

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS LAGOA VERMELHA

LUANA DE LIMA ÁVILA

OS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS.

LAGOA VERMELHA

2018

LUANA DE LIMA ÁVILA

OS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

Um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS.

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. João Paulo Gardelin.

LAGOA VERMELHA

2018

LUANA DE LIMA ÁVILA

**OS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS.**

Estágio supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Lagoa Vermelha, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. João Paulo Gardelin.
UPF – Orientador

Prof. Juliana Birkan Azevedo.
UPF

Prof. Alba Ficagna.
UPF

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me conceder esta oportunidade, por me abençoar e me capacitar desde o início até o fim.

Agradeço muito a minha mãe por me incentivar e me apoiar sempre, ao meu pai que sempre esteve ao meu lado e também, ao meu esposo.

Agradeço aos meus colegas do curso de Administração, que além de colegas se tornaram amigos, os quais demonstraram apoio, ajuda, incentivo e uma grande amizade entre todos, agradeço por todos os momentos e experiências que passamos juntos.

Agradeço ao professor João Paulo Gardelin, que desde o início desta trajetória foi um amigão da turma, sempre disposto a ajudar e, agradeço muito por ser meu orientador. Agradeço pelo grande apoio, amizade e aprendizado durante estes 04 anos.

À Universidade de Passo Fundo, pelo excelente ensino.

Agradeço aos servidores da Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS, os quais tiraram um tempo para me ajudar e me deram apoio nesta etapa tão importante.

“Deem graças ao Senhor porque ele é bom; o seu amor dura para sempre”. (SALMOS 107:1).

RESUMO

ÁVILA, Luana de Lima. **Os modelos de gestão na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS.** Lagoa Vermelha, 2018. 47f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

Neste trabalho tem-se como objetivo analisar os modelos de gestão na Administração Pública da Secretaria Municipal da Saúde do município de Lagoa Vermelha/RS. Para esta análise foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas referentes a Administração Pública e aos três modelos de gestão pública, os quais são o modelo patrimonialista, burocrático e gerencial. Apresenta-se também bibliografias a respeito do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. Este estudo de caso foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A amostra é composta por servidores da Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS. Os resultados demonstram que o modelo que se sobressai no órgão estudado é o burocrático, logo em seguida o gerencial e por último o patrimonialista. A presente pesquisa traz sugestões e recomendações para se ter uma melhoria na gestão da Secretaria Municipal da Saúde.

Palavras-chaves: Administração Pública. Modelos de Gestão Pública. Secretaria Municipal da Saúde.

ABSTRACT

ÁVILA, Luana de Lima. **Management models in Public Administration: A case study at the Municipal Health Department of Lagoa Vermelha/RS.** Lagoa Vermelha, 2018. 47f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2018.

In this work the objective is to analyze the management models in the Public Administration of the Municipal Health Department of the municipality of Lagoa Vermelha / RS. For this analysis, bibliographical research was developed in relation to Public Administration and to the three models of public management, which are the patrimonialist, bureaucratic and managerial model. Bibliographies on the Master Plan for the Reform of the State Apparatus are also presented. This case study was developed through qualitative research, using semi-structured interview as the data collection technique. The sample is composed of servers of the Municipal Health Department of Lagoa Vermelha / RS. The results show that the model that stands out in the studied organ is the bureaucratic, soon after the managerial and finally the patrimonialist. The present research brings suggestions and recommendations to have an improvement in the management of the Municipal Health Department.

Keywords: Public Administration. Models of Public Management. Municipal Health Department.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As características da burocracia segundo Weber.....	21
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados demográficos dos servidores	35
Tabela 2 – Quantidade de menções feitas em cada pergunta do roteiro de entrevista	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC – Cargo de Confiança

MARE – Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

SMS – Secretaria Municipal da Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO	14
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.2.1	Princípios.....	17
2.3	MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.3.1	Administração Pública Patrimonialista	19
2.3.2	Administração Pública Burocrática.....	20
2.3.3	Administração Pública Gerencial	22
2.4	REFORMA DO APARELHO DO ESTADO	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	30
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	33
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA ESTUDADA.....	34
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A – ESTREVISTA SEMIESTRUTURADA (SERVIDORES).....	47

1 INTRODUÇÃO

A administração pública consiste em um conjunto de órgãos, agentes e serviços ligados ao Estado e tem o dever de gerenciar as principais áreas de uma sociedade, tais como segurança, saúde, cultura, dentre outras.

Diante da ideia de que a administração pública é um aprimoramento de bens, serviços e interesses da coletividade, pode-se afirmar que a “administração pública é a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum” (AMATO, 1971 apud SANTOS, 2006, p. 12).

Dias (2017, p. 27) comenta que “administração pública constitui um poder público. Sua autoridade se manifesta por diferentes políticas públicas, normas, regulações, um conjunto de disposições e atos de caráter administrativo. Essas diversas ações estão presentes em todos os aspectos da vida cotidiana”.

Desta forma, ao se analisar a administração pública, percebe-se que ela é composta por diversos elementos herdados de crenças e práticas em seu processo de formação e evolução. Esses elementos têm se manifestado em traços característicos que prevalecem na maneira de gerir as atividades públicas e são identificados como modelos.

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE - (BRASIL, 1995, p. 19), ao se analisar a trajetória da administração pública, pode-se destacar três modelos distintos: Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial.

O modelo que apresenta uma extensão do poder do soberano refere-se à: “Administração Pública Patrimonialista – No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real” (BRASIL, 1995, p. 20).

O modelo que visa evitar a corrupção e o nepotismo refere-se à: “Administração Pública Burocrática – Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista” (BRASIL, 1995, p. 20-21).

O modelo que constitui um avanço na administração pública refere-se à: “Administração Pública Gerencial – constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática” (BRASIL, 1995, p. 21-22).

Diante disso, o presente estudo busca analisar os três modelos de gestão presentes na Administração Pública, juntamente com a realização de um estudo na Secretaria Municipal da Saúde do município de Lagoa Vermelha/RS.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Secretaria Municipal da Saúde possui a responsabilidade de planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde. Participa do planejamento, programação e organização da rede regionalizada e hierarquizada do Sistema Único de Saúde – SUS, em articulação com sua direção estadual. Executa ainda os seguintes serviços: vigilância epidemiológica, vigilância sanitária, alimentação e nutrição, saúde do trabalhador e saúde mental. Entre suas atribuições, estão a celebração de contratos e convênios com entidades prestadoras de serviços privados de saúde, bem como controlar e avaliar sua execução. Atende todos os tipos de usuários, conforme consta na Lei nº 8.080/90, art. 2º: “a saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício” (BRASIL, 1990, p. 1).

Este estudo pretende identificar, no âmbito da administração pública da Secretaria Municipal da Saúde do município de Lagoa Vermelha, a presença e convivência de aspectos dos três modelos de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Assim, busca-se analisar os impactos presentes para os servidores públicos referentes aos modelos de gestão pública. Internamente, percebe-se um grande fluxo de papéis, caracterizando-se assim o modelo burocrático.

Dentro de uma organização pública, um modelo de gestão pública é definido como “a junção de métodos e práticas administrativas utilizadas pela administração para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos” (SANTOS, 2017, p. 2).

A pesquisa justifica-se quanto à necessidade de se analisar e discutir sobre os modelos de gestão pública presentes na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha e pelo impacto que as diferentes formas de modelos causam aos servidores. Ainda, justifica-se pela análise e discussão de quais estratégias e planos podem ser implantados.

Para a sociedade, o estudo tem o intuito de proporcionar melhorias no modelo de gestão que se apresenta na atual administração pública, demandando assim mais qualidade nos serviços públicos prestados.

