

Novos paradigmas na gestão pública

Cleverson Tabajara Vianna
Sônia Regina Lamego Lino

Florianópolis
2011

Cleverson Tabajara Vianna
Sônia Regina Lamego Lino

Novos paradigmas na gestão pública

**Curso
Superior de
Tecnologia
em Gestão
Pública**



Florianópolis

2011

2ª edição - revista e atualizada

1ª reimpressão

Copyright © 2011, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina / IF-SC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através do IF-SC. O leitor compromete-se a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal. A reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. O conteúdo desta obra poderá ser citado em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais, desde que com a correta identificação da fonte. A cópia total ou parcial desta obra sem autorização expressa do(s) autor(es) ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cabíveis à espécie.

V614n Vianna, Cleverson Tabajara.

Novos paradigmas na gestão pública / Cleverson Tabajara
Vianna, Sônia Regina Lamego Lino. – 2. ed. rev. atual –
Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2011.
120 p. : il. ; 27,9 cm.

Inclui Bibliografia.

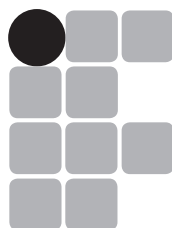
ISBN: 978-85-62798-51-1

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 351

Catalogado por: Coordenadoria de Bibliotecas IF-SC
Kênia Raupp Coutinho CRB 14/951

1ª reimpressão - 2012



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SANTA CATARINA

Ficha técnica

Organização da 1ª edição **Sônia Regina Lamego Lino**

Revisão e atualização de conteúdo - 2ª edição **Cleverson Tabajara Vianna**

Comissão Editorial **Paulo Roberto Weigmann**
Dalton Luiz Lemos II

Coordenador do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública **Felipe Cantório Soares**

Coordenação de Produção **Ana Paula Lückman**

Capa, Projeto Gráfico **Lucio Santos Baggio**

Design Instrucional **Edson Burg**

Editoração Eletrônica **Angelita Corrêa Pereira**

Revisão Gramatical **Alcides Vieira de Almeida**

Sumário

09 Apresentação

11 Ícones e legendas

13 **Unidade 1** Novos conceitos e paradigmas na administração

15 ■ 1.1 A evolução do pensamento administrativo

25 **Unidade 2** Administradores e a administração

27 ■ 2.1 O administrador

30 ■ 2.2 A administração pública

32 ■ 2.3 O Governo e a administração pública

43 **Unidade 3** A nova gestão pública

45 ■ 3.1 A nova gestão pública federal – o enfoque gerencial

55 ■ 3.2 A emergência da nova gestão pública

61 **Unidade 4** Planejamento estratégico

63 ■ 4.1 Ciclo operacional de ação do Governo

77 **Unidade 5** Programas de excelência em gestão pública

79 ■ 5.1 A visão da excelência

82 ■ 5.2 Agências reguladoras

93 **Unidade 6** Inovações implementadas pelo Governo

95 ■ 6.1 Inovações na gestão dos Estados

99 ■ 6.2 Inovações na gestão dos Municípios

105 **Unidade 7** **Novos rumos da gestão pública**

107 ■ 7.1 Quais os novos paradigmas?

108 ■ 7.2 Desafios para o gestor

111 Considerações finais

112 Referências

115 Sobre os autores

116 Anexo I - Artigo "Benchmarking - Caso Xerox"

118 Anexo II - Resenha do livro "Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes"

Apresentação

Em qual caminho estaremos trilhando?

Iniciamos agora a Unidade Curricular de Novos Paradigmas na Gestão Pública. É um caminho que percorreremos em pouco tempo, mas que certamente vai trazer à tona, muitos temas relacionados às nossas vidas, como cidadão e/ou servidor.

A “única coisa certa é a mudança” – sabemos com certeza de que nada permanece imutável - tudo muda e, esperamos seja sempre para melhor. Em nosso cotidiano, um grande número de atividades e de ações dependem de serviços públicos, sejam eles executados ou não diretamente pelo Estado; assim é luz, limpeza pública, telefonia, segurança, ações sociais, educação, etc.

Muitas vezes, nos indispomos com uma e outra atuação desta ou daquela instituição e, não raras são as vezes em que pensamos que se tivéssemos “a caneta”, ou seja, o poder de admitir e demitir, tudo seria modificado. Certamente essa é uma posição impulsiva, movida muitas vezes pelo que chamamos de “indignação”, mas a verdade é que, para modificar, melhorar alguma coisa, precisamos, antes, entender como ela funciona.

Então, devemos nos perguntar sobre o que acontece com a administração pública e os serviços públicos? Quais foram as transformações sociais, econômicas e políticas no mundo contemporâneo relativas à gestão pública? Quais as críticas comumente feitas? Quais ações e intenções nos últimos anos? Existem modelos? Como foram e como serão aplicados? Como podemos contribuir para que tudo possa ser melhor?

A par da história da administração pública mundial, ao voltarmos os olhos para o Estado brasileiro, qual a primeira imagem que nos vem à mente, quando falamos de administração pública e cidadania?

Durante este curso, muitas dessas questões foram abordadas em diferentes disciplinas e com enfoques muito especiais; aqui neste capítulo iremos buscar conhecer e entender as soluções que vêm sendo aplicadas no contexto brasileiro. É a chamada busca da “excelência em gestão” visando atender às crescentes demandas da população e das organizações brasileiras.

O que veremos nesta disciplina

Paradigma, para o filósofo da ciência Thomas Kuhn, professor de Harvard (no livro “A Estrutura das Revoluções Científicas”, de 1962), é um conjunto de teorias, ou um modo de ver o mundo, que consegue atrair a maioria dos cientistas e permite o avanço. A ciência não pode se desenvolver sem paradigmas, pois geraria um impasse com cada cientista fiel apenas às suas teorias.

Para tanto, deveremos inicialmente contextualizar a administração e gestão pública em nossa civilização e iremos apreciar a evolução das funções do Estado ao longo do tempo.

Observaremos de perto o modelo brasileiro até os dias atuais, evidenciando seus principais pontos.

Vamos conhecer as iniciativas da administração pública municipal, estadual e federal e as ferramentas que na atualidade contribuem para aperfeiçoar a gestão.

Finalmente, vamos enumerar algumas das organizações públicas que fazem parte de nosso dia a dia e o que se espera do futuro!

Venha! Vamos fazer esta breve caminhada juntos!

Ícones e legendas



Glossário

A presença deste ícone representa a explicação de um termo utilizado durante o texto da unidade.



Lembre-se

A presença deste ícone ao lado do texto indicará que naquele trecho demarcado deve ser enfatizada a compreensão do estudante.



Saiba mais

O professor colocará este item na coluna de indexação sempre que sugerir ao estudante um texto complementar ou acrescentar uma informação importante sobre o assunto que faz parte da unidade.



Para refletir

Quando o autor desejar que o estudante responda a um questionamento ou realize uma atividade de aproximação do contexto no qual vive ou participa.

Destaque paralelo

O texto apresentado neste tipo de box pode conter qualquer tipo de informação relevante e pode vir ou não acompanhado por um dos ícones ao lado.



Destaque de texto

A presença do retângulo com fundo colorido indicará trechos importantes do texto, destacados para maior fixação do conteúdo.

Link de hipertexto

Se no texto da unidade aparecer uma palavra **grifada** em cor, acompanhada do ícone da seta, no espaço lateral da página, será apresentado um conteúdo específico relativo à expressão destacada.



Assim, dessa forma, serão apresentados os conteúdos relacionados à palavra destacada.

Novos conceitos e paradigmas na administração

Unidade

Competências

Ao final do estudo desta unidade, você saberá como se deu a evolução do pensamento administrativo e suas teorias, além de recordar as características de Estado e Governo, a Teoria Geral da Administração e as diferenças entre Estado e Governo.

1 Novos conceitos e paradigmas na administração

1.1 A evolução do pensamento administrativo

A administração como ciência efetiva surgiu com a **Revolução Industrial**, a partir da qual as organizações fabris foram criadas. Desde então, organizações vêm crescendo em número e variedade, bem como muitas se consolidando, a partir da contribuição de teorias administrativas, que têm a função de auxiliar as organizações a obterem êxito nos mercados.

Ainda muito recente a ciência da administração já encontra seus seguidores e promotores em muitas disciplinas profissionais e na maioria dos níveis organizacionais, ao passo que também surgem críticas às técnicas da ciência da administração principalmente por que elas prometeram mais do que deram.

Em 1716, Thomas Watts escreveu sobre a importância da medição e da matemática para o empresário. Charles Babbage (precursor do computador) trabalhou sem êxito por cerca de 30 anos para construir uma máquina de computação automática viável; durante essa fase ele publicou um livro (1832) enfatizando a tomada de decisões não apenas em “feelings” e sim em dados coletados e analisados.

Durante a Segunda Guerra Mundial, surgiram muitas contribuições através da cooperação interdisciplinar, produzindo conhecimentos e métodos científicos para lidar com as situações similares e a isso se chamou “Pesquisa Operacional”.

Na administração, como de resto em outras áreas, estamos sempre sujeitos às últimas teorias, especialmente quando provém de consagrados nomes da área de pesquisa e mesmo da área empresarial. Assim, desde as organizações romanas até hoje, várias teorias dominaram, mas nos últimos

A **Revolução Industrial**

consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX.

Ao longo do processo (que de acordo com alguns autores se registra até aos nossos dias), a era da agricultura foi superada, a máquina foi superando o trabalho humano, uma nova relação entre capital e trabalho se impôs, novas relações entre nações se estabeleceram e surgiu o fenômeno da cultura de massa, entre outros eventos.

Essa transformação foi possível devido a uma combinação de fatores, como o liberalismo econômico, a acumulação de capital e uma série de invenções, tais como o motor a vapor. O capitalismo tornou-se o sistema econômico vigente.

Fonte: Netsaber.com.



Uma série de melhoramentos na indústria e no campo, tais como a semeadeira (1701) e a criação de animais em fazendas, foram implementados nos campos que se formaram quando proprietários privados cercaram terras públicas. Os lucros provenientes da agricultura e do comércio colonial e estrangeiro (em 1800 o volume era de R\$ 81 milhões) foram canalizados por centenas de bancos e pela bolsa de valores (fundada em 1773) para os novos processos industriais.

A bomba a vapor (Newcomen, 1712) auxiliou na mineração do carvão, o qual passou a ser o combustível das novas e eficientes máquinas a vapor (Watt, 1769), e a fusão do carvão coque produzia ferro bom e barato para a maquinaria de fiar (1764); mulheres e crianças constituíam boa parte da força de trabalho e as mercadorias eram transportadas de forma barata pelos canais.



Em relação às novidades produzidas nas pesquisas acadêmicas, há uma diferença notável entre produzi-las e dar-lhes vida nas organizações.

anos, com a facilidade de comunicação, essas novas teorias se propagaram exponencialmente, bem como seus resultados (positivos ou negativos).

Quem vivencia essa realidade nas empresas, entende com o tempo, que não sendo exata, cada doutrina se aplica de acordo com a empresa, seus valores organizacionais e com o perfil dos colaboradores – tudo é relativo, e seu sucesso depende grande parte da percepção e atuação das lideranças.

