

Os Entraves ao Gerencialismo na Gestão Pública de um Município do Interior do Estado de São Paulo ¹

Regina Rocha Rodrigues, Esp.

reginarrodrigues@hotmail.com, UNIFAL-MG, Brasil

Adílio Renê Almeida Miranda, Dr.

adilioadm@yahoo.com.br, UNIFAL-MG, Brasil

Resumo

O presente artigo buscou compreender os motivos pelos quais, após quase duas décadas de realização da Reforma Gerencial nos âmbitos federal e estadual, o gerencialismo não foi plenamente implementado na Administração Pública de um município do interior do Estado de São Paulo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas cujo roteiro foi elaborado utilizando-se como critérios os indicadores de recursos humanos, instrumentos de gestão, articulações institucionais e participação do cidadão, responsabilidade fiscal e aplicação de recursos. Foi possível identificar certos entraves para a implementação do gerencialismo na Administração Pública do município, como: a falta de capacitação dos gestores, que dificultou o enxugamento do quadro de servidores que seria importante para a economicidade das finanças; a resistência à utilização de práticas e preceitos que favorecem uma flexibilização da burocracia e conseqüentemente uma participação mais efetiva da população. Constatou-se, ainda, a inexistência de utilização de indicadores de desempenho para estabelecimentos de metas e avaliação da qualidade dos serviços públicos prestados à população, além de baixa participação da população na atividade dos conselhos gestores, bem como investimentos em saúde e educação aquém dos anseios e necessidades da população, embora dentro dos valores mínimos exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Palavras-Chave: Gerencialismo, Gestão municipal, Administração pública.

Abstract

The following paper tried to understand the reasons why, after two decades since the Managerial Reform in the federal and state levels, the managerialism wasn't fully implemented in the Public Administration of a city in the countryside of Sao Paulo. The data were collected through semi-structured interviews which script was made using as criterias the indicators of human resource, management instruments, institutional linkages and citizen participation, fiscal responsibility and application of funds. It was possible to identify certain obstacles for the implementation of managerialism in the city's Public Administration, like: lack of capacity of the managers, which difficult the downsizing of the staff board that was important to the finance's economicity; the resistance in using

¹ Versão resumida de trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública e Sociedade, Unifal-MG.

practices and precepts which favor a flexibilization of the bureaucracy and consequently a more effective participation of the population. It was found, also, the nonexistence of using performance indicators to establish goals and quality assessment of public services provided to the population, in addition to the low levels of participation of the population in management councils activities, as well health and education investments short of the wishes and needs of the population, although within the minimum ranges required by the Fiscal Responsibility Law.

Keywords: Managerialism, Municipal management, Public Administration.

1. Introdução

A Reforma Gerencial do Estado realizada em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso foi responsável pela chegada de uma nova era da Administração Pública brasileira, no caminho das mudanças já estabelecidas pelo Reino Unido e Estados Unidos. Em resposta à crise econômica da década anterior, buscava-se dinamizar a atividade estatal e caracterizando-se o Estado como empreendedor.

Embora tal iniciativa buscasse conferir maior eficiência e eficácia aos serviços públicos, com a flexibilização da burocracia e a participação popular na gestão pública, teve sua aplicabilidade efetivada inicialmente nas esferas Federal e, posteriormente, Estadual. Ainda hoje encontra grandes barreiras para sua implementação na gestão de municípios, especialmente, de pequeno porte.

Contudo, mesmo que se aponte uma necessidade de mudança nos modelos de Gestão Pública adotados em municípios de pequeno porte visando um desenvolvimento local e regional, os preceitos gerencialistas ainda não orientam efetivamente a gestão pública dos mesmos, em virtude de certos entraves que dificultam o fortalecimento dos mesmos na Administração Pública.

