#### Objetivos para o Núcleo Estratégico

- Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequada e efetivamente alcançados.

- Para isto, modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz o sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho.

(BRESSER-PEREIRA, 1995, p.45 a 47).

- Dotar o núcleo estratégico de capacitação gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade

#### Objetivos para as Atividades Exclusivas

- Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas, administradas segundo um contrato de gestão; o dirigente escolhido pelo Ministro, segundo critérios rigorosamente profissionais, mas não necessariamente de dentro do Estado, terá ampla liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, desde que atinja os objetivos qualitativos e quantitativos (indicadores de desempenho) previamente acordados.

- Para isto, substituir a administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle a priori dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle a posteriori dos resultados e na competição administrada.

- Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas

#### Objetivos para os Serviços Não-exclusivos

- Transferir para o setor público não-estatal estes serviços, através de um programa de 'publicização', transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais, ou seja, em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham autorização específica do poder legislativo para celebrar contrato de gestão com o poder executivo e assim ter direito a dotação orçamentária.

- Lograr, assim, uma maior autonomia e uma conseqüente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços.

- Lograr adicionalmente um controle social direto desses serviços por parte da sociedade através dos seus conselhos de administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade tanto na formulação quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social.

- Lograr, finalmente, uma maior parceria entre o Estado, que continuará a financiar a instituição, a própria organização social, e a sociedade a que serve e que deverá também participar minoritariamente de seu financiamento via compra de serviços e doações.

(BRESSER-PEREIRA, 1995, p.45 a 47).

### Objetivos para a Produção para o Mercado

- Dar continuidade ao processo de privatização através do Conselho de Desestatização.
- Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação dos monopólios naturais que forem privatizados.
- Implantar contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizados (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.45 a 47).

## **2.4. Adaptação do Gerencialismo em Ocaçu.**

Ocaçu teve a adaptação do gerencialismo por meio das necessidades de atender as cobranças vindas tanto dos governos federal, estadual e também do Tribunal de Contas do Estado. Essa implantação vem acontecendo desde alguns mandatos anteriores, que vem sendo implantado no município acompanhado pelas recomendações dos órgãos citados.

Essas recomendações são para que o município possa se adequar ao Plano Diretor de Reforma Administrativa do aparelho do Estado, para que somente assim o município consiga recursos oriundos do Estado.

Esses repasses vindo do estado, tem como base os índices apresentados no município, como por exemplo, porcentagem da população que recebeu vacinação, índices de incidência da doença, como também a quantidade de alunos matriculados, índice da evolução escolar e do aluno, entre outros.

Sem esses repasses do estado o município não se manteria, entraria em falência já que as receitas oriundas do próprio município são baixas.

Outro ponto importante a ser comentado, é a orientação passada pelo Tribunal de Contas do Estado. Nessas recomendações estão principalmente sobre o organograma estrutural do município. No ano de 2013 a prefeitura adequou sua estrutura seguindo as orientações, e nota-se que as responsabilidades sobre a evolução deixou de ser restrita ao chefe do executivo, dividendo essas responsabilidades também aos diretores.

A não evolução como a regressão passou a ser de maior responsabilidade dos secretários, sendo o chefe de gabinete co-responsável pelos resultados conquistados.

Sendo assim as secretárias tem mais autonomia, por sua vez fica mais livre para atuar desde que os resultados apareçam.

Esse exemplo deixa bem claro como os órgãos públicos estão se aproximando da mesma ideologia empregada nas empresas, o importante é o resultado positivo e devemos conquistar mais resultados com menos.

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. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os fins (resultados) (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 16).

Ocaçu incorporou a ideologia do gerencialismo, com utilizações das ferramentas das empresas privadas, como marketing, análise financeira, análises, projeção e cobranças por metas, utilização de ferramentas utilizadas no departamento de recursos humanos, até então desprezados pelo setor público, com o objetivo de atingir os resultados esperados, com procedimentos previamente estabelecidos anteriormente.