Por isso, apresenta-se como problema da pesquisa: **Qual a percepção dos servidores públicos em relação aos modelos de gestão na administração pública de Lagoa Vermelha, no órgão pesquisado?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha em relação aos modelos de gestão na administração pública, no órgão pesquisado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a Secretaria Municipal da Saúde, destacando elementos da administração pública;
- b) Analisar a presença dos modelos de gestão na administração pública da Secretaria Municipal da Saúde, na percepção dos servidores;
- c) Identificar o modelo de gestão que se sobressai na Secretaria Municipal da Saúde;
- d) Apresentar sugestões para aperfeiçoar o modelo de gestão presente na Secretaria Municipal da Saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica do tema em questão, por meio do conhecimento das teorias e artigos de vários autores, com o objetivo de evidenciar e explicar os conceitos de Administração, Administração Pública e seus princípios, modelos de gestão na Administração Pública e a Reforma do Aparelho do Estado.

Como foco deste capítulo, buscou-se demonstrar os diferentes tipos de modelos de gestão na Administração Pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A origem da palavra administrar dispõe o seguinte conceito: “a palavra administrar vem do latim ad (direção, tendência) e minister (subordinação, obediência), que significa designar o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo ou organização” (CAMPOS; BARSANO, 2016, p.16).

A palavra administração é usada tão frequentemente no dia-a-dia que parece não haver dúvida alguma sobre o seu significado. Segundo Maximiano (1997, p. 16) objetivos, decisões e recursos são palavras-chaves na definição de administração. A administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre os objetivos e sobre a utilização de recursos.

A administração dentro de uma organização pode ser entendida como “o processo que procura assegurar a eficácia (realização de objetivos) e a eficiência (utilização racional de recursos) das organizações ou sistemas” (MAXIMIANO, 1997, p. 18).

Para Roesch (2013, p. 22), a preocupação central da administração diz respeito ao desempenho organizacional, embora este tenha diversas interpretações: eficiência, eficácia, produtividade, satisfação e comprometimento das pessoas, sobrevivência da organização, qualidade, competitividade e responsabilidade social. Os fundamentos do que hoje se considera como ciência da administração vem sendo desenvolvidos desde o século XX, visando a estas questões básicas.

Administração é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance através dos colaboradores participantes das organizações, a fim

de obter resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes, bem como as necessidades próprias (CHIAVENATO, 1993 apud CAMPOS; BARSANO, 2016, p. 17).

Na concepção de Paludo (2017, p. 1-2), administração é um termo tradicional que corresponde ao ato de administrar, ao qual podem ser imputadas três dimensões principais. A primeira dimensão como ciência, evidenciando o ramo do conhecimento que trata das organizações. A segunda como área administrativa corresponde a todo administrativo como as estrutura e recursos. Já a terceira dimensão como função administrativa, compreendendo o ato de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de todas as áreas.

Ainda Paludo (2017, p. 2) afirma que a administração persegue continuamente melhores resultados em três dimensões principais: eficiência, eficácia e efetividade. O termo administração é mais utilizado para definir a alta administração, mas também pode ser usado para definir áreas específicas como a administração de RH, administração de finanças, administração da produção, dentre outras.

Ao falar sobre o objetivo da administração, Chiavenato (2016, p. 5) diz que:

O principal objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da Administração. Assim, deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

Os conceitos de administração empregados nas organizações são conceitos ainda discutidos e transmitidos pelos cursos de Administração neste fim de milênio. Assim,

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- Rever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
- Comandar é dirigir o pessoal;
- Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;
- Controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL apud CARAVANTES, 1998, p. 43).

Todos os tipos de organizações precisam de uma administração bem preparada para que ela consiga se tornar bem-sucedida.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em uma visão global, a administração pública pode ser definida como “todo aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços públicos, sempre almejando a satisfação das necessidades coletivas do povo, que é fiel detentor de todos os bens públicos”. (CAMPOS; BARSANO, 2016, p. 149).

Administração pública, é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Em sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho sistemático, legal e tecnológico, serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (WILSON, 1887 apud SANTOS, 2006, p. 11).

Quanto à ciência da administração, tem-se o seguinte conceito: “Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal” (PALUDO, 2017, p. 31).

A partir do conceito da administração pública ser a parte da ciência da administração, pode-se afirmar que “administração pública é a parte da ciência da Administração que se refere ao governo, e se ocupa, primeiramente, do Poder Executivo, no qual se refere ao governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário” (GULICK, 1937 apud SANTOS, 2006, p. 11).

De acordo com Dias (2017, p. 26) o conceito moderno de administração pública é utilizado para designar o conjunto de procedimentos, mecanismos e formas sociais, por meio das quais o Estado administra tanto bens como serviços públicos, regulamenta a atividade econômica privada e contribui por meio da política econômica para o funcionamento do mercado.

Segundo Di Pietro (2017, p. 81), a administração pública pode ter dois sentidos distintos: o sentido subjetivo, formal ou orgânico e o sentido objetivo, material e funcional. Em relação ao sentido subjetivo, formal ou orgânico, este designa os entes que exercem a atividade administrativa, compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal, a função administrativa. Já o sentido objetivo, material e funcional designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes. Nesse sentido, a administração pública é a própria função administrativa que incumbe ao Poder Executivo.

2.2.1 Princípios

A produção de um ato administrativo é orientada por uma série de princípios jurídicos. Estes princípios jurídicos servem para delimitar a interpretação, a atuação e a participação das autoridades nesse processo. A Constituição Federal em seu art. 37, estabelece que no Estado brasileiro, a administração pública se configura como organização que administra os interesses coletivos e que deve atuar de acordo com cinco princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (DIAS, 2017, p. 33).

Ainda, Dias (2017, p. 34) afirma que “além dos princípios constitucionais, a administração pública conta com princípios gerais característicos do funcionamento burocrático, como divisão do trabalho, autoridade-responsabilidade, disciplina, unidade de mando, unidade de direção e centralização”.

Os princípios estão todos relacionados. Não há como isoladamente interpretar um princípio, pois eles são comunicáveis entre si. Cada princípio deve ser aplicado e compreendido sem a perda do sentido e harmônia do sistema. Alguns dos principais princípios da administração pública são:

Princípio da Legalidade, está contido na Constituição Federal de 1988 e é um princípio basilar do Estado Democrático de Direito. A administração pública, em toda sua atividade, prende-se aos mandamentos da lei, não podendo se afastar, sob pena de o ato ser declarado inválido e o seu autor ser responsabilizado pelos danos ou prejuízos causados. O administrador público é executor e somente pode fazer aquilo a lei permite ou autoriza. A legalidade da ação não está resumida na ausência de oposição à lei, mas pressupõe autorização dela como condição de sua ação, uma vez que o sistema legal constitui fundamento jurídico de toda ação administrativa;

Princípio de Impessoalidade, como estabelece a Constituição Federal de 1998, a impessoalidade é norma jurídica de obediência obrigatória em toda a Administração Pública, seja ela direta ou indireta, e abrange os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A Lei de Improbidade Administrativa ratifica este princípio ao estabelecer que os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a respeitar o princípio da impessoalidade. Portanto, o agente público, ao praticar o ato deve ser imparcial, buscar somente o fim público pretendido pela lei, sem privilégios ou discriminações de qualquer natureza;

Princípio da Moralidade, está contido na Constituição Federal. É a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais preponderantes e voltada a realização dos seus fins. Segundo a lei de improbidade administrativa, os agentes públicos, de qualquer nível ou hierarquia, são obrigados a respeitar o princípio da moralidade, sob pena de incorrer em ato de improbidade. O princípio da moralidade exige do servidor público o elemento ético de sua conduta;

Princípio da Publicidade, contido no Texto Constitucional de 1988. Os atos administrativos, normativos e judiciais devem ser publicados para se produzirem efeitos externos. A divulgação oficial dos atos administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade do ato, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na

Constituição e nas leis. Esse princípio consagra o dever administrativo de manter a transparência em seus comportamentos. A finalidade da publicação é dar conhecimento dos atos/ações ao público em geral, e iniciar a produção de seus feitos;

Princípio da Eficiência, é o mais novo princípio constitucional a incidir sobre a atuação da Administração Pública. Exige que o agente público execute os serviços com perfeição, presteza e rendimento funcional. A administração e os agentes públicos, respeitando as normas, devem procurar a melhor, mais eficiente e mais eficaz forma de prestarem os serviços públicos à população, com qualidade e tempo (PALUDO, 2017, p. 35-38).