Peter Drucker (1998) diz:

“[...] a organização certa é algo que não existe; a organização não é um absoluto, é uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas condições e determinadas épocas. Por exemplo, ouve-se falar muito hoje em dia sobre o “fim da hierarquia”. Isso é bobagem pura e simples. Em qualquer instituição é preciso que haja uma autoridade final, alguém que, numa situação de perigo comum, tome a decisão final e possa esperar ser obedecido. Se o navio está afundando, o capitão não convoca uma reunião – ele dá ordens. E, para que o navio seja salvo, é preciso que todos obedeçam a essas ordens, e que o façam sem discussão, sem “participação”. Mas a organização correta para lidar com crises não é a organização apropriada para lidar com todas as tarefas. Às vezes a abordagem de equipes é a resposta certa.[...]”

Para Micklethwait e Wooldridge (1998), é preciso estar prevenido contra o uso indiscriminado dos modismos em administração. É preciso tomar cuidado com os “pacotes” de consultorias que prometem resolver qualquer tipo de problema para qualquer empresa.

As organizações

Organizações não são campos experimentais de testes. As decisões tomadas a partir de um referencial teórico podem provocar consequências para as pessoas que trabalham nas organizações, bem como podem provocar reflexos nas suas relações com os mercados e sua sobrevivência no futuro. Precisamos melhorar a aplicação de teorias no contexto organizacional.

Para eliminar ou diminuir o risco do fracasso, organizações de todas as áreas de atuação, públicas, privadas, não-governamentais, têm tentado aplicar as “novas receitas” que surgem diariamente na **ciência da administração**, procurando seguir as novas tendências. Nesse sentido, há uma prática de copiar, onde todos se apropriam dos modelos de gestão que de alguma forma são sucessos reconhecidos pelos pares, em algum momento, em algum lugar. É a comoditização das técnicas de gerenciamento, que passamos a maior parte do tempo tentando aprender, e esquecemos o principal: os produtos (bens e serviços) e os clientes (consumidores, colaboradores/trabalhadores, cidadãos e contribuintes).

A importância da administração nos próximos anos é absolutamente decisiva. Para Peter Drucker (1999 apud Martins e Pieranti, 2006, p. 130):

Os setores que mais crescem nos países desenvolvidos no Século XX não foram o das empresas, mas sim o governamental, o dos profissionais liberais, o da saúde e o da educação. Essa tendência vai se manter e se intensificar no Século XXI. Assim, o setor social sem fins lucrativos é aquele em que a administração sistemática, baseada na teoria e guiada por princípios, pode render os maiores resultados em menos tempo. Basta pensar nos enormes problemas com que o mundo se defronta – pobreza, saúde, educação, tensões internacionais – que a necessidade de soluções administrativas se torna clara.

Considerando o contexto, acontece na mesma intensidade o surgimento de novos conceitos e teorias na ciência da administração que visam dar solução aos diversos e complexos problemas organizacionais.

A evolução dos conceitos da Administração, nos últimos 30 anos, foi muito grande, passando, por exemplo, pela reengenharia, **benchmarking***, qualidade total, e atualmente, a gestão do conhecimento.

A busca constante é a de transformar a gestão dos negócios em ciência e a partir de 1970 tivemos teorias que marcaram época, transformando a vida das organizações. Nos anos 90, tivemos os gurus e grandes líderes se sobressaindo; alguns desses conceitos permanecem, outros equivocados desapareceram.

Afinal, administração é ciência ou arte? Para se aprofundar sobre essa questão, recomendamos as leituras de “Administração é Ciência ou Arte? O que Podemos Aprender com este Mal-entendido?” (“Is Management Science or Art? What Can we Learn From This Misunderstanding?”), disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a09.pdf>



Você já se deu conta de que por mais brilhante que seja o profissional, em qualquer área do conhecimento, o pânico da concorrência tem se tornado uma síndrome que o imobiliza muitas vezes? Vive-se, atualmente e intensamente, a era da “síndrome do pânico” gerada pela competição sem precedentes! Aumentou o risco do fracasso.





Para quem está na liderança do mercado, hoje é a **inovação** a palavra de ordem; já não cabem mais as soluções padronizadas.

É importante reforçar alguns desses conceitos:

Comoditização (ou comodificação) é a transformação de bens e serviços (ou coisas que podem não ser normalmente percebidos como bens e serviços) em um **commodity**. Tem sua origem no aportuguesamento de palavra derivada do inglês **commodity**, que significa artigo ou objeto de utilidade, mercadoria.

Reengenharia: de acordo com a definição original de Hammer e Champy, a reengenharia é a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos, tais como custos, qualidade, serviço e velocidade.

“Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” de Michael Hammer, artigo publicado na Harvard Business Review em Julho/Agosto de 1990, é o primeiro texto que aborda o conceito de reengenharia.

Benchmarking: deriva do inglês **benchmark**. Se referia inicialmente às cotas de nível utilizadas nas medições topográficas e foi introduzido na linguagem empresarial pela empresa Xerox (década de 80), que o definiu como “o processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria”. Dessa forma, o benchmarking é não mais do que um processo ou técnica de gestão através do qual as empresas ou organizações avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão comparando-o com os melhores desempenhos encontrados noutras organizações.

Qualidade total: é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes.

Responsabilidade social: parte da premissa de que as organizações são instituições sociais, sua existência é fruto da autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade.

O texto a seguir pode ser encontrado em http://observatoriorh.blogspot.com/2010_05_01_archive.html, no qual é feita referência à Revista Exame de 2001 de onde foi extraído

A busca da produtividade

Nos anos de 1970 e 1980, temos a busca da produtividade. É uma era marcada pelo Kanban (Toyota) e pelo surgimento das estruturas das chamadas centrais de distribuição. Peter Drucker, o pai da administração moderna, foi o primeiro a vislumbrar a revolução que se seguiria, na gestão do conhecimento e o relacionamento com os clientes. Nessa década, temos o surgimento e idolatria dos grandes gurus e dos grandes executivos.

1970: O conceito da teoria das filas, técnica criada pela indústria americana para calcular o aumento da capacidade de produção, quando a ociosidade se aproxima de 10%, chega ao Brasil.

Saldos de caixa negativos são a maior ameaça ao prestígio de administradores financeiros. Para ajudá-los, os americanos criaram um método simples, o *cash flow*. Surge o velho e bom fluxo de caixa.

1975: A primeira entrevista da revista "Exame" com Peter Drucker, o pai da administração moderna, então com 65 anos, feita em sua casa, em Claremont, na Califórnia. Durante a entrevista, vez por outra um despertador tocava. Era hora de Drucker regar as roseiras de seu quintal. Um de seus ensinamentos tornou-se uma espécie de mandamento permanente do capitalismo: "O mercado é definido pela demanda, e não pela oferta". Em outra passagem, ele alerta para o surgimento da globalização: "Todos os homens de negócios têm de estar atentos ao fato de que existe uma economia mundial, por mais local e restrito que seja o mercado de seus produtos".

A diversificação surge como alternativa para o crescimento. Duas décadas depois, o termo estaria praticamente enterrado. A palavra de ordem passaria a ser o foco.

É o início da disseminação do conceito de planejamento estratégico, divulgado pelo consultor americano Igor Ansoff.

A análise de valor, um método para eliminar custos supérfluos na elaboração de produtos, torna-se popular entre as empresas brasileiras.

A ABB publica o segundo balanço social no país, numa época marcada por greves e pela tensão nas relações entre sindicatos e empresas. Plantava-se a semente do que viria a ser conhecido como responsabilidade social corporativa.

1977: A diversificação surge como alternativa para o crescimento. Duas décadas depois, o termo estaria praticamente enterrado. A palavra de ordem passaria a ser o foco.

1978: É o início da disseminação do conceito de planejamento estratégico, divulgado pelo consultor americano Igor Ansoff.

A busca obsessiva pela qualidade

1981: A análise de valor, um método para eliminar custos supérfluos na elaboração de produtos, torna-se popular entre as empresas brasileiras.

1982: A ABB (empresa líder mundial em energia e tecnologia de automação) publica o segundo balanço social no país, numa época marcada por greves e pela tensão nas relações entre sindicatos e empresas. Plantava-se a semente do que viria a ser conhecido como responsabilidade social corporativa.

O desempenho de empresas japonesas, como Toyota e Sony, ajuda William Ouchi, professor de administração da Universidade da Califórnia, a vender mais de um milhão de exemplares do livro Teoria Z, traduzido em 13 idiomas, e a ministrar palestras em todo o mundo, inclusive no Brasil. O conceito prega a criação de empresas Z – nascidas no Ocidente, mas com características da gestão japonesa, como emprego duradouro e responsabilidades coletivas.

Dois obscuros funcionários da McKinsey, Tom Peters e Robert Waterman, inauguram a era dos gurus da administração com o lançamento do livro In Search of Excellence (traduzido no Brasil como Vencendo a Crise). Cinco milhões de exemplares foram vendidos em tempo recorde. Os executivos estavam ávidos por conhecer as razões do sucesso das companhias mais bem administradas dos Estados Unidos. A IBM, que tempos depois quase iria à falência, era onipresente em suas páginas. Quase 20 anos depois, Peters viria a público para dizer que havia falseado alguns dados presentes no livro. O que o mais espalhafatoso dos gurus não faz para continuar na berlinda. . .

1983: O artigo “O que muda (e o que se ganha) com o kanban” apresenta a prática japonesa do just-in-time, que até hoje ajuda a reduzir estoques nas fábricas. A busca por produtividade se transformaria em febre.

1984: Os pallets – esses banais recursos das linhas de produção – são usados por apenas 30% das empresas brasileiras.

1988: A qualidade total surge como uma religião no meio corporativo. O Japão, país que quase destruiu a indústria automobilística dos Estados Unidos, é sua meca. E os americanos W. Edwards Deming e Joseph Juran, seus grandes missionários. Seu mantra, nunca contestado desde então: “Fazer certo desde a primeira vez”.

A busca do conhecimento – o “Império” do conhecimento

1990: A administração participativa é abordada numa reportagem de capa da revista “Exame”. Aparecem os primeiros sinais de que as fronteiras internas caíam e de que o poder nas empresas saíria das mãos de indivíduos para as de grupos de trabalho.

1991: Surge no Brasil o conceito de *dowsizing*, que pouco tempo depois se transformaria num dos capítulos mais dramáticos da década. Apoiado no avanço da tecnologia, na busca por custos reduzidos e no aumento da competitividade, foi o argumento para o genocídio corporativo.

O país entra na onda da ISO 9000, um conjunto de normas mundiais usado para garantir a qualidade de produtos e serviços. Num prazo de cinco anos, o Brasil se transformaria num dos recordistas mundiais de certificações – umas para valer, outras nem tanto.

1992: Terceirização passa a ser o termo do momento. Cunhado na empresa gaúcha Riocell, foi introduzido e disseminado no meio empresarial pelas páginas de “Exame”. Um artigo de capa sobre benchmarking apresenta o tema: “Uma nova técnica de gestão ensina às empresas como prosperar copiando o que dá certo nas outras”. Um dos exemplos a ser copiado no item qualidade é a Honda.

1993: O mundo dos negócios jamais seria o mesmo depois que os americanos Michael Hammer e James Champy publicaram seu livro-manifesto “Reengineering the Corporation”. A palavra “reengenharia” aparece pela primeira vez no país, numa reportagem de capa de agosto de 1993. Em pouco tempo, as empresas passariam a sofrer de anorexia corporativa e milhões de pessoas no Brasil e no mundo perderiam o emprego em nome das teorias de Hammer – um equívoco brutal, segundo o próprio. Estabelecimento do conceito “*empowerment*”, o poder dividido em nome dos resultados. As pessoas, enfim, passam a ser vistas como a diferença entre empresas mais eficientes ou menos eficientes.