## **2.5. As Principais Áreas do Gerencialismo em Ocaçu**

O gerencialismo é o emprego de técnicas e práticas gerenciais, a qual se busca um objetivo com economia, respeitando também a eficiência e eficácia.

As principais áreas onde se encontra e são identificados facilmente o emprego dessas técnicas gerenciais é na área educacional, saúde e área social. São nessas áreas onde há maior valor financeiro de repasse ao município, sendo assim as áreas onde existem maiores cobranças e fiscalização.

Na área da educação, os repasses são principalmente pelo fato do município ter um convênio com o estado, onde o ensino fundamental de 1º ao 5º ano (antigo 1 a 4

série) passou pelo processo de municipalização em 2007, quando a responsabilidade do ensino passa a ser do município e o governo estadual faz um maior repasse para a cidade para bancar essa atividade. Isso garante uma destinação de recurso a ser aplicado especificamente nessa área, nesse recuso já consta além da manutenção das atividades, fundos para realizar a capacitação dos professores e funcionários da rede de educação, assim aumentando a capacidade dos profissionais. Ficando o governo estadual com a meta desejada e fiscalização para seu cumprimento, todo o resto de planejamento passa para o município.

Na saúde pelo fato de recurso virem especificamente para esse setor, ao atingirem metas, há um repasse maior para o município, nessa área como também verificamos programas de capacitação profissional, e esses programas são pagos pelo órgão público municipal.

O gerencialismo na área social é identificado cobrança maior sobre os indicadores, principalmente o indicador de miséria a qual a uma cobrança muito grande do estado para a diminuição desse índice, já que existem vários programas disponíveis tanto federal quanto estadual de distribuição de renda essa cobrança ocorre na intenção que os que estão recebendo deixem de receber os benefícios, quanto maior o número de pessoas que deixam de receber o benefício por ter conseguido fonte de renda, mais programas são liberados para a cidade a fim de combater a miséria, mas por haver famílias que recebem recurso por trabalharem na informalidade, ficando impossibilitado de declarar o recebimento deste, ela continua sendo beneficiada com os projetos sociais.

Essas áreas onde o gerencialismo encontra-se bem difundido, áreas estas que contam com índices e metas para receberem mais recurso, e principalmente na educação onde funcionários recebem bonificação salarial ao cumprirem as metas impostas.

Uma grande cobrança imposta pelo Tribunal de Contas é a criação/implantação do sistema de controle interno nos órgãos públicos municipais, a fim de ter um maior controle e fiscalização nos resultados, no combate a corrupção e principalmente nos controles de gastos das instituições. Esse sistema já amplamente utilizado no setor privado para o gerenciamento das organizações, estão sendo cobrado fortemente para serem implantadas e trabalharem de forma autônoma. Esse controle deve ser



implantados em todas as áreas da administração, para um funcionamento de melhor desempenho.

O controle interno tem a finalidade de fiscalizar, acompanhar e orientar toda a administração em todas as áreas, desde a elaboração de editais de licitação, como no acompanhamento das metas físicas projetada para aquele ano através da Lei de Diretrizes Orçamentárias, como o acompanhamento dos gastos com folha de pagamento, adiantamento, compras e movimentação financeira. Uma das exigências para o funcionário ser nomeado controle interno é ser profissional de carreira e ter conhecimento em varias áreas, esse profissional em grandes órgãos publico tem a finalidade somente de realizar este serviço, a fim de combater a irregularidade e realizar melhorias na administração para que possa ficar cada vez mais competitiva.

## **Capítulo 3: Pesquisa de Campo**

### **3.1. Metodologia**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, visando identificar as referências teóricas e os autores que tratam da temática desenvolvida neste trabalho, bem como analisar suas diversas abordagens. Dessa forma, poderemos investigar a influência do gerencialismo na gestão pública municipal de Ocauçu, por meio de estudos que abordam esta questão.

Foi realizada também uma pesquisa de campo com o objetivo de coletar dados possibilitando um confronto entre a teoria e a prática. Para isso, utilizamos como instrumentos de coleta de dados a entrevista. O dados coletados serão apresentados a seguir.