Não obstante, existem dezenas de outros princípios a que se sujeita a atividade administração pública, conforme estabelecido no Decreto-lei nº 200/1967 (princípio do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação, da competência, do controle), princípios do procedimento licitatório, dos serviços públicos, da probidade, da razoabilidade, da motivação, etc. (PALUDO, 2017, p. 38).

2.3 MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Cada modelo de gestão possui características próprias e diferentes que foram utilizadas pela administração em momentos distintos. O processo de aperfeiçoamento da gestão pública passa pelo surgimento de novas práticas que permitam suprir a ineficiência do modelo anterior (SANTOS, 2017, p. 2).

Pode se definir modelo de gestão pública como a junção de métodos e práticas administrativas utilizadas pela administração para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. No Brasil, os modelos de gestão públicas utilizados podem ser classificados em patrimonialista, burocrático e gerencial. Sendo que em relação ao último também pode ser utilizada a denominação nova gestão pública. Como o passar dos anos os referidos modelos foram aperfeiçoados e orientados de acordo com as novas tendências. Entretanto, existem práticas provenientes de modelos passados sendo utilizadas em conjunto com as novas rotinas administrativas (SANTOS, 2017, p. 2).

Para Paludo (2017, p. 65), “dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três modelos diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial”.

2.3.1 Administração Pública Patrimonialista

Segundo Paludo (2017, p. 66) o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Neste modelo não havia distinção entre a administração de bens públicos e bens particulares. Tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade. O soberano era tratado como um deus. Desta forma, “patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados” (BRESSER PEREIRA, 2001 apud PALUDO, 2017, p. 66).

O patrimonialismo foi o primeiro modelo presente desde o período colonial até a República Velha. A vinda da família real trouxe consigo um modelo de administração que não fazia distinção entre os bens públicos e particulares. Neste modelo o clientelismo era muito comum, prevalecendo o interesse dos particulares e a troca de favores. Houve o ingresso dessas práticas na administração pública. Os cargos públicos eram ocupados por amigos, parentes e apoiadores do governante, não existiam carreiras profissionalizadas. Por isto, o modelo apresenta forte tendência à corrupção e o nepotismo (SANTOS, 2017, p. 3).

Na concepção de Chiavenato (2016, p. 109), no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas. Em consequência disso, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

A herança colonial é patrimonialismo, como afirma Dias (2017, p. 58):

O período colonial no Brasil foi marcado por uma administração predominantemente patrimonialista, em que não havia uma separação clara entre bens públicos e privados pela própria estrutura do Estado. O governante administrava a riqueza do governo e era seu maior beneficiário. A administração pública era vista como uma forma de apropriação dos tributos em benefício de alguns privilegiados, sem que o governo cumprisse sua obrigação como provedor de serviços públicos.

Na administração pública patrimonialista a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do

soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real (BRASIL, 1995, p.20).

Na visão de Bergue (2010, p. 186), o aspecto mais predominante na caracterização do patrimonialismo na administração pública consiste na dificuldade de alguns gestores definirem precisamente os limites de fronteira entre o público e o privado, diferenciando o patrimônio público do patrimônio do governante. Como decorrência da compreensão dessa posição do gestor em relação à coisa pública, pode-se explicar que o aparelho estatal era percebido como extensão do poder do agente público. No modelo de administração pública patrimonialista, as pessoas (servidores públicos) são consideradas empregadas do administrador e não do ente estatal. Sendo assim, a prática do nepotismo, por exemplo, passa a ser uma tendência natural.

2.3.2 Administração Pública Burocrática

Com o surgimento do capitalismo industrial e das democracias, as sociedades tornam-se mais complexas, de tal forma que o patrimonialismo não consegue suprir as necessidades sociais. Então, surge o modelo burocrático como uma alternativa mais racional e adequada capaz de separar o público do privado, além de reduzir a corrupção e o nepotismo, tornando o estado mais eficiente (SANTOS, 2017, p. 3).

Ao falar sobre o surgimento da burocracia Paludo (2017, p. 72-73) afirma que:

Vários fatores contribuíram para o surgimento da burocracia. No mundo o surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, a corrupção e o nepotismo existentes na área pública, o crescimento da burguesia comercial e industrial, indicavam que o Estado liberal deveria ceder seu espaço a um Estado mais organizado e de cunho econômico [...] enquanto no mundo a burocracia surge envolta no capitalismo e na democracia no Brasil ela surge no período militar e se desenvolve em plena ditadura, surgiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas.

A administração burocrática era considerada superior às demais formas de administrar.

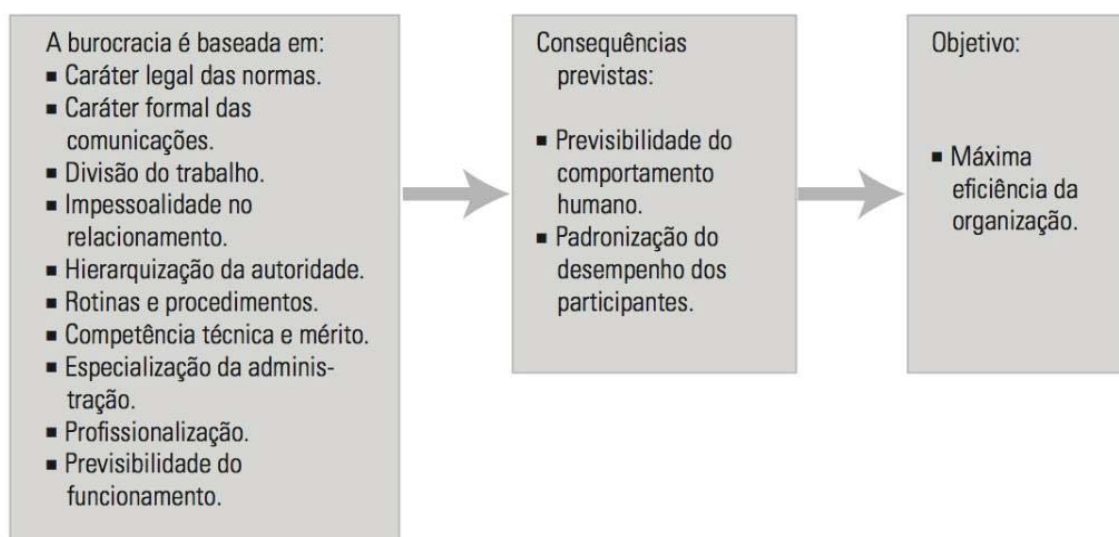
A fonte principal da superioridade da administração burocrática reside no papel do conhecimento técnico que, através do desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos econômicos na produção de bens, tornou-se totalmente indispensável, indiferente que o sistema seja capitalista ou socialista. A burocracia tem um papel central na sociedade como elemento fundamental de qualquer tipo de administração de massa. A burocracia é superior em saber, tanto oda técnica quanto o dos fatos

concretos, que normalmente é privilégio de empresa capitalista (WEBER, 1966 apud PALUDO, 2017, p. 77).

A administração pública burocrática teria sido concebida na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Ela era baseada nos princípios da profissionalização, organização em carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. Os controles são formais e *a priori*. Como a ideia inspiradora desse tipo de organização é combater a corrupção e o nepotismo, parte-se de uma desconfiança prévia em relação aos administradores públicos. Em função disso, têm-se a necessidade de procedimentos rígidos para a seleção de pessoal, celebração de contratos e para o exercício do controle (DI PIETRO, 2017, p. 39).