1995: Depois da terceirização, é a vez da quarteirização: o especialista cuida do especialista.

A grande novidade da década é o conceito de *learning organization*, termo criado pelo americano Peter Senge para mostrar a importância do aprendizado constante nas empresas. A cultura empresarial adquire importância após a publicação de Feitas para Durar, livro dos americanos Jim Collins e Jerry Porras. Para os autores, o que determina a supremacia de algumas corporações sobre outras é a consistência e o compromisso com seus valores básicos.

1996: Você se lembra da diversificação pregada na década de 70? Pois a esqueça. O foco torna-se o mote das empresas.

1997: Gênios ou idiotas? Qual desses adjetivos caracterizava melhor os gurus da administração? Nos Estados Unidos, a indústria de seminários empresariais movimenta cerca de 20 bilhões de dólares anuais. Sem contar os 750 milhões de cópias de 2000 títulos de negócios lançados por ano. O livro “Os Bruxos da Administração”, dos jornalistas ingleses John Micklethwait e Adrian Wooldridge, questiona a seriedade e a irrefreável necessidade de autopromoção dos gurus de gestão e torna-se best-seller.

1998: O crescimento vertiginoso da alemã SAP é símbolo do fenômeno dos softwares de gestão, capazes de cruzar informações de diversas áreas da empresa. O programa inaugura o bilionário negócio dos pacotes tecnológicos de gestão. A responsabilidade social passa a fazer parte da agenda estratégica das empresas.

1999: A economia da internet joga por terra muito do valor dado pelo taylorismo ao mundo físico. Ideias valem mais do que máquinas. Conhecimento e talento são sinônimos de capital. É preciso gerir o intangível, administrar o conhecimento. A grande questão, até hoje não respondida, é qual a melhor forma de fazer isso.

O Seis Sigma revoluciona a GE. John F. Welch, CEO da General Electric, prevê que o programa Seis Sigma economize de 5 a 10 bilhões de dólares ao longo da década seguinte, além de lucros extras. O sistema que permite reduzir a quase zero os defeitos de uma linha de produção nasceu na Motorola, na década de 80, e ajudou a notabilizar Welch como o executivo do século.

O CRM (*customer relationship management*) é a gestão do relacionamento com o cliente, que toma o lugar do produto como centro da corporação ideal. Tornou-se um nicho quase tão rentável para os fabricantes de tecnologia quanto os softwares de gestão.

2000: Fusões, comércio global e pressões sociais fazem com que a gestão ambiental ganhe uma importância sem precedentes.

2001: A governança corporativa surgiu nos Estados Unidos nos anos 80 e ganha destaque no Brasil com a nova lei das sociedades. O mercado editorial se volta para as inseguranças geradas por um turbilhão de transformações. Lançado em 1998, “Quem Mexeu no Meu Queijo?”, livro do médico americano Spencer Johnson sobre como lidar com tantas mudanças, já vendeu mais de 10 milhões de exemplares.

2003: Uma das mais novas siglas do mundo corporativo, o PRM (*partner relationship management*) pretende trazer a lógica do CRM para as relações com os canais de venda indiretos. Relacionamento é, mais uma vez, a tônica da gestão.

Síntese

A primeira unidade do curso apresentou os novos paradigmas da administração, em especial, na esfera pública. Foram abordados os aspectos principais da evolução da teoria da administração e a recente evolução da gestão pública, os novos paradigmas na administração pública, e no papel do Estado frente ao mundo globalizado e interconectado.

Na próxima unidade, você terá contato com o conceito de administrador, quais suas funções e a importância de seu trabalho dentro das organizações. Vamos adiante!

Administradores e a administração

Unidade

2

Competências

Ao estudar esta unidade, você saberá qual o papel do administrador dentro das organizações, em especial na administração pública. Conhecerá ainda os conhecimentos de governabilidade e governança, além das funções contemporâneas do Estado.

2 Administradores e a administração

2.1 O administrador



Ao recordarmos o conceito de administrador, temos muitas vezes esta imagem: “O administrador geralmente ocupa uma ampla mesa de madeira de lei, de escritório amplo e bem decorado, sua poltrona é alta e confortável. Da janela do alto edifício em Manhattan, pode-se observar acima o céu em contraste com as linhas do horizonte com centenas de arranha-céus e, bem lá embaixo, centenas de pessoas circulando freneticamente. A secretária, equipamentos, em um instante, falam com pessoas em qualquer lugar do mundo. Lá em seu escritório, toma decisões que influem em toda empresa. Planejar, coordenar, comunicar, controlar e realizar são suas atividades do dia a dia e sua vida profissional e pessoal é cheia de glamour e sem qualquer tarefa entediante.”

Naturalmente esta imagem está muito próxima de grandes romancistas, ou enredos de filmes de Hollywood; embora o administrador tenha muitas responsabilidades e compensações é certo de que a esmagadora

maioria trabalha em pequenas e médias empresas onde o a “transpiração” supera em muito a “inspiração”.

A década de 1980 foi o divisor entre uma administração pública clássica ou tradicional para uma nova administração pública, dessa feita, apoiada na “*middle-range theory*”, sempre na busca de respostas para situações como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação e comunicação na administração.

A administração congrega inúmeras variáveis, e dentre as básicas que norteiam a organização temos: ambiente, pessoas, tecnologia, tarefas/ processos e estrutura.

Considerando que algumas delas já foram contempladas em teorias recentes, para onde olhar daqui para frente? Muito provavelmente, para as pessoas. E é isso mesmo. Atualmente a variável “pessoas” é que está sendo objeto de teses dos gurus da administração.

As pessoas são consideradas os principais ativos das empresas, e estão sendo denominadas de trabalhadores do conhecimento, que serão avaliados e valorizados de acordo com sua habilidade de criar, imaginar, julgar e construir relacionamentos. Os antigos nomes passam a ser substituídos, passando de “Departamento de Pessoal” para “Recursos Humanos”, “Gestão de Pessoas”, “Potencial Humano”.

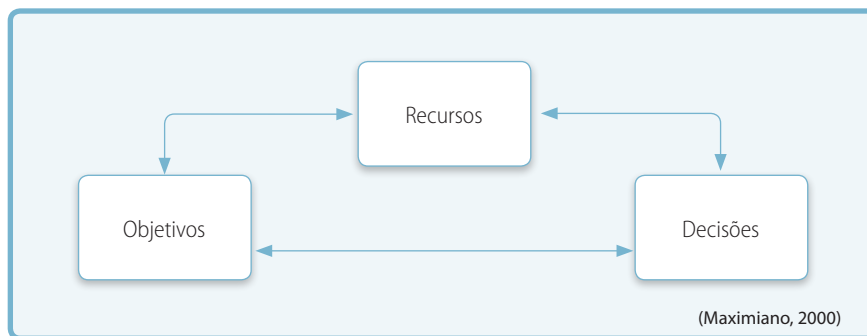
E agora, o que vem pela frente? Como será o futuro da ciência da administração? Só o tempo será capaz de mostrar. Enquanto isso, o caos e a complexidade tomam conta do dia-a-dia organizacional, onde a única certeza é a mudança. E na esfera pública, que aproveitamento será feito das novas teorias da administração? Seria a administração pública uma disciplina em construção?

Segundo Martins e Pieranti (2006, 96 p.) o Brasil é um país formado por uma miscigenação de povos e culturas, tão discrepantes quanto as múltiplas realidades sociais observadas em todo o território. Nação marcada por instituições frágeis, tão fugazes quanto os regimes políticos que se alternaram ao longo da história. Estado encarado de forma mais ou menos centralizada,

cujos postos principais foram ocupados por elites distantes e ausentes. Sociedade pontuada por contestações políticas importantes e, não raramente, por um imobilismo angustiante. Não há dúvidas: o Brasil é complexo.

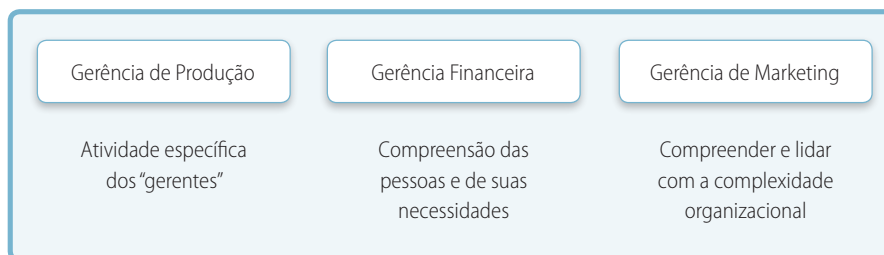
Realmente, não há dúvidas, temos um país complexo, e isso provoca reflexos na administração pública. São vários os temas a se dar conta, a começar pelo tipo de organização do estado, passando pela gestão e políticas públicas, relação entre governo, sociedade e imprensa, inclusão digital e formação de quadros para a administração pública são alguns dos vários temas que merecem debates.

Recorde que administrar também é:



Segundo Ducker (1999), “a administração deve definir os resultados (objetivos) que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando a obter esses resultados”.

No ambiente em constante mudança, algumas características gerenciais são salientes:

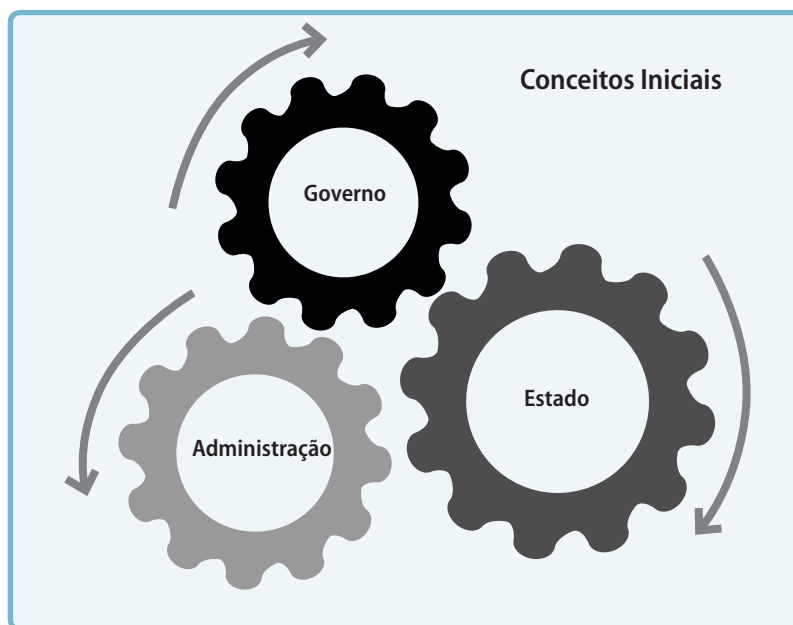


Outro importante fator são as mudanças. Caso tenha oportunidade, estude John Kotter, “Oito Passos Para Liderar a Mudança em sua Organização”.

Eis aqui algumas frases, que levarão você a refletir sobre o papel do administrador e sobre uma série de paradigmas:

- “Em time que está ganhando não se mexe!”
- “Manda quem pode, obedece quem tem juízo!”
- “Estoque é investimento!”
- “Casa de ferreiro, espeto de pau!”
- “Pau que nasce torto, morre torto!”
- “O olho do dono é que engorda o gado!”