### **3.2. O Município de Ocaçu**

A história do município começou com a chegada da família Casagrande, na fazenda Bela Vista construiu a primeira igreja no bairro criado com o nome da família ainda pertencente a Campos Novos Paulista. Conseguiu sua emancipação política administrativa em 18/02/ 1959 quando teve que trocar o nome Casagrande para Ocaçu, que na linha tupi guarani oca = casa e uçu = grande, assim foi registrado em 01 de janeiro de 1960, quando comemora a data de aniversário, no dia do padroeiro da cidade dia 13 de junho.

Seu primeiro prefeito foi Mario Colombo avó da atual prefeita, ficou no poder até 1963, quando teve que criar as primeiras leis do município bem como a criação da estrutura administrativa municipal.

Em 1964 Elidio Bráulio de Menezes assumiu a Prefeitura dando continuidade ao trabalho do Mario com as adequações da estrutura administrativa, deu lugar do posto para Francisco Stelvio Vitelli em 1969, mas retomou a cadeira em 1973, quando foram adquiridos os primeiros maquinários públicos.

Em 1977 assumiu Turíbio Marzola, que realizou grandes obras no município como a construção do ginásio de esporte, piscina pública, construção de galerias e perfuração de poços artesianos.

Em 1983 assumi Waldomiro Colombo filho de Mario Colombo e pai da atual prefeita, conhecido como pai Waldomiro pelos humildes da época ficou marcado em sua passagem por ajudar muito os necessitados, um governo bem voltado para área social.

Em 1989 Turíbio Marzola retoma o cargo, com projetos mais audaciosos de construção urbana, conseguiu casas populares, construção de um paço municipal, aquisição de vários maquinários construção de centro comunitário, velório municipal, revitalização da praça municipal e tantas outras obras.

Em 1993 Waldomiro volta ao poder continuando com uma visão social fez grande ajudas a comunidade.

Em 1997 Dorival Marzola entra no poder, com o padrinho político Turíbio conseguiu varias obras para a cidade principalmente na área ambiental como a lagoa de tratamento de esgoto a criação de distritos industriais, e construção de galerias de águas pluviais.

Ézio Marzola Filho de Turíbio assume a prefeitura em 2001, com a realização de obras como conjunto habitacional “C” mas principalmente uma política voltada para a área social.

Em 2005 Dorival volta ao poder ficando ate 2012 realizando obras de construção de conjuntos habitacionais, renovação de parte da frota veicular ampliação de posto de saúde, centro comunitário, construção de creches.

E em 2013 assume Alesandra Colombo Marana neta de Mario e filha de Waldomiro.

A população de Ocaçu PE de 4153 habitantes tem um território de 300,353 km quadrados, tem sua principal fonte de receita no produto interno bruto o serviços com \$ 40.626, seguido da agropecuária\$ 17.023 e industrias \$ 5.804. (IBGE)

A cidade apresenta o IDHM índice de desenvolvimento humano municipal de 0,717 apresenta uma renda per capita de \$ 497,26 demonstrando que o município e dependente de recursos de programas já que a media salarial encontra se abaixo de um salário mínimo e próximo ao índice de renda considerada mínima que é de \$ 650,00. A

Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População – 2010/2014 (Em % a.a.) -0,06, que trás uma redução da população municipal. (SEADE. 2011)

### **3.2. Coleta e Análise dos Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com a Prefeita do município de Ocaçu, Alesandra Colombo Marana, a qual buscou através das perguntas identificar, se administração pública do município sofre a influencia do gerencialismo.

Para realizar a entrevista foram elaboradas questões abertas, a fim de conhecer mais sobre a entrevistada, visando buscar elementos que nos auxiliem a verificar se existem características gerencialistas no município.

A entrevista com Alessandra Colombo Marana, prefeita do município de Ocaçu.