Com base nisto, este trabalho buscou compreender os motivos pelos quais, após quase duas décadas de realização da Reforma Gerencial nos âmbitos federal e estadual, o gerencialismo não foi plenamente implementado na Administração Pública de um município do interior do Estado de São Paulo.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas cujo roteiro foi elaborado utilizando-se como critérios os indicadores de recursos humanos, instrumentos de gestão, articulações institucionais e participação do cidadão, responsabilidade fiscal e aplicação de recursos. Tais indicadores compõem o Índice de Administração Pública Gerencial Municipal desenvolvido por Freitas Jr. (2009).

A estrutura deste trabalho apresenta, além desta introdução, uma discussão teórica sobre a reforma gerencial do Estado e sobre o modelo gerencialista. Em seguida, expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados. Adiante, são apresentados os resultados bem como a discussão dos mesmos. Finalmente, são feitas as considerações finais.

2. Reforma Gerencial do Estado

A administração pública, em vários países, vem passando por amplos processos de reformulação. Um dos fatores preponderantes das propostas de mudanças é o esgotamento do modelo burocrático de administração proposto por Weber e adotado nas organizações com o nome de “Administração Pública Burocrática”. Em síntese, pode-se dizer que o modelo buscava criar uma estrutura composta por normatizações, divisão de funções e responsabilidades, mas que tinha uma visão voltada para o ambiente interno das organizações. No entanto, as várias disfunções da burocracia, como, por exemplo, a falta de flexibilização e interação com a sociedade, falta de modernização do setor público, assim como de orientação por resultados, fez com que fortes crises acometessem o setor público. Em outras palavras, como verificou Osborne e Gaebler (1992), as organizações públicas caíram em descrédito por parte dos indivíduos. Também nesse contexto, durante a década de 80 e início dos anos 90, o Estado Brasileiro encontrava-se em profunda crise político-social, que, aliada à crise econômica mundial, culminou, para os liberais, na falência do modelo de Estado do Bem Estar Social. Essa visão é compartilhada por Bresser-Pereira (1996, p. 2):

No Brasil a percepção da natureza da crise e, em seguida, da necessidade imperiosa de reformar o Estado ocorreu de forma acidentada e contraditória, em meio ao desenrolar da própria crise. Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda per capita e de alta inflação sem precedentes.

Diante de tal cenário, em 1995, é criado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), o Plano Diretor da Reforma do Estado, com intuito de estabelecer bases e diretrizes para a reforma gerencialista na Administração Pública brasileira, propondo uma gestão por resultados, flexibilização da burocracia, utilização de novas alternativas para prestação de serviços públicos, como a terceirização, a concessão, privatização e maior participação da sociedade civil (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Contudo, a Reforma da Administração Pública encontrou barreiras quanto à sua implementação diante de resistências culturais e políticas herdadas do patrimonialismo e clientelismo ainda existente, dificultando o trabalho do Estado no atendimento do interesse público com maior celeridade e eficiência. Deve-se entender tal reforma como “condição para ampliar a governabilidade e reforçar a confiança da sociedade nas instituições democráticas” (MARTINS, 1997, p. 8).

Assim, o mau funcionamento do Estado poderá acarretar insatisfação popular e incentivará maior atuação da sociedade civil, afirmando-se como agente da Reforma Estatal, exigindo mudanças e exercendo seu papel fiscalizador diante do governo, sendo “a forma através da qual a sociedade se estrutura politicamente para influenciar a ação do Estado” (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 69).

Buscou-se também a reafirmação dos interesses e posições nacionais diante do cenário mundial, ao mesmo tempo em que coube à reforma o papel de fortalecer e reestruturar o Estado, principalmente, diante da população, primando pelos interesses da coletividade na tentativa de inibir práticas patrimonialistas.