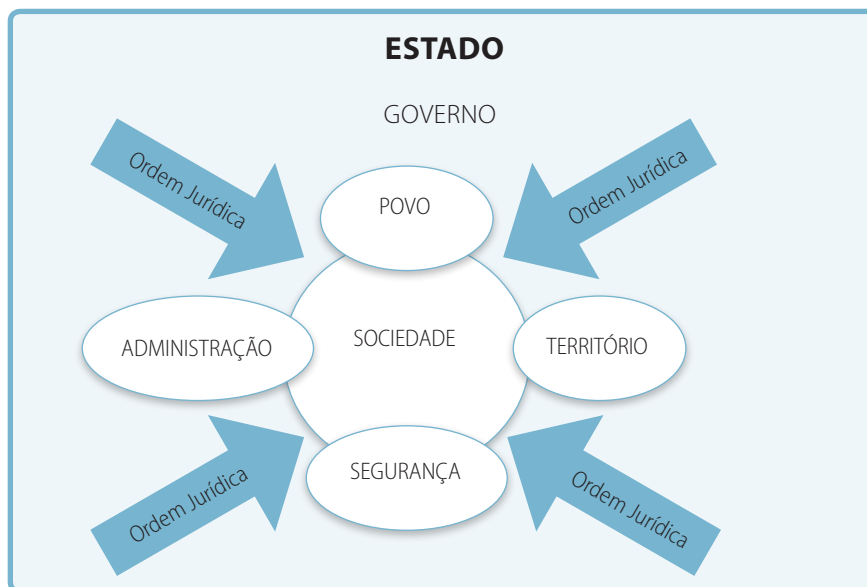
2.2 A administração pública



O Estado e seus elementos

É o conjunto de instituições, regras de procedimentos e postos de comando que estruturam a vida social (política, econômica, cultural, entre outros) de um país. Composto pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Estruturado em níveis administrativos: União, Estados e Municípios, com monopólio do uso legítimo da força em um determinado território.

O Estado é uma estrutura política e organizacional formada por: um **governo**, um quadro **administrativo**, um aparato de **segurança** e permeado por um ordenamento **jurídico** impositivo à sociedade.



Veja no quadro a seguir as diferenças entre organizações do Estado e demais organizações:

	Organizações do Estado	Organizações Outras
PODER EXTROVERSO	Detém o poder de forma legítima e pode estabelecer obrigações de forma unilateral	Domínio apenas interno à organização (sobre sua gestão e recursos) e subordinada às regulamentações externas.
SOBERANIA	Independente em relação aos outros Estados.	
MOTIVAÇÃO	Interesse público e bem estar da coletividade.	EMPREENHIMENTO → Negócios + responsabilidade social.
LEGALIDADE DOS ATOS	Executa apenas o que a lei estabelece.	Pode fazer tudo o que a lei não proíbe.
FINANCIAMENTO	Bens e Serviços do Estado são para o benefício do cidadão, contribuintes e eleitores.	Há uma relação de troca entre organizações e clientes.

Quadro 1: Comparativo entre Organizações Públicas e Privadas.

As organizações do Estado têm sua origem e causa de existência na coisa pública, regulamentada por lei, para uma coletividade. **Administração pública** é, pois, a administração da coisa pública, voltada para o interesse público. Naturalmente, ela servirá a cada governo para materializar suas propostas e seus propósitos.

Administração pública

em seu sentido objetivo, “refere-se às atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas”. Em seu sentido subjetivo, a administração pública “refere-se aos órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas.”

Fonte: “Direito Administrativo”, Maria Sylvia Zanella Di Pietro, 1997, Atlas, p. 55.



2.3 O Governo e a administração pública

O Governo pode ser definido de diversas formas, entre elas as duas que seguem:

- núcleo decisório do Estado, pelo qual se manifesta o poder soberano do Estado e que responde pela gestão da “coisa pública”.
- conjunto de atores políticos que ocupam os postos de comando do Poder Executivo em cada um dos níveis administrativos, Federal, Estadual e Municipal.

A administração pública está a serviço do Estado e através dela o Estado é gerido tendo como princípio o interesse público e de acordo com os processos administrativos (leis, normas e regulamentações); é a busca pela continuidade das ações, com independência dos ocupantes dos cargos no Governo; tudo isso resulta em uma distribuição de direitos e deveres, benefícios e custos, fundamentados na autoridade e legitimidade que lhe são conferidas.

Pode também o Governo empreender e inovar?

Segundo Osborne e Gaebler (in Martins e Pieranti, 2006, p. 112), Governo empreendedor ou Governo inovador é aquele que emprega os recursos de novas formas, para maximizar a produtividade e a eficiência.

Para aplicar os recursos, os governos necessitam da governabilidade, que significa:

- o conjunto de condições necessárias ao exercício do poder;
- compreende a forma de governo, relações entre os poderes, sistema partidário e equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação;
- diz respeito à capacidade de decidir.

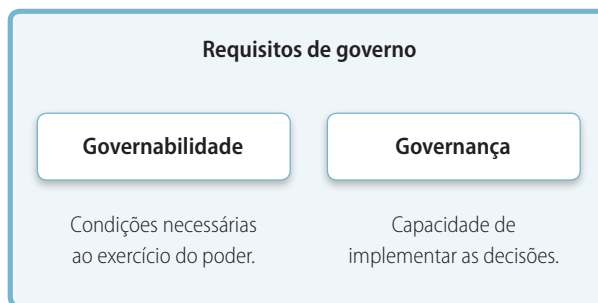
Assim, quanto mais ampla a governabilidade maior a possibilidade do Governo exercer o poder, amparado pelas forças de oposição e situação, na tomada de decisões.

Mas, tomar decisões é o primeiro passo, resta ao Governo implementá-las. Mas, como? Tem-se a governança, que pode ser definida como a capacidade do governo de implementar as decisões tomadas. Envolve os arranjos institucionais pelos quais a autoridade é exercida de modo a viabilizar as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução das decisões que o governo toma (RODRIGUES, 2006).

A obra de David Osborn e Ted Gaebler, intitulada “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público” procura reformular o conceito de Administração Pública em uma cidade norte - americana, onde se redefine fundamentalmente o papel do governo através da postura do administrador que amplia sua visão de trabalho, e consegue obter sucesso e eficiência na revitalização de sua cidade. Os autores apresentam a modificação ocorrida no Estado de Minnesota (USA) em apenas 15 anos, em uma nova e ousada administração por parte do prefeito e vice-prefeito da cidade de Saint Paul, George Latimer e Dick Broeker. Diante de uma população que apresentava baixo nível de vida e de uma cidade que morria com a perda vertiginosa dos negócios, estabeleceu-se uma comissão popular para prever as perdas de população e de investimentos. A arrecadação de impostos era insuficiente para a solução dos problemas da cidade, e a saída encontrada foi a associação do setor público com o setor privado. Ocorreu então um processo de parceria que promoveu a reconstrução urbana, a criação de bancos privados para investimentos, a multiplicação de recursos, maior desenvolvimento, maior arrecadação de impostos urbanos, além da participação voluntária das organizações e sociedade. A medida trouxe resultados significativos na aliança entre os dois setores, e o saldo positivo foi a redução das despesas públicas através do slogan “fazendo mais e gastando menos”. Os autores enfatizam a importância de o governo delegar mais trabalho aos outros, enquanto ao governo cabe marcar melhor o rumo da sociedade.

2.3.1 Governabilidade e governança

Para compreender melhor sobre governabilidade e governança, leia o texto de Araújo (2002): A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto de reforma do estado e do seu aparelho.



O contexto da governança contemporânea é aquele em que os interesses e demandas da sociedade são traduzidos em bens (produtos e serviços) públicos e privados pelos atores sociais (Estado, terceiro setor e iniciativa privada) organizados, na busca pelo bem-estar da coletividade administrada, conforme mostra a figura 1:

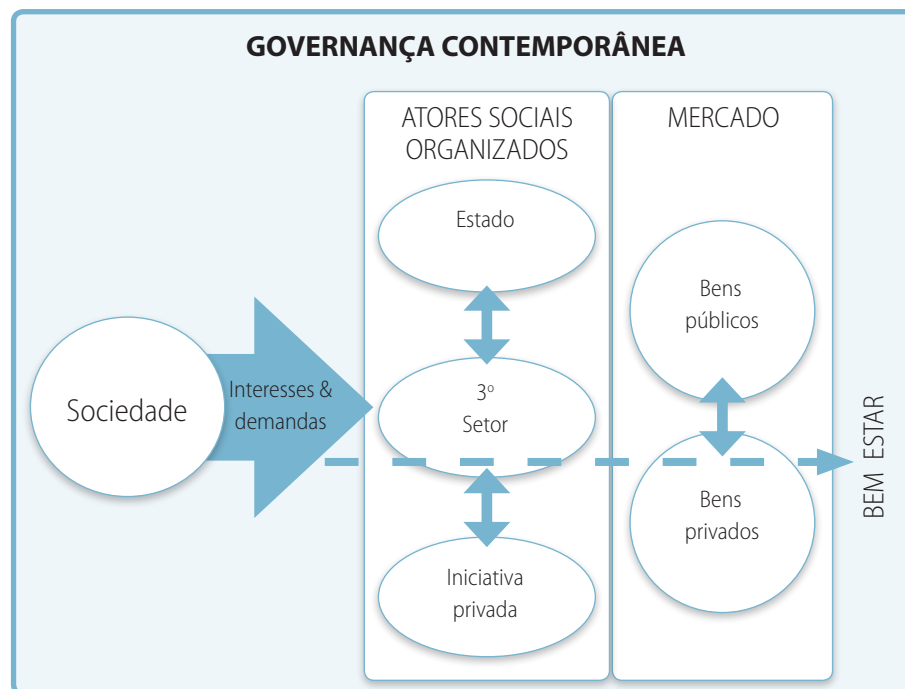


Figura 1: Contexto da governança contemporânea.

O **primeiro setor** é o governo, que é responsável pelas questões sociais.

O **segundo setor** é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o **terceiro setor** é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.

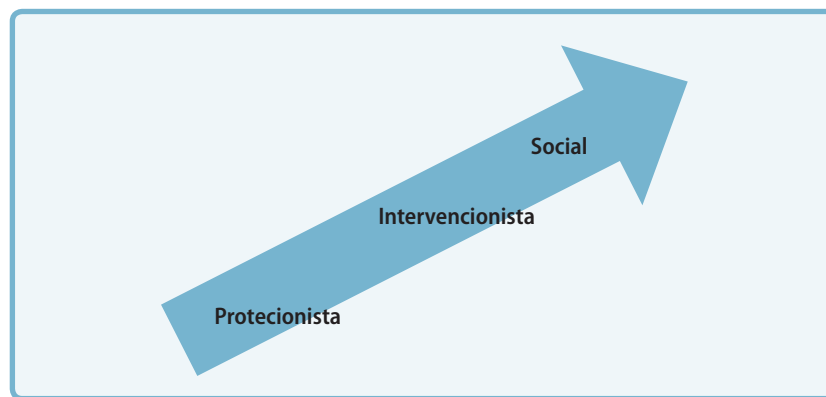
Do conceito de governança, surge o contexto de governança corporativa para administração pública, que busca atender os interesses e demandas da sociedade.