Alessandra Colombo Marana tem sua formação como enfermeira, começou sua carreira da administração sendo funcionária aos com 18 anos no cargo de auxiliar de consultório dentário em 1988 deixando esse cargo em 1991, nesse período fez curso de auxiliar de enfermagem e foi para essa área em 1992, ficou até meados de 2002, quando assumiu a Secretária da Saúde, nesse cargo permaneceu cerca de 6 anos, nesse mesmo período continuou seu aperfeiçoamento na área da saúde foi quando fez a faculdade de enfermagem, saiu da secretária em 2008 para assumir como vice-prefeita do município, e 2013 assumiu o executivo sendo eleita prefeita, sendo assim já se fez 26 anos voltados na carreira de servidor público.

Na época em que ela assumiu a secretária da saúde mudou muito á forma de gerir essa área daquele tempo até os dias de hoje, em vários os aspectos, desde a disponibilidade financeira como também nos serviços prestado, antes o orçamento era limitado na área, e era comum faltar medicamento no fim do ano, os serviços oferecidos eram poucos principalmente no que se refere ao transporte de pacientes até Marília, já que só levava paciente em casos de urgência e para tratamento somente de pessoas debilitadas, hoje a disponibilidade financeira é maior há vários convênios para subsidiar

algumas áreas da saúde, hoje o município conta com uma van que leva de segunda a sexta pacientes para Marília para realizarem consultas ou tratamento, aumentou também o numero de ambulâncias sendo essas também utilizadas agora para levarem pacientes para realizarem tratamento até em São Paulo, o município conta agora com médico concursado e um médico do programa federal mais médicos, onde casos simples são resolvidos no próprio município(MARANA, 2014).

Nesta resposta é notório o entusiasmo apresentado por Alesandra ao comparar o passado quando era secretária do presente, principalmente nos problemas que eram comum pelo simples corte o falta de recurso, ainda contou da importância dos convênios assinados a qual garante uma maior estabilidade na saúde, já que o município não conseguiria arcar esse setor sozinho.

Ao perguntar sobre o termo gerencialismo e como o definiria. Mostrou conhecimento do mesmo , e definiu o gerencialismo como sendo ferramentas usadas no novo modelo de gestão, ferramentas essas trazidas do poder privado, sendo empregada no setor publico, para maior controle e planejamento dos recursos e metas públicas (MARANA,2014).

Nesta resposta ela falou com muita certeza, algo comum de pessoas conhecedoras do assunto apesar de dizer com poucas palavras, pode notar o conhecimento da prefeita sobre esse assunto.

Ao ser perguntado quando começou a se envolver e a buscar técnicas administrativas de gestão, foi no tempo que assumiu a secretária da saúde, pois a mesma apresentava vários problemas de funcionamento, e para resolver esses problemas foi buscar ferramentas para me auxiliar na coordenação dessa área (MARANA, 2014).

Os problemas apresentados se referem principalmente pela falta de recurso no fim do ano, pois não tinha um planejamento bem elaborado de quanto e onde iria gastar na saúde, a base para o repasse era o gasto do ano anterior, e foi isso que à levou buscar ferramentas para traçar um planejamento mais confiável e fiscalizar se o planejado estava mesmo sendo cumprido, isso ocorreu em 2002, já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva quando os municípios começaram a serem cobrados por melhorias no seus índices.

Ao perguntar sobre se ela acha que administração pública brasileira é gerencialista, sua resposta foi instantânea, em partes e pouco.

Por essa resposta ser tão instantânea como foi, acabou por entrar em contradição e se percebeu essa contradição, quando justificava sua resposta, ela tomou por base para responder essa questão administração pública federal, e dizia que certas áreas o governo somente solicita os índices apresentando dando como exemplo, se o município realizar compra de pequenos produtores a intenção de incentivar a atividade, mas esse índice não é cobrando para que realizem ou aumentem a comprar desse produtores, mas ela começou a voltar para a área da educação e saúde foi nesse momento que ela contradiz com o começo já que ela mesma comenta sobre a grande cobranças pelos resultados nessas áreas e em vários medidores e esse índice apresentando é que norteia o repasse do governo para o município (MARANA, 2014).

Perguntado sobre qual seria a influencia do governo federal e do governo do estado de São Paulo na gestão pública de Ocaçu, sua resposta foi que o envolvimento dessas duas esferas é muito significativo para o município desenvolver suas obrigações, pois a arrecadação é insuficiente para gestão do município (MARANA, 2014).