Quando se fala em burocracia, o termo é empregado com o significado de ser utilizado para descrever um modelo organizacional ideal, eficiente em termos administrativos, e não com o sentido pejorativo comumente utilizado hoje. Assim, o fundamento da burocracia seria a legitimidade da autoridade legal, e não o tipo predominante até então baseado na tradição ou no carisma. A autoridade burocrática teria como vantagem as pessoas serem escolhidas para suas funções ou cargos por sua competência, apresentarem um grau de autoridade e legitimidade bem definido e disporem de meios legais para exercer essa autoridade. Assim, os demais tipos de autoridade não gozariam de estabilidade nem de eficiência. Com o decorrer do tempo, essas regras acabam formalizando-se em normas legais que deverão determinar a base de convivência social, política e econômica (DIAS, 2017, p. 50).

Figura 1 – As características da burocracia segundo Weber



Fonte: Chiavenato (2017, p. 42).

Em um entendimento sobre uma qualidade e um defeito da administração pública burocrática, observa-se que: “a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço dos cidadãos vistos como clientes” (BRASIL, 1995, p. 21).

Considerando os atributos gerais que podem ser associados ao modelo burocrático de gestão pública, Bergue (2010, p. 187) declara que:

Esse paradigma organizacional de administração burocrática associa-se conceitualmente à burocracia weberiana, ou seja, privilegiada, em nome da eficiência, um arranjo mecanicista formal que, pode-se dizer, traduz em termos mais amplos a doutrina taylorista-fordista de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, entre outros. São atributos gerais que podem ser associados ao modelo burocrático de gestão pública: a eficiência; a profissionalização; os controles administrativos.

Ao comentar sobre a visão burocrática, Dias (2017, p. 53) comenta que a burocracia, embora seja essencial no processo administrativo, tem sido muito criticada em função de seus desvios, que muitas vezes são confundidos com sua essência. A visão negativa da burocracia surge pela rigidez com a utilização destes processos, o que pode tornar excessivamente lento qualquer tipo de tramitação. Além disso, a burocracia não leva em conta as alterações que podem surgir no cotidiano e que exigem novas soluções para problemas novos. Burocracia também pode ser considerada o conjunto de servidores públicos, embora o termo tenha uma conotação negativa. Nesse caso, a burocracia é entendida como administração ineficiente por causa de trâmites morosos e excesso de formalidades, além da influência excessiva dos funcionários nos assuntos públicos.

2.3.3 Administração Pública Gerencial

Em um entendimento sobre o surgimento da administração pública gerencial,

No ano de 1995, no início do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), começou a 3ª Reforma Administrativa, conhecida com Reforma Gerencial, que foi baseada no movimento denominado New Public Management (NPM), que no Brasil adotou o nome de Nova Gestão Pública (NGP), Nova Administração Pública (NAP) ou Administração Pública Gerencial. Essa última, utilizada por Bresser-Pereira para denominar o modelo de gestão adotado na reforma administrativa (BRESSER-PEREIRA: 1996 apud DIAS, 2017, p. 69).

A chamada administração pública gerencial emerge na segunda metade do século XX como resposta. De um lado a expansão das funções econômicas e sociais do Estado e do outro, o desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo burocrático. A eficiência da administração pública – a necessidade de restringir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelhamento do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e pela qualidade na prestação de serviços públicos, além do desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Nesse tipo de modelo de administração, conservam-se alguns princípios da administração burocrática, tais como: a admissão segundo critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado de remuneração, a organização em carreira, a avaliação de desempenho e o treinamento sistemático (DI PIETRO, 2017, p. 39).

O mundo mudou, a sociedade mudou e as pessoas mudaram. Eficiência e busca por resultados se tornaram palavras de ordem. O Estado político estava em crise e procurava redefinir seu papel. Diante disso, era necessário que a Administração Pública também mudasse para dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial e da expansão em relação as funções econômicas e sociais do Estado (PALUDO, 2017, p. 82).

Na administração pública gerencial Paludo (2017, p. 83) afirma que a estratégia predominante se volta para:

A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; 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; para o controle ou cobrança dos resultados; adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

A administração gerencial não pode ser vista como uma negação da burocracia visto que, diversas características são mantidas (admissão de pessoal, meritocracia e avaliação de desempenho). Na verdade, seria uma evolução da última. Atualmente, as práticas gerenciais buscam a igualdade no acesso aos serviços públicos, através de um planejamento estratégico das ações, da autonomia gerencial, transparência, foco no cidadão, responsabilidade fiscal, elaboração de indicadores de desempenho e, principalmente, da avaliação dos resultados. A sociedade civil surge como ator importante na formulação de alternativas aos novos desafios enfrentados pelo Estado, através da fiscalização da aplicação dos recursos públicos, onde são

verificados os quesitos de transparência, eficiência, eficácia, efetividade e ética. Todo este conjunto de ideias é discutido sob o prisma da chamada “Nova Gestão Pública”. A nova gestão pública pressupõe uma mudança em relação à forma que se busca o alcance dos resultados no âmbito da administração pública, contemplando uma fonte de orientações, métodos e técnicas voltadas ao aperfeiçoamento e modernização da gestão pública (SANTOS, 2017, p. 5).

Segundo Paludo (2017, p. 83) “a diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos”.

A acentuada ênfase nos resultados. Enquanto a organização burocrática – veja-se a estrutura geral de Estado vigente – tem sua tônica na definição de processos e rotinas de operação, com o propósito de alcançar um fim específico, e deposita preponderantemente sobre o processo (meios) os esforços de gestão, na perspectiva gerencial essa ênfase é concentrada no alcance dos resultados da ação do poder público. Assim, segundo a lógica gerencial, a administração deve concentrar recursos na gestão, com vistas a resultados, ou seja, o planejamento da ação, a organização dos recursos necessários, a condução do processo (direção) e o controle devem privilegiar como parâmetro de elaboração e avaliação o resultado das ações (BERGUE, 2010, p. 190).

A administração pública gerencial vê o cidadão como o contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. “Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas” (CHIAVENATO, 2016, p. 110).

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil é, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas presentes (BRASIL, 1995, p. 24).

2.4 REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

O movimento da reforma do Aparelho do Estado, tal como proposto no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, concebido em meados da década de 90, pressupõe a ruptura com padrões gerenciais tomados como ultrapassados, orientando-se para uma gestão pautada essencialmente por resultados. Evidencia-se modelos gerenciais marcantes de fases da trajetória evolutiva da gestão pública no Brasil, que se mostram adequados para fins de análise e diagnóstico dos principais traços gerenciais e culturais inerentes à administração pública (BERGUE, 2010, p. 184).

Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 16), entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três poderes, por um corpo de funcionários e pela força militar. O Estado é mais abrangente que o aparelho, pois compreende adicionalmente, o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal. É o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.

A respeito do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995),

A “grande crise” enfrentada pela nação brasileira começara nos anos 1980, “era uma crise do Estado, mas uma crise cíclica”, decorrente das distorções que o Estado sofrera nas últimas cinco décadas. A solução “não era substituir o Estado pelo mercado, mas reformar e reconstruir o Estado” a fim de que pudesse se tornar um “agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo competitivo internacional” (BRESSER-PEREIRA, 2001 apud PALUDO, 2017, p. 121).

Segundo Di Pietro (2017, p. 37) a expressão “Reforma do Estado” designa a tendência, hoje praticamente universal de reformar o aparelhamento do Estado, em especial, o aparelhamento administrativo, representado pela Administração Pública em sentido amplo, abrangendo todos os órgãos dos três poderes que exercem a função administrativa, bem como as entidades da administração indireta.