Assim, considerando a governabilidade e a governança, pode-se dizer que a administração pública contemporânea é o conjunto de organizações e de servidores, mantidos com recursos públicos, cujas atividades são realizadas em conformidade com a Lei, responsáveis pela tomada de decisão e implementação das políticas e normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

A ingovernabilidade e desordem alimentam a degeneração política e o colapso das organizações. No cenário político, a corrupção é um dos maiores riscos para a sobrevivência de um governante no poder. A política tem muito de ação pela influência do poder, como cargos, votos, interessados, deixando, muitas vezes, a dimensão social em segundo plano, quando não completamente esquecida.

Considerando esse novo contexto, a sociedade exige o cumprimento de certos requisitos, que são alicerces da boa gestão pública por parte do Estado que deve fazer o que precisa ser feito (deficit institucional), com capacidade de formulação e implementação (governança), otimizando os recursos (eficiência) e com transparência, participação e responsabilização (*Accountability*).

Para tanto, as funções do Estado foram se alterando significativamente ao longo do tempo. Passou das funções clássicas de segurança interna e defesa, transitando pelas questões de economia interna, assistência social a sua população, oferta de bens e serviços, até chegar às funções contemporâneas do Estado, onde tem maior foco na soberania nacional, relações externas com objeto ampliado e com diversos parceiros, com ênfase na função distributiva da riqueza gerada pelo país numa busca por uma melhor distribuição de renda. Há interferência no mercado como regulador e promotor da atividade visando estimular e estabelecer igualdade de oportunidades a todos, bem como pela via da estabilização econômica e política, por meio da defesa de direitos e manutenção da ordem econômica e social.



Funções contemporâneas do Estado – sua evolução

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS/FUNÇÕES
Antes do século XVIII	Clássicas: segurança interna e defesa
Século XVIII	Proteção da economia interna
Século XIX	Assistencialismo (dádiva patriarcal)
Primeira Guerra	Intervencionismo – intervenção na economia
A partir de 1940	Função social do Estado
Pós-Segunda Guerra	Oferta de bens e serviços sociais
A partir dos anos 90	Funções contemporâneas do Estado: - Defesa e Segurança: Interna/Externa; Soberania Nacional - Relações Externas: Países/Blocos Econômicos – Organismos Multilaterais; - Distribuição/Alocação: Assegurar distribuição, compensar imperfeições. - Corrigir Falhas do Mercado: Estimular/Incentivar externalidades, promoção de oportunidades iguais; - Estabilização Interna: Econômica e Política; - Regulação: Defesa dos Direitos, Ordem Econômica;

Quadro 2: Funções contemporâneas do Estado.

Veja que a partir da definição das funções contemporâneas do Estado, pode-se dizer que a administração pública contemporânea tem foco no cidadão.

Recordando: a **administração pública** é o conjunto de organizações e de servidores, mantidos com recursos públicos, cujas atividades são realizadas em conformidade com a lei, responsáveis pela tomada de decisão e implementação das políticas e normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

A nova administração pública procura identificar o cidadão, prestar-lhe contas. Em resumo, ajusta-se às suas reais necessidades (KLIKSBERG, 1994). Como estratégia, a administração pública usa a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação e envolve ainda uma mudança na estratégia de gerência que, entretanto, tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada, cuja ênfase seja a descentralização e a delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

Considerando esse cenário, há uma necessidade crescente por inovações para as organizações em geral e para a administração pública

em particular. No contexto da administração pública, a inovação pode ser considerada como uma iniciativa, uma prática e uma busca perfeitamente possível, haja vista que a inovação é um processo não-linear sujeito à tentativa e erro. Algumas inovações são respostas diretas para necessidades prementes. Outras são respostas para necessidades ainda não definidas. Embora o senso de missão desempenhe papel importante, não há uma receita a seguir para tornar uma organização inovadora. Essa afirmativa pode parecer desapontadora em um primeiro momento, mas, na verdade, demonstra que a inovação pode surgir em qualquer lugar. Essa constatação é especialmente relevante para o serviço público, onde nem sempre o ambiente é o mais favorável, nem sempre os recursos são abundantes, mas onde uma inovação pode fazer toda a diferença para a melhoria da gestão ou para a qualidade dos serviços prestados à população. (Frederickson, 2007)

A diretriz mestra da nova administração pública é desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vista a sua maior eficiência e humanização. Isso implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes.

A evolução das necessidades do setor público conduz a uma nova direção, no sentido de considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo e, como tal, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor.

As inovações na melhoria da gestão ou da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade foram pensadas para dar respostas a alguns dos principais fatores determinantes das crises enfrentadas pelo Estado Brasileiro nos últimos tempos, que são apresentadas na figura a seguir:

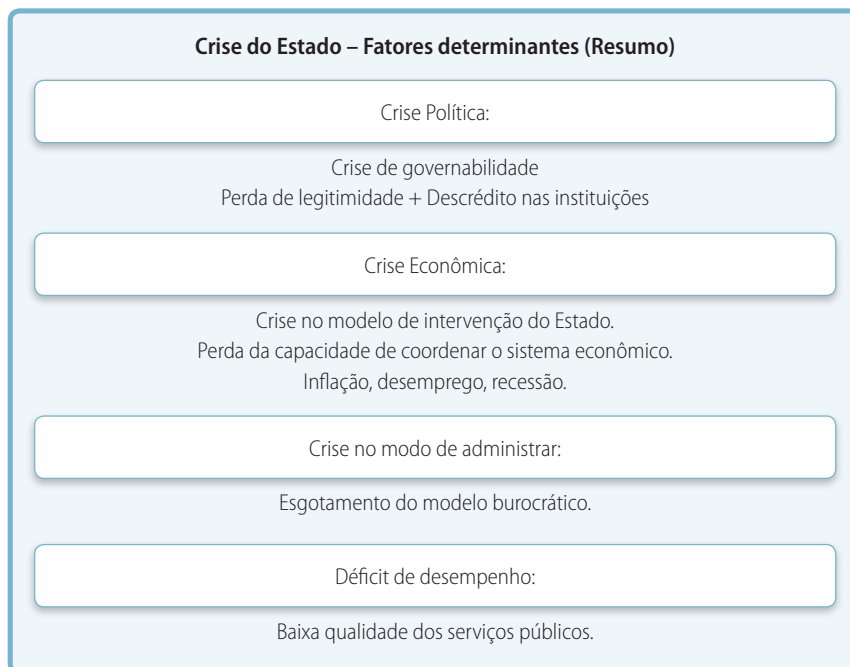


Figura 2: Fatores determinantes para crise do Estado

Para dar resposta à crise do Estado foi necessário concentrar o foco da organização pública no cidadão, mas não é apenas questão de proclamar uma nova política; é um processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, em suma, trata-se da cultura da organização (Cannie, 1994; Freemantle, 1994; Gracioso, 1995), trata-se de transformar o Estado brasileiro.

As principais transformações do Estado brasileiro, na passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, modificam a ação do estado, que de provedor direto de serviços passa a ser promotor e regulador desses serviços; de uma administração pública burocrática para gerencial; e em relação à gestão de pessoas, passa do controle para o comprometimento dos servidores públicos.

Você teve contato com esses conceitos na Unidade Curricular de Gestão do Conhecimento. Se houver dúvidas, retome as leituras referentes ao tema.

A identificação das limitações nas atividades desempenhadas por organizações públicas – e da sua necessidade de redirecionamento – não encontra correspondente à altura na mobilização de práticas organizacionais

rumo à melhoria dos padrões vigentes. Assim, a compreensão de como os fenômenos organizacionais são afetados e influenciam o ambiente externo é fundamental para a adaptação das organizações públicas a novos padrões; daí o estudo da cultura da organização como instrumento de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam com as potencialidades organizacionais (Saraiva, 2002).

As dificuldades na implementação de melhorias e inovações podem ser observadas de diversos críticos, como as “análises críticas, advindas do próprio corpo intelectual do governo, que revelam incompatibilidade entre governo e administração cujo vigor administrativo e político se perde na máquina administrativa.” (SARTOR, 2003, p. 23)

Para Sartor (2003), ao primeiro (portanto, governo) incumbe a iniciativa e o direito de ordenar; ao segundo (Poder Executivo, portanto, administração pública), a execução das ordens, os atos administrativos. Nesse sentido, a Administração Pública busca responder às questões públicas através da prestação de serviços de forma eficiente (meios, fazer melhor) e eficaz (fins, alcançar os objetivos).

Acredita Sartor (2003, p. 23) que “o insucesso das políticas públicas, e por consequência dos serviços, não está na concepção dos programas governamentais, mas sim na sua execução. (...) Entre concepção e execução, a esfera administrativa exige um conjunto de habilidades e competências específicas”, que em geral são inexistentes ou insuficientes na administração pública, no conjunto de seus servidores.

Estes servidores, que em geral, são atraídos para os cargos públicos em função dos salários e estabilidade no emprego, recrutados e selecionados mediante concursos públicos, que via de regra, classificam pessoas para os cargos, através de provas de conhecimentos gerais, sendo que a realidade e contexto da administração pública aprendem na prática após a posse no cargo.

Certo é que, independentemente de ser um problema político ou técnico, as “coisas” são decididas e executadas por pessoas, servidores públicos e/ou agentes públicos, que em geral estão despreparadas para ocupar os cargos públicos. (...) “Daí advém o entendimento, implícito na administração pública, da responsabilidade pelas ações públicas tanto do político quanto do administrador. (...) Um fato básico a ser captado na administração pública é a responsabilidade social pela execução de suas ações.” (SARTOR, 2003, p. 24)

Síntese

Na unidade 2, apresentamos os aspectos básicos e as funções de um administrador. Foi possível observar que a administração pública exige uma série de competências do administrador, principalmente por tratar de questões necessárias ao bem-estar social e de ações à gestão da coisa pública. Por isso, a unidade tratou também das funções contemporâneas do Estado, que interferem diretamente no trabalho no gestor público.

Na próxima unidade, você vai aprender como a gestão pública evoluiu nos últimos anos e de que forma isso afeta o trabalho do administrador. Bom estudo!

A nova gestão pública

Unidade



Competências

Ao final desta unidade, você será capaz de identificar as reformas na administração pública no Brasil e compreenderá a evolução dos paradigmas da administração pública.

3 A nova gestão pública

3.1 A nova gestão pública federal – o enfoque gerencial

A administração pública brasileira passou nos últimos anos por grandes transformações e esses paradigmas alteraram a presença e participação do Estado na Sociedade, na economia e no modo de gerenciar a coisa pública, promovendo transformações e soluções em busca de uma excelência gerencial no enfrentamento dos novos problemas e demandas sociais.

A administração, (...) na área pública, defini-se por ser a organização por excelência no gerenciamento de homens e de materiais para a consecução dos propósitos de um governo e, ao mesmo tempo, a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios do Estado. (SARTOR, 2003, p. 23- 24)

Uma interessante definição de Estado é a que o apresenta como um “conjunto de instituições criadas, recriadas e moldadas para administrar conflitos e tensões dentro de um determinado território, ou seja, a noção de conflito e tensão é essencial a esse conceito de Estado.” (Santos, 201, p. 40)

Assim, o Estado como ente abstrato, se materializa por meio de instituições, que são o executivo, o legislativo, o judiciário, as forças militares, os governos subnacionais e a administração pública. Todas essas instituições vão materializar e arbitrar esses conflitos e tensões que são levados para o Estado.