Aqui ela mais uma vez a importância dos convênios para a manutenção das atividades do município, convênios esses assinados tanto pelo estado como pelo federal.

Foi feita outra pergunta essa em caráter pessoal, se ela acha que a administração pública de Ocaçu é gerencialista. Sua resposta foi positiva e sobre o que levou a ser empregado conceitos gerencialista no município, ela citou como exemplo o Sistema AUDESP (Tribunal de Contas do Estado) a qual coleta, audita os dados do município e fiscaliza, SIOPS (ministério da saúde) a qual e divulgado todos os gastos e recursos transferidos para o município na área da saúde, LDO (Lei Diretrizes Orçamentária) lei que discrimina todo o planejamento e orçamento para o próximo ano, LOA (Lei Orçamentária Anual) lei que estipula toda a receita e fixa a despesa do município para o próximo ano, PPA (plano plurianual) a qual estipula a receita e a despesas pelo prazo de 4 anos) PMS (pesquisa mensal de serviço) produção de indicadores que permitam acompanhar o desempenho conjuntural dos serviços, PMAS (Plano Municipal de Assistência Social) a qual contem a situação do município na área

social, PMEBI, e a ferramenta mais nova a ser implantada IEGM, índice de efetividade da gestão municipal (MARANA, 2014)

E como já descrito anteriormente aqui à confirmação, de que o no município de Ocaçu é adotado pela ideologia gerencialista na forma de governar, ainda comenta que nas áreas da educação e saúde é mais notória mas, a também em todas as áreas essas cobranças no social no rural e no financeiro.

Perguntado sobre a cobrança por índices numéricos favoráveis se ele existe e em quais áreas, a resposta foi positiva novamente, em todas as áreas há cobrança, mas com enfoque muito maior na educação, saúde e assistência social (MARANA, 2014).

Áreas essa com maior repasse e assinatura de convênios, sendo as mais fiscalizadas.

Como gestora ela também se cobra por resultados estatísticos, como também cobra dos gestores por resultados (MARANA, 2014)

O município ter que apresentar índices favoráveis para não perder os convênios a qual o município é dependente, por isso a cobrança tanto pessoal da prefeita como dos seus secretários.

Perguntado se o modelo de gestão gerencialista trazem algum benefício para o município, sua resposta é positiva mais uma vez e justifica, por mais trabalhoso que seja, é a única ferramenta que nos ajuda a gerenciar e aplicar devidamente os recursos que programamos (MARANA, 2014).

Nessa resposta ela explicou que se não fosse essas ferramentas seria quase que impossível de fiscalizar e poderia ocorrer como ocorria no passado de não haver os gastos ou redução em certas áreas, com essa ferramentas é necessários aplicar no mínimo 25% da arrecadação na educação e 15%, só que acabou criticando o gasto Maximo com pessoal que é de 54%, pois a maquina esta inchada acaba por não atender a constituição de realizar a correção dos salários no índice da inflação, passando alguns anos não tem aumento ou correção salarial.

A entrevistada apresentou conhecimento muito claro do tema, sendo ela uma pessoa por confiável para embasar o estudo, já que alem do conhecimento sobre o tema,

também apresentou bagagem de carreira na área pública onde identificou as diferenças de gestão de tempos atrás para agora.

A entrevista realizada acaba por confirmar o que já vínhamos estudando e identificando no cotidiano, constatando que o município de Ocaçu em sua administração pública é influenciada pelo gerencialismo. Seja ele pela imposição por entidades maiores, como federal estadual e tribunal de contas e/ou simplesmente pela implantação por opção da administração.

### **3.3 Análise dos Dados Coletados**

Na resposta da 5ª questão Alessandra falou que foi em 2002 que houve a cobrança pelas melhoras dos índices, na verdade o não cumprimento dos índices já aparecem em contas da prefeitura desde 1999, mas antes era somente apontado a irregularidade foi somente em 2002, que houve reprovação das contas do executivo pelo fato de não atenderem os índices mínimos, foi a partir de 2002 que o município tem se empenhado ao Máximo para que não volte a ocorrer justamente para não ser reprovado contas do executivo municipal.