Além da mobilização da sociedade civil, podem ser citadas ainda como fatores motivadores da Reforma Estatal, as transformações sofridas pelo Estado diante de adventos como a globalização, por exemplo, com necessidades de novas tecnologias, estimulando a transformação das funções estatais, deixando o Estado de ser provedor do bem estar social e passando a ser indutor e regulador do desenvolvimento. Suas principais funções passam a ser a regulação, a representatividade política, a justiça e a solidariedade. Para Pimenta (1998), o ideal é que se encontre um consenso, uma combinação articulada entre mercado, Estado e comunidade, que, funcionando equilibradamente, levará ao desenvolvimento político, econômico e social.

3. O Modelo de Gestão Gerencialista

O modelo gerencialista tem como base a Administração por resultados, buscando a eficiência e eficácia na realização de processos. No âmbito da Administração Pública, tal modelo trouxe ao Estado características típicas das organizações privadas como empreendedorismo, foco no cliente (cidadão), além de postura avaliadora e motivadora de seus agentes (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Essas mudanças exigiram certa mobilização por parte da Administração, uma vez que as mesmas foram implantadas sem que ocorresse extinção do antigo modelo (burocrático), necessitando, assim, de uma adaptação aos preceitos gerenciais, como a flexibilização da burocracia e foco das ações nos resultados, para que fosse possível o alcance de metas estipuladas em instrumentos de gestão, como o Plano Plurianual ou mesmo na agenda de governo.

Segundo os defensores do movimento gerencialista, ao Estado caberia suas atividades exclusivas: legislar e tributar, descentralizando à Administração indireta as demais atividades não exclusivas, terceirizando a produção de bens e prestação de serviços para a iniciativa privada. Para eles, esta seria a melhor maneira de se minimizar as crises fiscais e econômicas pelas quais passava a Administração Pública na década de 90.

Para Paes de Paula (2005), o surgimento do modelo gerencialista pode ter como base duas correntes de pensamentos: liberal e neoliberal, defendendo um Estado interventor e investidor que visa garantir segurança, cumprimento das obrigações do Estado diante da sociedade, seja na prestação de serviços públicos essenciais e demais contratos; ou a teoria de escolha pública, pautada na crítica aos preceitos da burocracia e justificativa para privatização de serviços públicos na busca de maior eficiência e eficácia na prestação dos mesmos.

No entanto, a reforma estatal não necessitaria apenas de mudanças metodológicas para um melhor desempenho, mas também institucionais e estruturais para tornar que possibilitariam tal reforma. De acordo com Moore (2002, p. 22), “o desempenho administrativo pode ser considerado como uma variável dependente e as estruturas institucionais como variável independente”.

É possível apontar o modelo gerencial de gestão como facilitador da organização do Estado promovendo uma flexibilização da burocracia ao tentar diminuir procedimentos desnecessários, proporcionando maior celeridade e eficiência na prestação dos serviços públicos que atendem as demandas da população.

Há de se comentar, ainda, sobre a transformação da postura do servidor público, antes desestimulado e escravo do método, cumpria apenas o que a lei lhe exigia. Com base nos preceitos gerencialistas, os mesmos passariam a receber estímulos para a busca da otimização de suas tarefas, através do estabelecimento de indicadores de desempenho, avaliações periódicas, orientação e capacitação. Para Fadul e Silva (2008) o alcance de tais objetivos seria facilitado através da aplicação de alguns instrumentos, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Modelo Gerencial da Nova Administração Pública.

O que pretendeu combater	Como
<ul style="list-style-type: none"> • Crise fiscal e exaustão financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina fiscal e controle no uso de recursos públicos; • Garantia de contratos e um bom funcionamento do mercado, com privatizações;
<ul style="list-style-type: none"> • Exaustão do modelo burocrático e excesso de formalismo e riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar capacitação de sua burocracia; • Uma Administração Pública melhor profissionalizada, e com carreiras mais sólidas e valorizadas; • Descentralização administrativa; • Maior competição entre as unidades administrativas; • Autonomia e capacidade gerencial do gestor público;
<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualidade da prestação dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho; • Controle de resultados; • Adoção de prática de gestão do setor privado para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.