Os pressupostos e as técnicas da ciência administrativa migram e se ajustam de acordo com as circunstâncias históricas e as necessidades operacionais na

área pública. De acordo com as demandas, necessidades e tendências do Estado, a Administração Pública utiliza e subsidia diferentes procedimentos e modelos gerenciais. (SARTOR, 2003, p. 25)

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, o Governo passa a ter uma hegemonia extraordinária, que se consolida muito fortemente nas últimas décadas do século, mas hoje está passando pelos maiores questionamentos. E a Administração Pública, como parte dele, não está isenta desse escrutínio e enorme questionamento.

Para compreender os diferentes enfoques e as mudanças pelas quais passou a administração pública nos últimos anos, Sartor (2003, 26) apresenta a contextualização histórica dos paradigmas da administração brasileira, que pode ser analisada no quadro 3, sob três níveis: o contexto institucional predominante, o enfoque paradigmático e as características da administração pública no Brasil, no período de 1900 a 1996:

Períodos	Contexto institucional predominante	Enfoque paradigmático	Características da administração pública
1900-30	Estado liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica	- Legalismo
1930-45	Estado administrativo	Administração Pública como Ciência Administrativa	- Racionalização - Centralização - Administração Direta
1946-64	Estado desenvolvimentista	Administração Pública como Ciência Administrativa	- Desenvolvimento - Administração Indireta - Descentralização
1965-79	Estado intervencionista	Administração Pública como Ciência Administrativa	- Racionalidade e competência técnicas - Administração Indireta
1980-89	Estado democrático	Administração Pública como Ciência Política	- Democratização - Gestão Pública - Gestão de Conflitos - Gestão de Recursos Escassos
1990-96	Estado democrático com redefinição de seu papel e função	Administração Pública como Administração Pública	- Capacidade política aliada à competência técnica e uso da teleinformática - Descentralização

Quadro 3: Contextualização histórica dos paradigmas da administração brasileira
Fonte: Sartor (2003, p. 26)

A partir dessa contextualização, é possível concluir que a administração pública é parte do sistema político, e dele depende para formular a estrutura administrativa. Assim, simbolicamente, há uma separação entre administração pública e governo, pois todo governo requer uma administração pública organizada, forte e inteligente.

É inconsequente separar Governo do Estado e Administração. Seus fins são, efetivamente, idênticos. O problema consiste em conciliar a eficácia do Governo e a independência da Administração, salvaguardando, ao mesmo tempo, a liberdade dos cidadãos. (WHITE, 1951 in SARTOR, 2003, p. 26)

As ciências observam fenômenos, a partir dos quais surgem inovações, que, geralmente, como corpo ordenado de ideias, são capazes de explicar os desafios e exigências humanas. Quase todos os países passaram ou passam por desafios dos sistemas gerenciais de seus governos, desafios esses que geram reformulações conceituais e práticas das organizações públicas, especialmente, nos anos entre a passagem do Século XX para o XXI, exigindo novas competências gerenciais. O mesmo ocorre no Brasil.

E chegamos aos anos 1990, cheios de mudanças, quando decidiu-se que haveria uma profunda revisão do papel do Governo e da Administração Pública. E devemos aqui dividi-la, pelo menos, em dois estágios. O primeiro, que vem a ser o começo da geração dessas reformas, tem a seguinte pauta: abertura de mercado, desregulamentação, privatização, e, em quase todos os países, é conduzido pelo governo federal; nos países federativos, essa agenda é também absorvida pelos estados. Aqui no Brasil, cumprindo esse primeiro estágio das reformas, começamos muito lentamente, com o governo Sarney, quando são feitas algumas privatizações. Depois, rapidamente o governo Collor faz a abertura da economia brasileira, há a desregulamentação, privatizações, e podemos dizer então que essa primeira pauta das reformas está concluída. A partir daí é que vem o segundo estágio da geração de reformas, pautado pela tentativa de construção e reconstrução das capacidades administrativa e institucional. (Santos, 2001, p.43)

No que se refere à capacidade administrativa, essas reformas buscam instrumentos voltados para aumentar o desempenho dos organismos públi-

cos, com vista à obtenção de resultados e à satisfação do cidadão (cliente). Por capacidade institucional, trata-se da busca de um incentivo que aumente os estímulos para a cooperação, a formulação e implementação sustentada das decisões governamentais. As tarefas desse novo estágio são tarefas, obviamente, de longo prazo, pois envolvem questões muito mais estruturais do que as do primeiro estágio. (Santos, 2001)

Alguns autores estudaram e escreveram sobre as alterações ocorridas no Brasil. Um dos mais eloquentes, conhecido mundialmente, é Bresser Pereira, o “Pai” da Reforma Administrativa no Brasil, durante o Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Nesse sentido, Bresser Pereira (1995) rediscute algumas noções básicas de administração pública, classificando-a de “patrimonial, burocrática e gerencial” (Sartor, 2003), conforme segue no quadro 4:

	Administração pública patrimonial	Administração pública burocrática	Administração pública gerencial
Período	Início do século XIX	Segunda metade do século XIX	Segunda metade do século XX, a partir de 1994
Estado	- Extensão do poder do soberano e os seus auxiliares (servidores) possuem status de nobreza real. - Pertence ao governante e não à sociedade. - Vontade unipessoal do governante.	- Estado Liberal. - Impessoalidade, formalismo, profissionalização. - Funções econômicas e sociais. - Controle dos processos, normatização, procedimentos - meios (a priori) - Interesse público. - Controle e segurança dos resultados.	- Cultura gerencial nas organizações públicas. - Objetivos e controle por resultados – fins (a posteriori) - Interesse público. - Cidadão – cliente destinatário dos serviços – resultados.
Cargos	- São prebendas (ocupação rendosa com pouco trabalho). - Nomeação e indicação (cargo de confiança). - Baixo comprometimento dos servidores.	- Carreira e hierarquia funcional. - Formalismo, rigor técnico e capacitação. - Ênfase na legalidade.	- Carreira. Confiança. - Descentralização das decisões e funções, gestão flexível, estruturas horizontais, incentivo à criatividade, avaliação sistemática, recompensa pelo desempenho, capacitação permanente. - Participação de agentes privados e/ou organizações da sociedade civil.
Reflexos	Corrupção e o nepotismo (designa o favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas, especialmente no que diz respeito à nomeação ou elevação de cargos).	- Combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista por meio de controle dos processos de admissão de pessoas, compras e atendimento de demandas. - Efetividade. - Ineficiente frente às mudanças mundiais (RI, globalização e TI). - Formalismo	- Mudança organizacional cultural e constitucional. - Eficiência – reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços. - Foco no cidadão. - Qualidade Total. Descentralização e redução dos níveis hierárquicos. Necessidade de redefinir as relações e os espaços econômicos entre setor público e setor privado. Flexibilidade. Transparência administrativa (controle social)

Quadro 4: Classificação da administração pública, segundo Bresser Pereira
Fonte: Adaptado de Sartor, 2003

A administração pública gerencial está intimamente relacionada com a gestão do Estado em seus aspectos operacionais, isto é, no tocante ao funcionamento do Estado. Os elementos básicos que constituem propriamente as linhas gerais da administração pública gerencial são apresentados no quadro 5.

Administração Pública Gerencial		
Elementos básicos	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS A administração Pública Gerencial tem os seguintes objetivos:
Núcleo básico	Instituições e pessoas que vão supervisionar a implantação das estratégias, composto pela cúpula dirigente da administração pública	1. Eficiência dos serviços públicos. A noção de eficiência é alcançada pela otimização de recursos humanos e financeiros via estímulo à competição administrada pelo governo;
Hierarquia salarial	Reformulação do atual sistema de cargos e salários, eliminando a uniformização e permitindo sistemas de remuneração diferenciados.	2. a efetividade dos serviços públicos;
Estruturas flexíveis	Pensar em gestão de programas em que as estruturas sejam transitórias (ex.: criar projetos para missões específicas).	3. a democratização desses serviços, o que quer dizer: envolvimento da comunidade nas decisões relativas aos assuntos públicos;
Métodos de gestão e controle	Introdução de planejamento estratégico como ferramenta indispensável de desempenho e avaliação das atividades governamentais. A gestão e o controle por auditorias externas e internas (aumento do controle social). Transparência na aplicação dos recursos através de métodos de gestão e controle. Eliminação do patrimonialismo e clientelismo.	4. a descentralização para as esferas subnacionais, com transferência das responsabilidades de provisão de infra-estrutura e de serviços sociais. Então, nesse segundo estágio, descentralização significa basicamente transferir para estados e municípios a responsabilidade de toda dotação de infraestrutura e de toda prestação de serviços sociais.

Quadro 5: Elementos básicos da administração pública gerencial no Brasil
Fonte: Adaptado de Sartor, 2003

Para Sartor (2003, p.111) “a boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, amarra-se de recursos humanos adequados para as tarefas a serem executadas, motiva o pessoal, estabelece as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados, e cobra os resultados.”

Observe: os requisitos de uma boa gestão pública apresentados pela ENAP, na figura 3, têm uma aproximação com o que Sartor define como a boa gestão pública.



Figura 3: Requisitos da boa gestão pública
Fonte: Adaptado de Linhares.

Para o alcance dos objetivos da administração pública contemporânea, para o cumprimento dos requisitos da dita boa gestão pública, o aparelho do Estado necessita de uma estrutura organizacional diferente da estrutura tradicional, que é composta por três segmentos:

- a elite dirigente ou governo - cúpula dos três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário;
- o corpo de funcionários;
- a força militar e policial.

Por outro lado, o novo aparelho do Estado da administração pública contemporânea é composto por quatro setores, são eles:

- **núcleo estratégico:** edita leis, define as políticas e cobra seu cumprimento. Consecução das funções exclusivas e indelegáveis do Estado, que correspondem aos poderes legislativo e judiciário, e, no poder executivo, à cúpula diretiva, responsável pelo planejamento e formulação das políticas públicas e regulações, além dos segmentos relativos à defesa nacional, segurança pública, relações exteriores, arrecadação de impostos, administração do tesouro nacional e administração do pessoal do Estado.

- **núcleo de serviços monopolistas:** presta serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado, ou seja, o poder de regulamentar, fiscalizar, subsidiar. Nesse grupo têm-se a previdência social básica, o serviço desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, o serviço unificado de saúde, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de passaportes, entre outros.
- **núcleo de serviços competitivos:** setor onde o Estado atua simultaneamente com competidores do setor público não-estatal e da iniciativa privada. São exemplos desse setor, as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.
- **núcleo de bens e serviços para o mercado:** área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades não necessariamente de cunho social que ainda permanecem no aparelho do Estado, seja porque faltou capital do setor privado, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, as quais o controle via mercado não é possível. Entre essas atividades está o setor de infraestrutura.

A distinção entre os núcleos é uma necessidade porque os referidos setores apresentam características peculiares, tanto no que se refere às prioridades (decisões: urgência e importância) quanto aos princípios administrativos (eficiência, eficácia, efetividade) adotados para sua gerência, bem como porque se relacionam com as formas de propriedade e sistema de gestão.