Na 6ª resposta o índice comentado sobre os pequenos produtores, é um dos índices imposta pela esfera federal, onde ainda se orienta o município a comprar alimentos para a distribuição nas escolas de pequenos produtores que estejam cadastrado em alguma cooperativa, com as finalidade tanto da melhora do alimento oferecido, já que chega mais fresco ate as escola como o incentivo aos pequenos produtores rurais para a permanência da atividade, como já disse esse índice ate agora esta sendo apontado pelo Tribunal de Contas, ainda não existe reprovação de contas do executivo pelo fato de não realizar as compras dos produtores, mas isso tende a ocorrer num futuro, como já acontece em outras áreas como saúde educação e pessoas, contas são rejeitadas se não forem respeitados.

Na 9ª resposta ela apresenta varias ferramentas utilizada para a fiscalização de execução dos recursos e das metas alcançadas no município, essas ferramentas pegam os dados divulgados pela Prefeitura e transforma em índices e porcentagem assim a



administração já tem o conhecimento da situação quase que instantânea para tomar a decisão.

Na resposta da 10ª a preocupação em atender as metas é justamente para que não haja perda dos convênios firmados, caso isso ocorra o município não vem condições financeiras de bancar essa áreas, são repasses que garante u funcionamento da área aplicação dos recursos próprios em outras como manutenção de estradas rurais entre outras.

Na ultima resposta ela esclareceu a importância do gerencialismo para o cumprimento das metas, talvez pensando não somente no cargo que ela ocupa agora, ainda influenciada por ter passado quando era secretária da saúde, a falta de recurso e remédios.

#### **4- Considerações finais**

Como visto o modelo gerencialista, tem influenciado a administração pública no município de Ocaçu, tal influência que foi realizada por cobranças no início, hoje administração pública entendeu o conceito e acabou por adotar e implantar também pela finalidade empreendedora, para que o funcionário seja eficiente e competitivo, reduzindo assim a obsolenidade da maquina pública, que tem realizar os serviços mas com um orçamento limitado, já que a maior parcelas das contribuições fica a cargo federal.

As áreas com maior clareza desse modelo de gestão são as áreas que o governo acaba por mais repassar recurso ao município, que é na área da saúde, educação e social. Tal recurso é de supra importância para a manutenção do funcionamento dessas áreas, para abranger o numero de pessoas atendidas.

Para manter o atendimento como para ampliar, sem o aumento de recurso é possível com planejamento, treinamento e otimização, para que os procedimentos tenha a ênfase no fim, essa busca já tão bem conhecida e aplicada nas organizações privadas estão sendo aplicadas na administração pública, e cada vez mais essas ferramentas serão incorporada, pois o enxugamento da maquina pública já estão sendo cobrado, e o município deve apresentar melhora na sua gestão.

E justamente essa cobrança em cima de índices, indicadores faz com que os órgão públicos são influenciados cada vez mais a incorporar o gerencialismo em sua forma governar.

## REFERENCIAS

BARCELOS, Renato de Abreu. **Reflexões sobre os impactos do gerencialismo no Direito Administrativo brasileiro**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3023, 11 out. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20206>>. Acesso em: 21 de março de 2014.

BALL STEPHEN J. **PROFISSIONALISMO, GERENCIALISMO E PERFORMATIVIDADE** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005 Seade. <http://produtos.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>

**Brasil Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**. Brasília, ano 1995, Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 21 de março de 2014.

CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS. **O GERENCIALISMO E A ÉTICA DO BEM COMUM: A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**. Lisboa, Portugal, ano 2002, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Disponível em <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf> acesso em 25 de março de 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DANTAS, Tiago Itamar Franco equipe Brasil escola disponível em <http://www.brasilecola.com/historiab/itamar-franco.htm>

DNIT, disponível em <http://www.dnit.gov.br/acesso-a-informacao/insitucional> acesso 11 de novembro de 2014

DUARTE, Lidiane equipe Brasil escola disponível em <http://www.infoescola.com/historia/governo-de-fernando-henrique-cardoso/>

FONTELES Thauzer. **O Administrador E O Mercado De Trabalho**, acesso em 05 de dezembro de 2014 disponível em [http://www.fatene.edu.br/userfiles/file/O\\_Administrador\\_e\\_a\\_Profissao.pdf](http://www.fatene.edu.br/userfiles/file/O_Administrador_e_a_Profissao.pdf)

FREITAS, Eduardo de. **Estrutura Político-Administrativa do Brasil** Disponível em <http://www.brasilecola.com/brasil/a-estrutura-politicoadministrativa-brasil.htm> acesso 10 novembro 2014

LIMA, Alex. **Os primórdios da Administração**. 2010 disponível <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-primordios-da-administracao/47194/> acesso 10 novembro 2014

MARANA, Alessandra Colombo. Prefeita Municipal de Ocauçu. Ocauçu, 2014.

MONTEIRO, Adriano. **Abordagem clássica da Administração**.2014 disponível <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/abordagem-classica-da-administracao/76983/> acesso 08 novembro 2014

MOTTA, Nelson **anos 70** Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/c\\_onhecimento/livro50anos/Livro\\_Anos\\_70.PDF](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/c_onhecimento/livro50anos/Livro_Anos_70.PDF) 25 de maio de 2014

NEWMAN. Janet, Clarke. John **Gerencialismo** Educ. Real., Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade)

OLIVEIRA .Anderson Muniz De, **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA FUNDAÇÃO ALFREDO DA MATTA** rio de janeiro FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS 2008

OLIVEIRA .André Browne Ribeiro e, Silva. Uilcleides Braga da, Bruni Adriano Leal **Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil** REVISTA DE ESTUDOS CONTÁBEIS, LONDRINA, V. 3, N. 5, P. 63-82, JUL./DEZ. 2012.

OLIVEIRA, Sanderson C. **A crise financeira dos anos 80** 26-02-2005 disponível em <http://www.midiaindependente.org/pt/blue/2005/02/308819.shtml> aceso 02 novembro de 2014

PAULA, Ana Paula Paes de. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL**. Campinas, ano 2005, Disponível <http://www.rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>

SANTANA, Miriam Ilza equipe Brasil escola disponível em <http://www.infoescola.com/mandatos-presidenciais-do-brasil/governo-lula/>

SANTOS, A. C. M. dos. **A Administração Pública Gerencial**. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrenses, 2003 disponível <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3468/muniz.pdf?sequence=1>

SARTURI ,CLAUDIA ADRIELE. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial 21 de Maio de 2013** <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>

SAUZA, Rainer governo lula disponivel em <http://www.mundoeducacao.com/historiadobrasil/governo-lula.htm>

SOUSA, Nelson Batista de. **HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**. 2008 disponível <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/historia-e-evolucao-da-administracao-659998.html> acesso 10 novembro 2014

SUZIGAN, Wilson **Industrialização e política econômica: uma interpretação em prespectiva histórica**, Rio de janeiro dezembro de 1975, pag 433 a 474 pesquisa plano econômico disponível em <http://www.ppe.ipea.gov.br/index.php/pppe/article/viewFile/646/588> acesso 15 de agosto de 2014.

TORRES Bosco. **TEORIAS ADMINISTRATIVAS** Burocracia, de Max Weber disponível em [http://www.boscotorres.com.br/wp-content/uploads/2010/08/MA\\_17\\_Teorias\\_Administrativas\\_WEBER1.pdf](http://www.boscotorres.com.br/wp-content/uploads/2010/08/MA_17_Teorias_Administrativas_WEBER1.pdf) acesso 10 outubro 2014

VIOLIN, Tarso Cabral. **Pelo fim do patrimonialismo na administração pública** 20 de julho 2011 disponível em <http://blogdotarso.com/2011/07/20/pelo-fim-do-patrimonialismo-na-administracao-publica-tarso-cabral-violin/>