Fonte: (FADUL; SILVA, 2008, pp. 5-6).

Por outro lado, é possível dizer também que, apesar de representar certa inovação na gestão pública, o modelo gerencial não rompe totalmente com os modelos patrimonialista e burocráticos, mas, pode-se dizer que na Administração pública brasileira há presença de traços tanto do gerencialismo como do patrimonialismo, burocracia e modelo societal, simultaneamente. Cabe ressaltar, também que o gerencialismo poder ser considerado uma versão adaptada de modelos de gestão de outros países, não construída de acordo com as necessidades da Administração Pública brasileira. Quanto às críticas, uma delas é a aproximação da atividade estatal com a atividade privada, uma vez diante das dificuldades de prestação de serviços de qualidade, em muitos casos, optando-se pela terceirização ao invés do investimento em capacitação visando a otimização de resultados.

4. Procedimentos Metodológicos

Para elaboração do presente trabalho foi realizada pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Quanto à abordagem do problema é qualitativa, porque “o ambiente natural foi a fonte direta para a

coleta de dados”, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas à medida que “os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente”. (MORESI, 2003, p. 9). É uma pesquisa descritiva por buscar expor as características de um fenômeno relacionando variáveis.

Para coleta de dados realizou-se uma pesquisa de campo, com a utilização de observação não participante da realidade e realização de 10 entrevistas semiestruturadas com membros ocupantes de cargos operacionais, técnicos e gerenciais componentes da Administração Pública do município (Vice-Prefeita, Diretor de Administração, Procurador, Chefes de Setor, Agentes Administrativos, Auxiliares Administrativos e Motorista).

Este estudo considerou uma perspectiva de investigação temporal que levou em conta a percepção dos entrevistados acerca do assunto estudado.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a partir de um roteiro de entrevista que foi elaborado utilizando como critérios os indicadores de recursos humanos, instrumentos de gestão, articulações institucionais e participação do cidadão, e responsabilidade fiscal e aplicação de recursos que compõem o Índice de Administração Pública Gerencial Municipal (IAPG), desenvolvido por Freitas Jr. (2009), apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Índice de Administração Pública Gerencial Municipal (IAPG-M) – componentes, indicadores e variáveis.

IAPG-M	Dimensão	Indicadores	Variáveis
Índice de Administração Pública Gerencial	Institucional-Administrativa	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de funcionários para cada 100 habitantes; • % de funcionários com ensino superior; • % de funcionários com pós-graduação; • Existência de administração indireta;
		Instrumentos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de código de obras; • Existência de lei de parcelamento de solo; • Existência de lei de zoneamento; • Existência de plano diretor; • Existência de cobrança de IPTU;
		Articulação Interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de conselhos gestores existentes; • Existência de consórcios públicos com outros entes federativos; • Existência de convênios ou parcerias com o setor privado; • Existência de apoio do setor privado ou de comunidades na administração municipal; • Participação em comitê de bacia hidrográfica;
			<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de recursos em saúde – cumprimento de % previsto em lei; • Aplicação de recursos em educação –

Municipal	Econômica-Financeira	Responsabilidade Fiscal e Aplicação de Recursos	cumprimento de % previsto em lei; <ul style="list-style-type: none"> • Despesa com pessoal - cumprimento de % máximo previsto em lei; • Cumprimento de Lei de Responsabilidade Fiscal; • Cumprimento de limites legais para endividamento do município; • Indicador de desenvolvimento tributário e econômico; • Participação da dívida na receita corrente líquida; • Esforço orçamentário em educação - % orçamento investido; • Esforço orçamentário em saúde - % orçamento investido;
-----------	----------------------	---	--

Fonte: (FREITAS JR, 2009, p. 06).