Quanto à propriedade, em sentido genérico, é estatal ou privada. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado acrescenta uma terceira propriedade, denominada de propriedade pública não-estatal. O tipo de propriedade mais indicado de gestão variará de acordo com o setor do aparelho do Estado, que pode ser observado no quadro 6, a seguir:

	Formas de propriedade			Formas de administração	
	Estatal	Pública não-estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●
Atividades exclusivas Polícia, regulamentação, fiscalização, fomento, segurança, social básica	●				●
Serviços não exclusivos Universidade, hospitais, centros de pesquisa, museus	publicação	●			●
Produção para o mercado Empresas estatais		privatização	●		●

Quadro 6: Visualização dos elementos componentes da administração pública gerencial
Fonte: Sartor, 2003, p. 116

3.1.1 Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado

(...) A reforma administrativa visa fortalecer a competência administrativa do núcleo estratégico do estado e a autonomia das agências e das organizações sociais. O elo entre os dois sistemas será o contrato de gestão. (Sartor, 2003, p. 116)

A reforma administrativa tem um caráter inovador no que se refere à criação de novas entidades executoras de serviços por contrato sob a coordenação do Estado. A redefinição de propriedade estatal, a criação de entidades não-governamentais e a privatização estão no corpo da **proposta da administração pública gerencial**.

Contrato de gestão

O contrato de gestão foi idealizado no direito francês como meio de controle administrativo ou tutela sobre as suas empresas estatais. Mas, antes disso, o contrato de gestão já era utilizado como meio de vincular a programas governamentais determinadas empresas privadas que recebiam algum tipo de auxílio por parte do Estado. Mais recentemente, os contratos de gestão passaram a ser celebrados com os pró-

Para saber mais, veja o documento do CLAD (Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento) – “Uma nova gestão pública para América Latina”, disponível em <http://www.clad.org/>.

Sobre esse tema, veja artigo: "Contratos de Gestão: Contratualização do Controle Administrativo sobre a Administração Indireta e sobre as Organizações Sociais", de Silvia Di Pietro. Disponível em <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>



prios da Administração Direta, portanto, com entes sem personalidade jurídica própria; são os chamados centros de responsabilidade que se comprometem, por meio do contrato de gestão, a atingir determinados objetivos institucionais, fixados em consonância com programa de qualidade proposto pelo órgão interessado e aprovado pela autoridade competente, em troca, também, de maior autonomia de gestão. (...) No direito brasileiro, o contrato de gestão vem sendo celebrado com empresas estatais, com o mesmo objetivo visado no direito francês; mas também com outro tipo de entidade, que poderíamos incluir na categoria de entidade paraestatal, do tipo dos serviços sociais autônomos e das chamadas organizações sociais.

Revisando com outros enfoques		
		Características
Administração patrimonialista	O estado patrimonialista predominou no Brasil até a década de 30. O Patrimonialismo, típico dos estágios primitivos da sociedade, onde o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano.	Relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.
Administração burocrática	No final do séc. XIX, começaram a ser difundidas as ideias weberianas de administração racional-legal, ou administração burocrática. O caráter racional apontado por Weber se consubstanciava na escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados.	
Administração gerencial	Surgiu na segunda metade do século XX, diante do ritmo acelerado que se imprimiu às relações sociais e econômicas. Nesse contexto, foi criada a Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado	Redução do formalismo, dando uma liberdade maior ao gestor público para este expressar a sua criatividade; A descentralização, buscando o controle de resultados e a horizontalização das estruturas.
Percebe-se, assim, que o controle dos recursos públicos é uma questão fundamental para a transformação da administração pública brasileira. Contudo, constata-se que a corrupção e a burocracia são de fato os males que degeneram a gerência pública. Os limites de nosso sistema político não possibilitaram avançar para uma gestão pública de qualidade.		

3.2 A emergência da nova gestão pública

Caro estudante, vimos até aqui as reformas na administração pública no Brasil, até meados dos anos de 1990, mas o que virá a seguir? Vivemos outro momento; desde então, o que vem acontecendo nas cidades, na sociedade que querem uma resposta do Estado, seriam as novas TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação? Haveria um movimento de adoção de novas “receitas” dos gurus da administração a serem aplicadas na esfera pública? Novos valores? Arranjos entre as organizações da iniciativa privada? Seria a decadência do Estado? A diminuição de seu papel? Qual é ou será a nova agenda para o Estado? E para a sociedade?

A figura 4 traz uma releitura do corte histórico da evolução dos paradigmas da administração pública. Vamos a partir daí tentar descobrir o que nos espera atualmente em termos de soluções para a gestão pública.

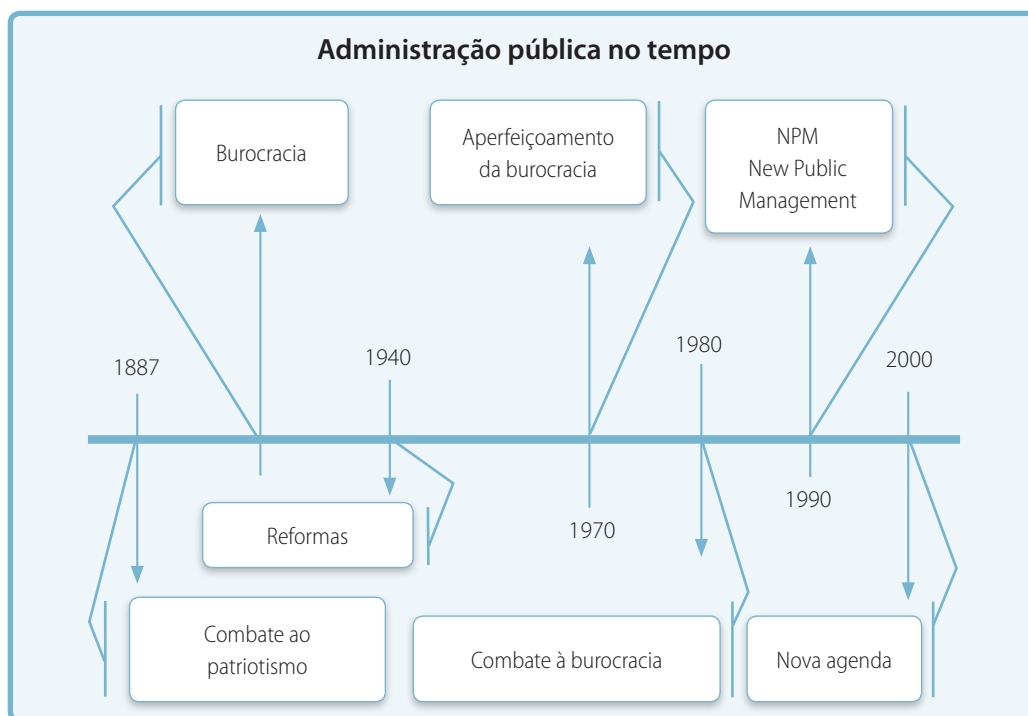


Figura 4: Administração pública no tempo.
Fonte: Adaptado de Linhares

O contexto de crise e onda global de reformas nos últimos anos do Século XX fizeram com que os governos fizessem opções por modelos gerenciais adaptados as suas características e necessidades. No quadro 6, podemos ler que após o período desenvolvimentista houve várias crises que acen- tuaram a necessidade de se buscar soluções gerenciais para os problemas organizacionais de entidades públicas, privadas e não-governamentais:

Fim do período desenvolvimentista	Crise do Estado	Consequências
- crises do petróleo - crise de liquidez - instabilidade do mercado financeiro internacional - novos requisitos de integração competitiva da globalização	- disfunções da intervenção estatal na garantia do bem-estar e da estabilidade econômica - disfunções burocráticas	- ingovernabilidade, as respostas (ações) que o Estado coloca em prática não atendem mais de forma adequada as demandas sociais - busca de soluções gerenciais adaptadas as características e necessidades do Estado

Quadro 6: Contexto de crise e “onda” global de reformas

Fonte: Adaptado de ENAP, Linhares www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSlide1.ppt

Nesse período, com o fim do período desenvolvimentista, com a crise do papel do Estado e consequentemente com a ingovernabilidade há uma busca por novas formas de gestão que pudessem dar conta desse novo contexto complexo e conturbado.

Esse quadro de mudanças esteve suportado por diversas motivações teóricas, como a escolha pelo público, o foco no agente como principal e a ênfase no gerencialismo, além de outros tantos fatores de influência, como os programas de privatização, a cooperação internacional e o modismo das consultorias.

Um novo modelo de gestão que surge especialmente para a área pública é a NPM – **New Public Management**, ou a “nova gestão pública”.

Na proposta de intelectuais brasileiros de finais do século XX, a percepção conceitual sobre a administração pública envolve não só a burocracia pública mas o Estado brasileiro no seu conjunto. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Peter Spink, organizadores do livro Reforma do Estado e administração pública gerencial, propuseram-se a divulgar “Um novo marco teórico e uma nova prática para a administração pública – a abordagem ‘gerencial’, que substitui a perspectiva ‘burocrática’ anterior (Bresser-Pereira e Spink, 1998:7).” (Martins e Pieranti, 2006, p. 113)

A ideia básica da nova gestão pública “é de que a eficiência do setor público pode ser melhorada, transferindo valores e técnicas do setor privado, tais como reduzir o peso das normas e procedimentos para permitir iniciativas, aumentando a responsabilidade de níveis subordinados e apurando a opinião dos clientes.” (Martins e Pieranti, 2006, p. 113). O quadro 7 nos mostra os modelos da nova gestão pública:

OS MODELOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA (NPM – NEW PUBLIC MANAGEMENT)		
	Consumerismo (<i>New public management</i>)	Orientação para o serviço público (<i>Public service orientation</i>)
OBJETIVOS: “FAZER MAIS COM MENOS” - Organizar governos que custassem menos. - Preocupação com o contribuinte. - Reduzir gastos e desperdícios em uma era de escassez. - Utilização maciça de técnicas e mecanismos do setor privado para melhorar a eficiência. - Economia e eficiência governamental. - Engrenagens do modelo Weberiano. - Produtividade como eixo central. - Separação entre administração e política. - Preocupação com valor do dinheiro (<i>value money</i>).	OBJETIVOS: “FAZER MELHOR” - Introdução do conceito de qualidade dos serviços. - Flexibilidade de gestão. - Foco no cliente/ consumidor.	OBJETIVOS: “FAZER O QUE DEVE SER FEITO” - Fusão de ideias de gestão dos setores públicos e privados - Redução do déficit institucional (O QUE e não COMO) - Foco no cidadão (conotação coletiva)

Quadro 7: Os modelos da nova gestão pública
 Fonte: Adaptado de Linhares. Disponível em www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4f5slide1.ppt

A seguir, a figura 5 apresenta uma visão geral dos modelos da nova gestão pública, a partir de seus objetivos, medidas principais e críticas. Essa figura demonstra a ênfase dada por cada modelo às pessoas beneficiadas, que ora são vistas como contribuintes, ora como consumidores, ora como cidadãos. Certo é que assumimos papéis, enquanto membros de uma sociedade, atendidos em nossas necessidades, pelo Estado, de acordo com o foco que este mesmo Estado adotar como modelo de gestão, em resposta às demandas sociais:



Figura 5: Os modelos da NPM
Fonte: Adaptado de Abruccio

Como exemplo de alinhamento conceitual com a NPM, apresentam-se os princípios e critérios do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento para a seleção de projetos governamentais de modernização. Observe que o foco é a busca por uma gestão que tenha como principal alvo dos resultados produzidos as pessoas – os cidadãos.