Tratando-se da elaboração da Reforma do Aparelho do Estado, tem-se o conhecimento de que no Brasil, os objetivos da reforma ficaram expressos no Plano Diretor da Reforma do

Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado – MARE – e aprovado em 21-9-1995 pela Câmara da Reforma do Estado, composta pelos ministros da Administração e Reforma do Estado, do Trabalho, da Fazenda e do Planejamento e Orçamento, e pelo ministro chefe do Estado-Maior das Forças Armadas (DI PIETRO, 2017, p. 37).

Faz-se uma distinção entre Reforma do Estado e Reforma do Aparelho do Estado. A primeira “é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira”, enquanto a segunda “tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania”; é nesse segundo sentido que o assunto é tratado no Plano. E fica expresso que o Plano Diretor focalizar sua atenção na Administração Pública federal, mas muitas de suas diretrizes e propostas podem também ser aplicadas no nível estadual e municipal (DI PIETRO, 2017, p. 37).

A reforma do aparelho do Estado promovida pelo PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, foi realizada por meio de uma série de projetos, entre os quais a criação de agências autônomas com foco na modernização da gestão, através da transformação de autarquias e de fundações que exerçam atividades exclusivas do Estado. Outro projeto importante é o da “publicização” dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência do setor estatal para o público não estatal, em que assumirão a forma de “organizações sociais”. Estas compreendem entidades de direito privado que, por iniciativa do poder executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder e assim, ter direito à dotação orçamentária (DIAS, 2017, p. 71).

Quando se fala do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, este envolve também a Administração Pública Gerencial. “A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações” (PALUDO, 2017, p. 82).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 10) diz que:

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a

enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental

Segundo Dário (2004, p. 41), no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o governo se propõe a criar condições para a reconstrução da Administração Pública com bases modernas e racionais, dando um salto adiante, no sentido de se obter uma administração pública denominada gerencial e baseando-se em conceitos atuais de administração e eficiência voltada para o controle de resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão. Também, reorganizando-se as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa apresentar os passos metodológicos que foram utilizados para a execução da pesquisa científica, com o objetivo de apontar os métodos utilizados, os tipos de pesquisas e as técnicas adotadas. Apresenta também, os métodos utilizados para o delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, a população e amostra, o procedimento de coleta de dados e a análise e interpretação de dados. Os procedimentos metodológicos foram o caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. A partir de então, o foco da presente pesquisa foi de alcançar os objetivos apoiada em métodos e técnicas de pesquisa.

Metodologia, por sua vez, engloba métodos de abordagem e de procedimento e técnicas. Assim, a teoria do materialismo histórico, o método de abordagem dialético, os métodos de procedimento histórico e comparativo, juntamente com técnicas específicas de coleta de dados, formam o quadro de referência marxista (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 78).

Em relação à importância do método, este “confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo, na aprendizagem. Estabelecido e aprimorado pela contribuição cumulativa dos antepassados, não pode ser ignorado hoje, em seus delineamentos gerais, sob pena de insucesso” (RUIZ, 2002, p. 137).

Sobre o conceito de método, Marconi e Lakatos (2017, p. 18) comentam que método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando assim o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa teve a finalidade de analisar os objetivos de forma exploratória e descritiva. Quanto à abordagem dos dados, a pesquisa foi de carácter qualitativa. Já em relação ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso sobre a percepção dos servidores públicos em relação aos modelos de gestão na administração pública da Prefeitura Municipal de Lagoa Vermelha/RS. O delineamento de pesquisa estabeleceu meios e instrumentos utilizados para a obtenção de informações necessárias para enfrentá-la,

integrando o conhecimento a respeito do método e ajudando a compreender o próprio processo de pesquisa. A fim de garantir os objetivos propostos, foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo de caso, desenvolvido na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS. Desta forma, “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (ANDER-EGG, 1978 apud MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 169).

Em relação ao delineamento de pesquisa,

Tornar o problema pesquisável; deve-se especificar como a amostra será extraída, quais subgrupos esta deverá conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos (OPPENHEIM, 1993 apud ROESCH, 2013, p. 126).

Para Gil (2009, p. 6), estudo de caso pode ser considerado como um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista, o questionário e a análise de documentos. Não obstante, em um estudo de caso,

O pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno limitado pelo tempo e atividade (um programa, evento, processo, instituição ou grupo social) e coleta detalhada informação utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo definido (CRESWELL, 1994 apud GIL, 2009, p. 6).

Já em relação à pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística (JONES, 1987 apud ROESCH, 2013, p. 124).

Ao comentar sobre o método qualitativo, Sordi (2017, p. 63) diz que:

O método qualitativo é o oposto do quantitativo, uma vez que se volta à subjetividade dos sujeitos (ou objetos) estudados e é operacionalizado de forma mais indutiva, objetivando a construção de teorias (estratégias de pesquisa construtivistas). Bansal e Corley² apresentam algumas diferenças da pesquisa de tipo qualitativa em relação à quantitativa a partir de três aspectos centrais: a) é

indutiva; b) demanda mais esforços dissertativos no sentido de contar uma história única e, em função disso; c) não tem um caminho, um roteiro padrão predefinido.

A pesquisa exploratória é realizada nas áreas de pouco conhecimento sobre um determinado assunto. Segundo Vergara (2016, p. 49) a investigação exploratória não deve ser confundida com leitura exploratória, pois é realizada na área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Para entender mais sobre algum assunto tão pouco conhecido, utilizou-se a pesquisa exploratória, já que “dentro do avanço da ciência em um campo, principalmente nas ciências sociais, o desenvolvimento em uma área inicia-se a partir da pesquisa exploratória, a qual se adequa bem para quando a demanda é por entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido” (SORDI, 2017, p. 62).

A pesquisa descritiva tem como seu objetivo descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. Conforme Vergara (2016, p. 49), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa pode, também, estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Inerente à pesquisa descritiva, Sordi (2017, p. 62) comenta que esta tem a ideia de coletar a maior quantidade possível de informações (atributos e variáveis) sobre o assunto que possam ajudar a responder questões do tipo “o que” e “como”, ou seja, questões com foco na descrição. Na pesquisa descritiva há a definição de variáveis principais.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Marconi e Lakatos (2017, p. 147) afirmam que uma variável pode ser considerada: uma classificação ou uma medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Os valores adicionados ao conceito operacional para transformá-lo em variável, podem ser: quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc., que se alteram em cada caso particular e são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos. Por sua vez, o conceito operacional pode ser um objeto, processo, agente, fenômeno, problema, dentre outros.

Com o intuito de mensurar a percepção que os servidores públicos têm acerca dos modelos de gestão na administração pública e alcançar os objetivos propostos pelo estudo, foram analisadas as seguintes variáveis:

- **Modelos de gestão da administração pública:** no Brasil, os modelos de gestão públicas utilizados podem ser classificados em patrimonialista, burocrático e gerencial. Sendo que em relação ao último também pode ser utilizada a denominação de “nova gestão pública” (SANTOS, 2017, p. 2).
- **Estratégias para aperfeiçoamento da gestão pública:** o processo de aperfeiçoamento da gestão pública do Brasil está relacionado ao surgimento das práticas de gestão contidas nos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. (SANTOS, 2017, p. 8).

Para fins deste estudo, a percepção dos servidores públicos em relação aos modelos de gestão na administração pública foi analisada por meio de um questionário. Com isso, esse questionário assumiu uma abordagem mista, ou seja, quantitativa/qualitativa. Sendo assim, Sordi (2017, p. 64-65) relata que a pesquisa quantitativa-qualitativa envolve tanto dados subjetivos quanto objetivos, mesmo que estes últimos sejam extrapolados a partir dos primeiros (interpretações que geraram quantificações).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Lagoa Vermelha, onde teve como objeto de pesquisa a Secretaria Municipal da Saúde, no seu Centro Administrativo. Esta foi escolhida por caracterizar-se como uma organização pública, prestadora de serviços de saúde para os munícipes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 243), universo ou população compreendem “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Como N é o número total de elementos do universo ou população, ele pode ser representado pela letra maiúscula X”. Ainda no pensamento de Marconi e Lakatos (2017, p. 243), amostra é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo, e N é o número de elementos da amostra”. Para Roesch (2013, p. 139) o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.