5. Os Desafios do Gerencialismo na Gestão Pública de um Município do Interior do Estado de São Paulo

Os resultados da pesquisa serão apresentados de acordo com os indicadores do Índice da Administração Pública Gerencial Municipal – IAPG-M, desenvolvido por Freitas Jr. (2009), quais sejam: recursos humanos; instrumentos de gestão; articulação interinstitucional e participação popular; e responsabilidade fiscal e aplicação dos recursos; já apresentados no Item 4 – Procedimentos metodológicos, Quadro 2.

5.1. A ausência de capacitação de gestores para implantação do modelo gerencial

Através do roteiro de entrevistas, foi perguntado aos entrevistados a opinião dos mesmos acerca da quantidade de servidores do quadro, se suficiente ou não, bem como sobre a relação entre o nível de escolaridade destes com a qualidade dos serviços prestados. Questionou-se ainda a respeito da capacitação dos servidores e gestores, se era promovida, estimulada ou ainda premiada, e se, em sua opinião, tal quesito poderia influenciar o nível de eficiência da Administração.

Como base nas respostas obtidas, o primeiro entrave que pode ser identificado para implementação do gerencialismo na gestão pública municipal é a falta de capacitação dos gestores, abrangendo desde os conhecimentos básicos a respeito do modelo, passando pela identificação de técnicas que permitam a aplicabilidade do mesmo no exercício das funções.

No município estudado a capacitação dos gestores e servidores é promovida parcialmente, através da contratação de cursos de curta duração visando apenas o treinamento para a execução de atividades específicas, como curso de formação de pregoeiro presencial e eletrônico, ou curso de capacitação para utilização de softwares utilizados pela Administração. Porém, não houve durante as gestões analisadas investimentos ou tampouco estímulos de ascensão hierárquica dentro de sua estrutura organizacional pela adesão a cursos de graduação e pós-graduação.

A maioria dos entrevistados acredita que, apesar de o Município possuir em seu quadro quantidade de servidores compatível com sua necessidade, boa parte é composta por servidores dotados apenas de conhecimentos operacionais adquiridos no exercício de suas funções. Assim, a realização da capacitação dos mesmos poderia levar ao aumento da produtividade que, recompensada, poderia ser fator de influência na motivação, diminuindo os níveis de rotatividade nos cargos de níveis hierárquicos mais baixos.

O gerencialismo é um modelo de gestão voltado para os resultados, e, por este motivo, depende muito do desempenho dos atores envolvidos para o alcance da qualidade desejada. É neste ponto que a falta de capacitação representa um entrave à sua implementação, pois, além de avaliação e controle, é necessária a orientação para o desenvolvimento de gestor, que, uma vez capacitado, contará com os conhecimentos necessários para realizar um correto direcionamento de seus colaboradores, estabelecendo metas e objetivos.

5.2. O apego aos procedimentos em detrimento da qualidade dos serviços

Mesmo que existam investimentos governamentais em capacitação, não será possível a adoção plena do gerencialismo enquanto existir resistência por parte dos servidores quanto às mudanças de procedimentos para execução das tarefas.

Neste ponto, encontra-se mais uma barreira à efetivação da adoção do gerencialismo nos municípios: a resistência em abdicar de antigos hábitos e procedimentos, mais especificamente, mudar a cultura da instituição. Desde sua criação, a administração pública brasileira sempre esteve atrelada ao patrimonialismo e ao clientelismo, utilizada em favor de interesses pessoais e como instrumento de poder. Posteriormente, com a burocracia, incentivou-se a rigidez de métodos e procedimentos e a impessoalidade.

Através das entrevistas realizadas foi possível identificar que tal resistência se faz presente na Administração Pública do município estudado, sendo apontada por alguns dos entrevistados a insistência na prática de atividades e tarefas dispensáveis ao correto andamento de certos processos, bem como dificultando a execução ágil e eficiente, o chamado “retrabalho”, por exemplo, o cadastro das mesmas informações em diferentes bancos de dados, mesmo que a tecnologia disponível permita que haja conexão entre eles, ou mesmo a insistência na utilização de fontes impressas e fotocopiadas ainda que as mesmas possam ser utilizadas de forma digital.

5.3. O controle do desempenho em uma gestão por resultados

Com base no Índice de Administração Pública Gerencial, desenvolvido por Freitas Jr. (2009), instrumentos de gestão podem ser definidos como cobrança de Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU, a existência de Plano Diretor Municipal, de Lei de Zoneamento, de Lei de Parcelamento de Solo, além de Código de Obras.

Tais instrumentos podem ser considerados guias referenciais para a medição do desempenho em uma gestão por resultados, proporcionando um controle eficiente das atividades de gestores, servidores e contratados. Porém, por outro lado, a inexistência de utilização dos mesmos pode indicar barreiras à correta adoção do gerencialismo na Administração Pública, e é o que se pretende demonstrar com a utilização do indicador no presente estudo.

Constatou-se que o município pesquisado apresentou alguns dos instrumentos de gestão descritos por Freitas Jr. (2009), como a existência de Plano Diretor e de Cobrança de IPTU, além de descentralização de serviços não exclusivos do Estado para empresa estatais. Contudo, não foram encontradas evidências da realização de contratos de gestão com entidades paraestatais para prestação de serviços de interesse público, tampouco a utilização de indicadores de desempenho para estabelecimentos de metas e avaliação da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

5.4. A utilização conselhos gestores para o controle da atividade estatal

A barreira política que corresponde à concentração do poder de gestão nas mãos dos governantes, possibilita à população o poder da escolha de seus representantes, mas não uma efetiva participação administrativa, principalmente, em municípios de pequeno porte onde não houve a consolidação de uma gestão participativa na Administração Pública.

É necessário que haja tal gestão participativa visando a aproximação entre o governo municipal, a sociedade civil e iniciativa privada, no intuito de garantir maior transparência e eficiência na prestação de serviços públicos de qualidade e que atendam as demandas populares. Ao serem questionados acerca da contribuição de tais conselhos na Gestão Pública Municipal, para a maioria dos entrevistados, a criação de conselhos administrativos municipais é instrumento que auxilia neste processo.

Porém, embora durante a gestão estudada o município pesquisado tenha apresentado a existência de conselhos gestores em áreas como saúde, assistência social e educação, ao serem questionados acerca da existência de cooperação entre Administração e conselhos e seus benefícios à Gestão Pública Municipal, os entrevistados concordam e entendem que, por mais que exista cooperação e contribuição por parte dos conselhos diante da Administração, na prática isso não reflete total transparência e participação popular.

Apontam ainda como entraves, o desconhecimento da existência ou até mesmo desinteresse da população em participar e acompanhar os conselhos gestores, bem como a manipulação de indicações para a composição dos mesmos de acordo com interesses da Administração.

5.5. Indicador responsabilidade fiscal e aplicação de recursos

Alguns governos municipais mostram-se demasiadamente conservadores no tocante ao investimento dos valores coletados através de tributação, o que, de acordo com a análise dos indicadores do índice IAPG-M de Freitas Jr. (2009), contraria os preceitos gerencialistas. Os investimentos das finanças em melhorias visíveis para população, principalmente, em obras de

infraestrutura, podem permitir aos governantes conquistar o apoio popular, deixando um legado de sua administração que perdurará no futuro, porém, acabam por provocar o endividamento do município e, conseqüentemente, o descumprimento dos compromissos outrora assumidos.

Por fim, questionados a respeito da aplicação de recursos, quanto à sua suficiência para a promoção do desenvolvimento municipal e da qualidade de vida da população, e mesmo sendo informados pela entrevistadora de que os investimentos em saúde e educação do município estudado seriam superiores aos valores mínimos estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal conforme dados coletados do arquivos da Administração, os entrevistados entendem que tais valores estariam longe do necessário para se atender eficientemente às necessidades da população, e que tal deficiência poderia ser suprida através da diminuição de gastos com organização de eventos festivos como carnaval, parada gay, dentre outros, que na visão dos mesmos, seriam dispensáveis à vida cultural ou não necessitariam de tantos esforços e gastos para sua realização.