Em relação a população e amostra, utilizou-se a técnica de amostra censitária, na qual todos os pesquisados tiveram a mesma chance de participar da pesquisa. “Um censo envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população” (HAIR JR. et al, 2005, p. 237).

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 179) em geral, “é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra, dependendo do número absoluto dos processos mensurados”.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dado envolvem a entrevista, o questionários, os testes e a observação. Também pode-se trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios (ROESCH, 2013, p. 140).

A coleta dos dados ocorreu com a realização de entrevistas, com perguntas abertas, conforme apêndice A, página 47.

Segundo Vergara (2016, p. 58) a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que responde oralmente. A presença física de ambos é ideal no momento da entrevista, mas a entrevista também pode ser feita por mídia interativa em geral, embora corra o risco de perder um pouco em qualidade. A entrevista pode ser informal (aberta), focalizada (fechada) ou por pautas (semiaberta).

A presente entrevista foi composta por questões abertas, pois elas “lidam com os aspectos do estado mental do respondente e, portanto, são mais difíceis de verificar e produzirem resultados menos confiáveis” (OPPENHEIM, 1993 apud ROESCH, 2013, p. 145).

No ponto de vista de Marconi e Lakatos (2017, p. 221), as perguntas abertas também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir suas opiniões a respeito do assunto. Possibilitam também, investigações mais profundas e precisas. Entretanto, elas apresentam alguns problemas que dificultam a resposta ao próprio informante, o qual deverá redigi-la.

Assim, quando se utiliza entrevistas, é possível perceber que ocorre um encontro entre duas pessoas, onde uma delas, mediante conversação, obtêm informações a respeito de determinado assunto. A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a

coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 213).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quanto ao processo de análise e interpretação, pode-se dizer que “na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar” (ROESCH, 2013, p. 169).

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 182), a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações: análise e interpretação. A análise consiste na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. O pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas para suas indagações. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Na concepção de Sordi (2017, p. 93-97), a análise de dados qualitativos que pode ser conduzida sob diferentes aspectos (do ponto de vista estético, de conteúdo, do discurso, da semiótica, entre outros). Para tanto, utilizam-se ferramentas que suportam o armazenamento, classificação, codificação e análise de todos os formatos.

A análise dos dados é feita a partir de análise de conteúdo, como Costa (2015, p. 52) comenta que “os dados gerados, que podem ser obtidos a partir de maneira estruturada ou não, são gravados e/ ou filmados, e posteriormente transcritos para análise (Análise de Conteúdo ou Análise de Discurso)”.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados. Para tanto, foi subdividido, a fim de caracterizar a instituição estudada, apresentar os resultados da pesquisa e sugerir ações que visem melhorias, a partir dos dados coletados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA ESTUDADA

A Secretaria em estudo é a Secretaria Municipal da Saúde, a qual está localizada na Avenida Afonso Pena, nº 409, Centro, no município de Lagoa Vermelha/RS.

Atualmente, a Secretaria conta com um quadro de 130 servidores, dividida entre vários setores administrativos, de atendimentos e de Unidades Básicas de Saúde. Possui a responsabilidade de planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde. Participa do planejamento, programação e organização da rede regionalizada e hierarquizada do Sistema Único de Saúde (SUS) em articulação com sua direção estadual. Entre suas atribuições, também estão a celebração de contratos e convênios com entidades prestadoras de serviços privados de saúde, bem como controlar e avaliar sua execução.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram desenvolvidos e apresentados os resultados coletados, relacionando-os com os métodos de pesquisa definidos.

Tabela 1 – Dados demográficos dos servidores

Entrevistado	Função desempenhada	Idade	Escolaridade	Tempo de Serviço no Setor Público	Tempo de Serviço na SMS
1	Diretor de Planejamento e Gestão Orçamentária	33 anos	Ensino Superior Completo	07 anos	09 meses
2	Agente Administrativo Auxiliar	21 anos	Ensino Superior Incompleto	02 anos	02 anos
3	Chefe Setor Administrativo	26 anos	Ensino Superior Incompleto	01 ano	01 ano
4	Coordenador de Transporte e Frota	35 anos	Ensino Médio Completo	01 ano	01 ano
5	Coordenadora de Vigilância e Atenção em Saúde	41 anos	Pós-Graduação	12 anos	05 meses
6	Agente Administrativo Auxiliar	57 anos	Ensino Médio Completo	08 anos	02 anos
7	Agente Administrativo	27 anos	Pós-Graduação	02 anos	02 anos

Fonte: Do autor (2018).

A Tabela 1 representa os dados referentes a função desempenhada, idade, escolaridade e tempo de serviço no setor público e na Secretaria Municipal da Saúde (SMS) dos servidores entrevistados. Assim, diante da população pesquisada, observa-se que dos sete servidores todos fazem parte de setor administrativo, tendo entre 21 e 57 anos, sendo que 02 destes possui ensino médio completo, 02 ensino superior incompleto, 01 ensino superior completo e 02 possui pós-graduação, estando atuando no setor público entre 01 e 12 anos e, na Secretaria Municipal da Saúde, entre 05 meses e 02 anos. Com isso, percebe-se que as pessoas possuem diferentes idades e o tempo de serviço nos setores de órgão público variou bastante devido aos mandatos que ocorrem de 04 em 04 anos, onde pode ocorrer a remoção dos servidores ou exoneração, quando a pessoa ocupa um Cargo de Confiança (CC).

Delineado o perfil dos entrevistados da pesquisa, sequencialmente optou-se por trabalhar com os resultados obtidos na pesquisa de campo. O roteiro utilizado para as entrevistas é apresentado na página 45 como apêndice deste trabalho.

Quanto à **opinião sobre existência de cargos públicos com ocupação rendosa e de pouco trabalho e se ocorre na secretaria**, (pergunta 07, conforme apêndice), a maioria dos

entrevistados afirma que não pode ocorrer, mas mesmo sendo um absurdo, ocorre patrimonialismo.

Esta percepção é vista através da fala do entrevistado 01:

“Absurdo não pode ter, tem que ser equivalente em valor e serviço, quanto mais ganha, mais tem que trabalhar e ter responsabilidade. Infelizmente ocorre na secretaria”.

Já um dos entrevistados afirma que a questão é relativa. Nesse sentido, o entrevistado 07 fala que:

“Se for com base no que prega o art. 39, parágrafo 1º, da Constituição Federal, não há problema algum. Pois não há como o servidor determinar o quanto de serviço que existe, nem como ganhar proporcional ao trabalhado (exceto alguns cargos). A questão é muito relativa, depende do conceito do que é pouco trabalho. Um médico pode atender 3 pacientes em 45 minutos e salvar a vida de um deles, como um fiscal pode fazer um relatório em 3 dias e não salvar a vida de ninguém e ganhar ¼ do que ganha o médico. Na secretaria o trabalho é proporcional quando a complexidade do cargo”.

No patrimonialismo ocorreu o surgimento do cargo de confiança. Paludo (2017, p. 66) comenta que “os cargos eram todos de livre nomeação do soberano, que os direcionava a parentes diretos e demais amigos da família, concedendo-lhes parcelas de poder diferenciadas, de acordo com os critérios pessoais de confiança”.

Referente a questão sobre **os cargos de confiança, se são levados em consideração competências, conhecimento e experiência ou se prevalece o apadrinhamento**, os entrevistados ficaram divididos em suas respostas, onde 02 consideram que prevalece o apadrinhamento (patrimonialismo), 03 consideram que são levados em consideração as competências (burocracia/gerencialismo), conhecimento e experiência e 02 consideram que os dois modos andam juntos.