6. Considerações Finais

O presente trabalho buscou identificar os entraves à integral adoção do gerencialismo na gestão pública de um município do interior do Estado de São Paulo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, guiadas por meio de um roteiro de entrevista. Tal roteiro foi construído com base nos quatro indicadores do Índice de Administração Pública Gerencial Municipal, proposto por Freitas Jr. (2009): recursos humanos, instrumentos de gestão, articulações institucionais e participação do cidadão, e responsabilidade fiscal.

Por meio da análise dos dados coletados, foi possível identificar a existência de certos indicadores na gestão municipal, como, por exemplo, a existência de Plano Diretor e cobrança de IPTU, bem como a descentralização para antes da administração indireta por outorga e celebração de consórcios intermunicipais e repasses à iniciativa privada, por meio da delegação da prestação de serviços públicos não-exclusivos e de serviços de interesse públicos, principalmente, na área de saúde.

Contudo, em certos aspectos foi possível perceber a existência de barreiras à implementação efetiva do gerencialismo na administração pública municipal, como a resistência às mudanças. Outro entrave foi a falta de capacitação dos gestores, estes, muitas vezes, desmotivados para a prestação dos serviços.

É necessário que os governos compreendam a importância da capacitação de seus gestores para o correto funcionamento da Administração Pública, pois, desta forma, poderão auxiliar na criação e implementação de políticas públicas, que, por sua vez, tornarão possíveis o desenvolvimento local e regional contribuindo para a melhoria do bem-estar da população.

Investimentos em ações como o estímulo à continuidade dos estudos são alternativas para se tentar minimizar as resistências às mudanças, decorrentes da adoção do gerencialismo. Existem várias iniciativas para promover a capacitação de gestores públicos no Brasil, muitos, voltados a gestores de altos cargos da esfera federal, mas também certos programas como o PNAP – Programa

Nacional de Formação em Administração Pública - que oferece cursos voltados à Gestão Pública Municipal.

A inovação é marca do gerencialismo por se tratar de modelo de gestão que busca flexibilizar a Gestão Pública estagnada pelos preceitos burocratas. Para que o mesmo possa ser efetivamente estabelecido é necessária uma mudança de postura por parte dos gestores e servidores em geral. Gestores empreendedores e criativos que conduzam servidores motivados e proativos levam dinamismo e efetividade buscados pela nova administração pública. A meritocracia e planos de carreira que estimulem o avanço do nível de escolaridade são importantes instrumentos para se evitar a acomodação que frequentemente decorre da estabilidade.

Apesar dos esforços da Administração em adequar-se aos preceitos gerencialistas durante as gestões analisadas, ainda persistem certos entraves, que poderão continuar a existir enquanto priorizarem-se processos e não resultados.

Referências bibliográficas

BRESSER-PEREIRA, L. C. Sociedade civil: sua democratização para a reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C., WILHEIM, J.; SOLA, L. org., **Sociedade e Estado em transformação**. UNESP/ENAP, 1999, p. 67-116.

FADUL, E. M. C.; LINDOMAR, P. S. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FREITAS JÚNIOR, D. B. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. 139 p. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

MARTINS, Luciano. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Cadernos ENAP, Brasília, 1997.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Rio de Janeiro; Brasília: Uniletras; ENAP, 2002.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2003. Disponível em http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf em 15.06.2014.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília, MH Comunicação, 1994.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro. FGV, 2005. 204 p.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado Brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro. V 32, nº 5, p 173-199, set/out , 1998.

co C. **Os clássicos da política**. v. 1. São Paulo: Ática, 2008.