Considerando a ideia de os dois modos andam juntos, o entrevistado 06 comenta:

“Metade a metade. Na escolha dos cargos de confiança alguns são levados em consideração as competências, conhecimento e experiência, mas também grande parte prevalece o apadrinhamento. Na Secretaria atualmente se tem os dois modos”.

Do ponto de vista de 05 entrevistados, **os funcionários podem ser considerados profissionais, pessoas certas nos lugares certos, (burocracia)** e outros 02 entrevistados discordam.

O entrevistado 05 é um dos que discorda e afirma que:

“Muitas vezes as pessoas realizam concurso público sem conhecimento na área que irá trabalhar, deveria ter um setor que direcionasse as pessoas aprovadas para um lugar que seja a área da pessoa. Sendo assim muitas pessoas não estão nos lugares certos”.

Todos os entrevistados concordam que **as rotinas da secretaria precisam respeitar um trâmite padrão e não a cada dia as coisas funcionarem de forma diferente (burocracia)**. Na pesquisa apenas foi aberto um parênteses em relação à urgência e emergência, como comenta o entrevistado 01:

“Por se tratar de Secretaria da Saúde, 95% fica dentro de um padrão e 5% é urgência e emergência que ocorre”.

Diante deste padrão existente no órgão público, a burocracia sempre está presente. O termo burocracia está atrelado às administrações públicas. A grande dimensão de uma organização e a grande complexidade de suas responsabilidades acabam produzindo a burocracia (BLAU, 1966 apud PALUDO, 2017, p. 75).

Referente **as distribuições das atividades**, 03 entrevistados afirmam que as atividades são distribuídas conforme cargos e funções (burocracia) e 04 entrevistados apontam que muitas das atividades acabam sendo realizadas por pessoas envolvidas.

Desta forma, o entrevistado 06 afirma:

“Depende, muitas vezes acaba realizando as tarefas as pessoas envolvidas, se tem pessoas com função maior fazendo um serviço menor e vice-versa, a Secretaria tem um grupo de pessoas atualmente que realizam outras funções”.

Todos os entrevistados afirmam **que os cargos da Secretaria estão dispostos em uma estrutura hierárquica adequada. Atualmente não se tem distância entre o nível de chefia até a outra ponta**, (burocracia), conforme colocado pelo entrevistado 05:

“Sim, a estrutura é adequada para todos os cargos. Não há distância, pois o Secretário atual é bem aberto, comunicativo, acolhedor, pois recebe todo mundo, desde funcionários até pacientes”.

Ao comentar sobre estrutura hierárquica Paludo (2017, p. 76) fala que nas organizações burocráticas a estrutura é vertical e com muitos níveis hierárquicos, as chefias das áreas/departamentos/seções seguem uma escala de que a autoridade de cargo inferior obedece à autoridade de cargo superior.

Em sentido de comportamento, a maioria concorda que **os servidores comportam-se de acordo com as normas e regulamentos da secretaria (burocracia)**. Porém, existe uma fatia de servidores que não comportam-se diante de normas, como comenta o entrevistado 01:

“A grande maioria comportam-se de acordo com normas e regulamentos, mas infelizmente se tem uma fatia de 20% que não estão de acordo com as normas, os quais falta um bom senso no que diz respeito a um servidor público”.

Tratando-se de **admissão, transferência e promoção dos servidores (pergunta 14, conforme apêndice)**, 03 entrevistados consideram que são realizadas por apadrinhamento (patrimonialismo), e 03 entrevistados consideram que são realizadas por competência, mérito e capacidade do servidor (burocracia). Apenas 01 dos entrevistados considera metade a metade.

Assim, do ponto de vista do entrevistado 07:

“A admissão dos cargos comissionados é em sua enorme maioria, feita a partir de apadrinhamento. A transferência na maioria é tratada como punição. A promoção sim, é feita a partir de competência, mérito e capacidade, conforme segue legislação municipal”.

Na concepção dos entrevistados, todos concordam que **a secretaria define claramente os seus objetivos (gerencialismo) e que busca o alcance dos mesmos** (pergunta 15, conforme apêndice). Nesse sentido, o entrevistado 02 fala:

“Sim, a Secretaria define claramente quais são os seus objetivos. Nós da Secretaria buscamos atender o melhor possível as pessoas e solucionar os problemas que surgem a cada dia”.

Ao comentar sobre a definição de objetivos, Paludo (2017, p. 83) afirma que a estratégia na Administração Pública gerencial é voltada para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade de trabalho.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores (BRASIL, 1995, p. 24).

Na questão sobre **quando ocorre algum contra tempo entre a documentação e uma demanda do cidadão, o que prevalece. Primeiro se resolve os documentos (burocracia) ou antes atende-se o cidadão (gerencialismo) e depois se dá um jeito na papelada**, 05 entrevistados consideram a segunda opção, onde primeiro atende-se ao cidadão, pois se trata

de saúde. Ainda, 02 entrevistados consideram a primeira opção, onde primeiro se resolve os documentos.

No sentido da primeira opção, o entrevistado 02 comenta:

“Em termos de Secretaria da Saúde primeiro se atende ao cidadão (paciente) e depois resolve a papelada, não que a papelada não seja importante. Saúde é diferente, pois estamos lidando com vidas, sendo assim as pessoas em primeiro lugar”.

No sentido da segunda opção, o entrevistado 05 comenta:

“No meu setor onde trabalho (Vigilância Sanitária) não tem como passar a pessoa na frente, precisa de documentação, precisa da papelada primeiro, como exemplo para realizar uma vistoria ou mesmo para elaboração de um alvará, no setor tudo ocorre mediante papéis”.

Todos os entrevistados concordam que **a gestão Secretaria busca eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades e ações (gerencialismo)**. Assim, o entrevistado 02 afirma que:

“Sempre busca, 24h, pois trabalhamos com vida, na Secretaria não tem muita margem para pensar tem que resolver. 100% eficaz neste sentido”.

Todos os servidores entrevistados consideram **os atos da Secretaria TRANSPARENTES, onde é possível o cidadão saber como funcionam as coisas na secretaria de forma clara (gerencialismo)**.

Diante disso, o entrevistado 03 comenta:

“Sempre é buscado deixar o mais transparente possível, tentamos passar plenamente como funcionam as coisas”.

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas com os servidores públicos, pode-se concluir que o modelo de gestão que se sobressai dentre os três é o modelo burocrático. Sequencialmente, aparece o modelo gerencial e, por fim, o modelo patrimonialista, conforme segue tabela abaixo:

Tabela 2 – Quantidade de menções feitas em cada pergunta do roteiro de entrevista

Pergunta	Modelo Burocrático	Modelo Gerencial	Modelo Patrimonialista
7 - Existência de cargos públicos com ocupação rendosa e de pouco trabalho. Ocorre na Secretaria?	01	--	06
8 - Cargos de confiança? São levados em consideração competências, conhecimento e experiência? Ou prevalece o apadrinhamento?	04	04	03
9 - Os funcionários podem ser considerados profissionais?	05	--	--
10 - As rotinas da secretaria precisam respeitar um trâmite padrão? Ou cada dia as coisas funcionam de forma diferente?	07	--	--
11 - Na Secretaria as distribuições das atividades são feitas em termos de cargos e funções ou de pessoas envolvidas?	03	04	--
12 - Todos os cargos da Secretaria estão dispostos em uma estrutura hierárquica? Você considera essa estrutura adequada? Há muita distância do nível de chefia até a outra ponta?	07	--	--
13 - Todos os servidores comportam-se de acordo com as normas e regulamentos da?	05	--	--
14 - A admissão, transferência e promoção dos servidores é feita a partir de critérios como competência, mérito e capacidade do servidor em relação ao cargo ou função?	03	--	03
15 - A Secretaria define claramente os seus objetivos? E busca o alcance dos mesmos?	--	07	--
16 - Quando ocorre algum contratempo entre a documentação e uma demanda do cidadão, o que prevalece? Primeiro se resolve os documentos? Ou antes atende-se o cidadão e depois se dá um jeito na papelada?	02	05	--
17 - A gestão da Secretaria busca eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades e ações?	--	07	--

Pergunta	Modelo Burocrático	Modelo Gerencial	Modelo Patrimonialista
18 - Considera os atos da secretaria TRANSPARENTES? É possível o cidadão saber como funcionam as coisas na secretaria de forma clara?	--	07	--
Total	37	34	12
Total em percentual	44,58%	40,96%	14,46%

Fonte: Do autor (2018).

Em função dos resultados adquiridos com a pesquisa de campo, são mencionadas a seguir algumas sugestões e recomendações para a Secretaria.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a pesquisa realizada, recomenda-se que haja desburocratização em algumas situações acerca da Administração Pública, pois conforme o órgão pesquisado, o que prevalece ainda é a burocracia. Como colocado na pesquisa, na situação entre o cidadão e os documentos (burocracia), alguns servidores têm como prioridade os documentos. Em função disso, sugere-se que se tenha como prioridade o cidadão, transitando da burocracia para o gerencialismo, onde a administração é voltada para o atendimento do cidadão. Também, por se tratar de Secretaria Municipal da Saúde, recomenda-se que, primeiramente, seja considerada a vida do cidadão e após os trâmites de documentos existentes.

Sugere-se ainda, que todos os servidores públicos se comportem de acordo com normas e regras estabelecidas, pois não se pode haver nenhuma fatia de servidores que estejam fora das regras. Precisa-se ter um conjunto de servidores que andem juntos, com os mesmos propósitos de trabalho, a fim de que se tenha um bom resultado no final de cada dia.

Em relação aos cargos de confiança, recomenda-se que seja levado em consideração as competências, conhecimento, experiência, capacidade e merecimento, e que não prevaleça apenas o apadrinhamento (patrimonialismo) nos órgãos públicos, pois muitas vezes o funcionário por apadrinhamento não é avaliado pelo seu conhecimento e pela sua área de trabalho.

Por fim, sugere-se também que uma vez estabelecidos os objetivos da Secretaria, todos os funcionários busquem sempre o alcance dos mesmos, e cada vez melhor, com mais eficiência, eficácia e efetividade em suas ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A justificativa desta pesquisa foi quanto à necessidade de se analisar e discutir sobre os modelos de gestão pública presentes na Secretaria Municipal da Saúde e pelo impacto que as diferentes formas de modelos causam aos servidores.

Diante do que foi proposto na especificação do objetivo geral, pode-se afirmar que o mesmo foi alcançado, uma vez que este estudo objetivou identificar a percepção dos servidores em relação aos modelos de gestão da administração pública da Secretaria.

Na concepção de Santos (2017, p. 2), dentro de uma organização pública, um modelo de gestão é definido como “a junção de métodos e práticas administrativas utilizadas pela administração para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.”

Iniciou-se a pesquisa com base no interesse por Administração Pública e por trabalhar como servidor público na Secretaria Municipal da Saúde do município de Lagoa Vermelha, a qual possui a responsabilidade de planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde.

A coleta de dados da pesquisa referente aos modelos de gestão na Secretaria realizou-se a partir da percepção dos servidores públicos entrevistados, onde se concluiu a presença dos três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, contudo o modelo que se sobressai entre os três é o burocrático.

Conforme é abordado na pergunta 12 do apêndice nota-se a burocracia, pois, todos os entrevistados concordam que os cargos da Secretaria estão dispostos em uma estrutura hierárquica adequada e que atualmente não se tem distância entre o nível de chefia até a outra ponta.

Na pergunta 15 é notado o gerencialismo, conforme a concepção dos entrevistados, todos concordam que a secretaria define claramente os seus objetivos e que busca o alcance dos mesmos.

Na pergunta 14 do apêndice é notado o patrimonialismo, onde a admissão, transferência e promoção dos servidores ocorre por apadrinhamento.

Dentre as principais sugestões e recomendações estabelecidas neste estudo, percebeu-se a importância da ocorrência de melhorias nos modelos de gestão que se apresentaram na administração pública, demandando assim mais qualidade nos serviços públicos prestados.

Chegando ao final deste trabalho, compreende-se que o mesmo pode ser considerado uma ferramenta muito útil para a Secretaria pesquisada. Do ponto de vista acadêmico, a realização desta pesquisa foi importante para a ampliação dos conhecimentos e para a aquisição de novas experiências, tanto para a vida pessoal quanto para a vida profissional.

Ainda, durante a coleta de dados, realizou-se a gravação das entrevistas. Percebeu-se a importância de realizar tal gravação, pois ela facilitou a transcrição da coleta de dados.

Por fim, pretende-se apresentar as sugestões e recomendações propostas no decorrer desta pesquisa à Secretaria, pois na percepção de Roesch (2013, p. 189), as sugestões e recomendações são contribuições do trabalho para a organização-alvo do estágio, já que virtualmente todos os trabalhos de prática profissional representam uma proposta de mudança em algum sentido para a organização-alvo.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. **Lei Nº 8.080, de 19 de Setembro de 1990**. Brasília, 1990. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1990/lei-8080-19-setembro-1990-365093-normaatuizada-pl.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

BRASIL. **Plano Diretor Da Reforma Do Aparelho Do Estado – PDRAE**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2018.

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: Guia Prático e Didático**. São Paulo: Érica, 2016.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. São Paulo: Manole, 2016.

COSTA, Marco Antonio F. da. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

DARIO, Evanir. **Proposta de rearranjo das práticas de gestão pública para o novo sistema de descentralização administrativa de Santa Catarina atuar com regiões em aprendizagem**. 2004. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86789>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública.** São Paulo: Método, 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2013.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 1, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

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

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa.** São Paulo: Saraiva, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (SERVIDORES)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Gênero:
- 2) Função desempenhada:
- 3) Idade:
- 4) Escolaridade:
- 5) Tempo de Serviço no Setor Público:
- 6) Tempo de Serviço na Secretaria Municipal da Saúde:
- 7) Opinião sobre a existência de cargos públicos com ocupação rendosa e de pouco trabalho. Ocorre na Secretaria?
- 8) Cargos de confiança? São levados em consideração competências, conhecimento e experiência? Ou prevalece o apadrinhamento?
- 9) Os funcionários podem ser considerados profissionais (são pessoas certas nos lugares certos)?
- 10) As rotinas da secretaria precisam respeitar um trâmite padrão? Ou cada dia as coisas funcionam de forma diferente?
- 11) Na Secretaria as distribuições das atividades são feitas em termos de cargos e funções ou de pessoas envolvidas?
- 12) Todos os cargos da Secretaria estão dispostos em uma estrutura hierárquica? Você considera essa estrutura adequada? Há muita distância do nível de chefia (secretário) até a outra ponta (agente de saúde)?
- 13) Todos os servidores comportam-se de acordo com as normas e regulamentos da Secretaria?
- 14) A admissão, transferência e promoção dos servidores é feita a partir de critérios como competência, mérito e capacidade do servidor em relação ao cargo ou função?
- 15) A Secretaria define claramente os seus objetivos? E busca o alcance dos mesmos?
- 16) Quando ocorre algum contratempo entre a documentação e uma demanda do cidadão, o que prevalece? Primeiro se resolve os documentos? Ou antes atende-se o cidadão e depois se dá um jeito na papelada?
- 17) A gestão da Secretaria busca eficiência, eficácia e efetividade em suas atividades e ações?
- 18) Considera os atos da secretaria TRANSPARENTES? É possível o cidadão saber como funcionam as coisas na secretaria de forma clara?