Princípios e critérios do BID em projetos de Modernização
Integralidade: inclui judiciário e legislativo
Transparência: abertura na ação pública
Competição: ênfase na livre concorrência
Equidade: distribuição de renda e combate à pobreza
Eficiência: redução de custos
Eficácia: foco nos resultados
Participação: ampliar presença dos cidadãos nas políticas
Subsidiariedade: não fazer o que puder ser feito localmente
Igualdade de gênero: participação igualitária de homens e mulheres

Quadro 8: Princípios e Critérios do BID em Projetos de Modernização
Fonte: Linhares. Disponível em www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSlide1.ppt

As características propostas pela New Public Management, segundo Linhares (...) são as seguintes:

- O foco no cidadão
- Orientação para resultados
- Planejamento estratégico
- Indicadores de desempenho

De **Inputs (demanda/reivindicações)** para **Outputs (políticas públicas)** e Outcomes (impacto sobre os atores sociais):

- Ênfases no controle social, transparência e **accountability**
- Conselhos
- Orçamento Participativo
- **E-gov**
- Contratualização e flexibilização da gestão
- Contratos de gestão
- Privatizações e terceirizações
- Revisão de instrumentos legais
- Laboratórios
- Valorização e desenvolvimento das pessoas
- Desempenho crescente vinculado ao pagamento
- Remuneração variável
- Capacitação e desenvolvimento de habilidades gerenciais

A cultura da administração pública, e a vontade dos governantes que se alternam no poder podem tornar mais fácil ou mais difícil a adoção dessas medidas, gerando mudanças nos rumos a seguir. Naturalmente isso acentua a resistência às mudanças.

Para saber mais sobre Inputs, Outputs e Outcomes ver Martins, 2007.

Accountability: obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados; outro termo usado numa possível versão portuguesa é “responsabilização”.

E-gov: uma das principais formas de modernização do Estado está fortemente apoiada no uso das novas tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira com que o governo interage com os cidadãos, empresas e outros governos.



Síntese

Nesta Unidade, você pôde perceber as mudanças ocorridas com a administração pública no mundo, e, especialmente, no Brasil. Assim, velhos paradigmas foram sendo superados e outros tantos foram surgindo e sendo superados por novas formas de agir sobre o estado.

Tanto gestores, políticos, pesquisadores têm perseguido a excelência na gestão, tanto na esfera pública como na iniciativa privada. Todas as organizações da sociedade civil visam e buscam o alcance de seus objetivos, a partir da produção de valor para a sociedade, valor esse social, econômico, ambiental, político, entre outros, a tentativa de fazer mais e melhor, pois as demandas sociais são crescentes e se transformam cada dia mais e mais velozmente. Os desafios estão lançados, há necessidades de toda a ordem: tecnológicas, educacionais, de saúde, saneamento, moradia, emprego e renda, bens (produtos e serviços). Em geral, somos um país em franco desenvolvimento.

Dando continuidade a essa abordagem, a próxima unidade mostrará a importância do planejamento, sua real amplitude e abrangência. Mãos à obra!

Planejamento estratégico

Unidade

4

Competências

Com o estudo desta unidade, você terá uma ampla visão sobre planejamento estratégico e qual sua importância na administração, além de conhecer os princípios específicos do planejamento.

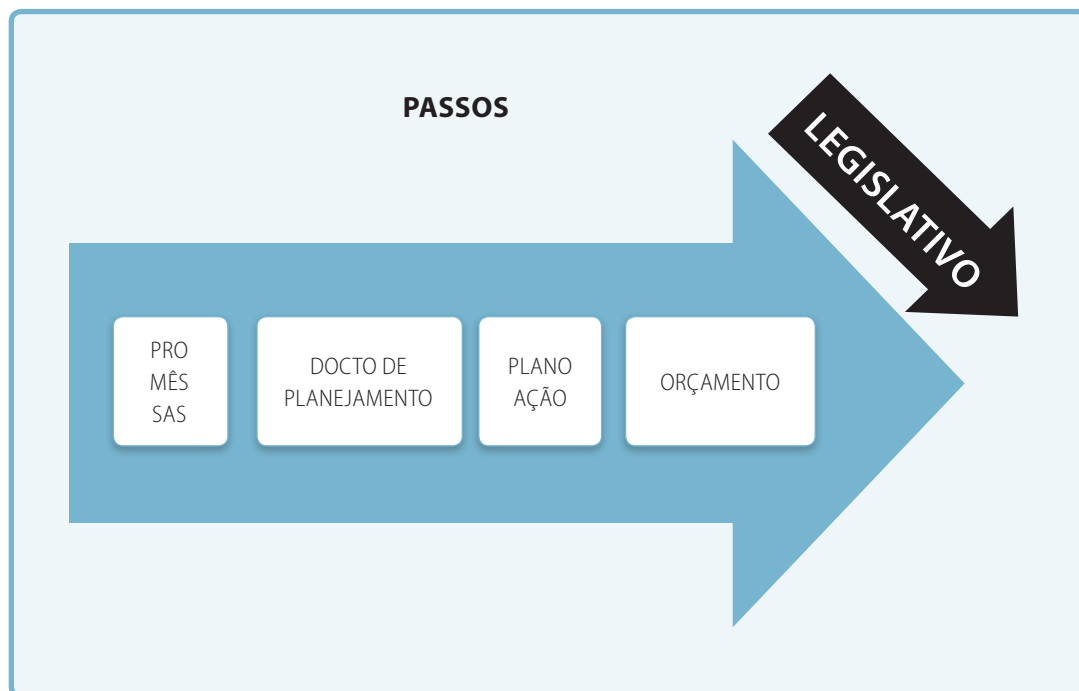
4 Planejamento estratégico

4.1 Ciclo operacional de ação do Governo

Depois de eleito, como transformar as promessas de campanha em ações ou seja em instrumento de planejamento e, em última instância, em orçamento?

A tradução das promessas de campanha em planos de ação que beneficiem a sociedade e a seguir transformar esses planos em orçamento o qual sofrerá a ação do Legislativo é um dos grandes desafios.

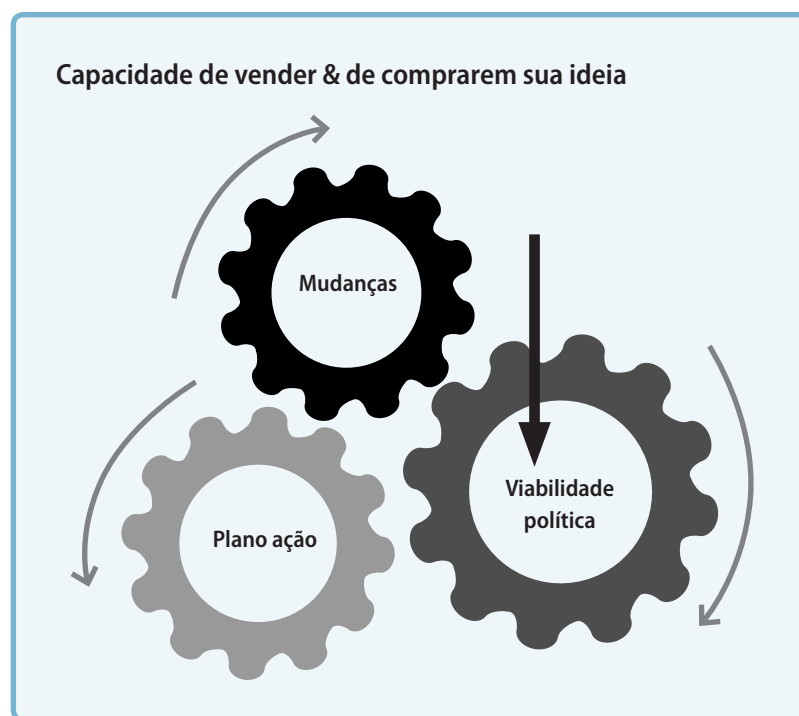
Temos inicialmente a dificuldade técnica daqueles que planejavam a campanha e que não possuem conhecimento técnico para transformá-lo em orçamento; há também do outro lado a dificuldade dos técnicos em integrar-se aos objetivos de campanha.



4.1.1 Dificuldades que se apresentam

Outro aspecto que necessita de especial atenção refere-se à comunicação; a interna dentro de sua base, a qual deve ser apartidária, isenta de paixões e muito profissional. Na comunicação externa com a comunidade é de vital importância observar os possíveis obstáculos que podem ser colocados pelos intermediários entre o governo e a comunidade, obstáculos estes que podem estar voltados para a defesa de interesses pessoais e não da comunidade.

Para que tudo isso aconteça, são fundamentais a vontade política e a viabilidade política que farão com que o plano de ação realmente produza as mudanças sociais reclamadas pela sociedade.



É no orçamento que obteremos o detalhamento das ações e resultados, a alocação dos recursos, as fontes de suprimento e os objetos de aplicação desses recursos.

O planejamento detalhado, a execução correta desse orçamento irão evitar problemas de desorganização e controle, tais como improvisações, paternalismo, corrupção, desperdício de recursos, paternalismos, etc.

Planejar

Qual o caminho?

Melhor que prever o futuro é preparar-se para ele, pois nada garante que o sucesso do passado se repetirá.

Existe certa dificuldade em conceituar planejamento, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. Segundo Steiner (1969) apud Oliveira (1999), existem cinco dimensões do planejamento:

- **Assunto abordado:** produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, entre outros;
- **Elementos planejamento:** propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- **Tempo:** longo, médio ou curto prazo;
- **Unidades organizacionais:** corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, entre outros;
- **Características:** complexo ou simples, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Porém, o autor acrescenta que esses aspectos das dimensões não são mutuamente excludentes e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Por consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 1999).

- Para se chegar aonde quer que seja, não é preciso dominar a força, basta controlar a razão. (Amir Klink)
- Se não sabes aonde queres chegar, qualquer caminho serve! (Alice no País das Maravilhas)
- A incerteza é o complemento do conhecimento. (Arrow)

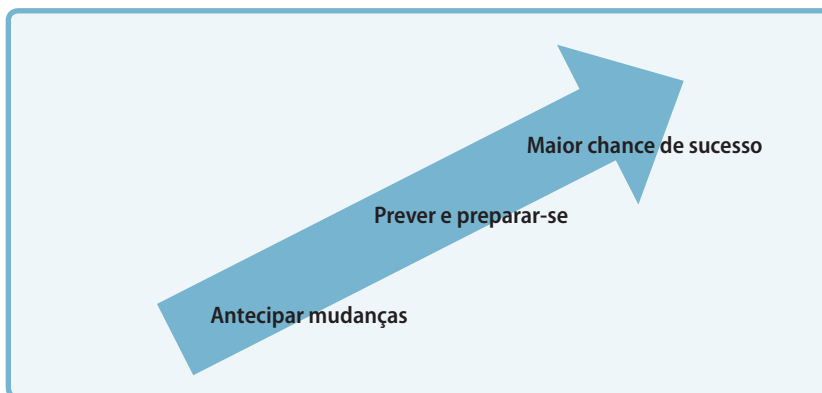
O que você entende por eficiência, eficácia e efetividade?

Observe que esses conceitos parecem simples, mas no dia a dia dentro da administração pública, particularidades aparecem e tornam mais complexos os processos.

Vejamos a seguir conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, seguidos de perguntas para sua reflexão, especificamente para a gestão pública.

- **Eficiência:** define-se como a capacidade de obter o efeito que se deseja ou se espera, empregando os melhores meios (recursos) possíveis. Resposta: O modo de execução está correto?
- **Eficácia:** define-se como a capacidade de obter o efeito que se deseja. Resposta: Está sendo feita a coisa certa (atendendo a necessidade do cliente)?
- **Efetividade:** define-se como a capacidade de se transformar uma realidade (impacto) a partir do objeto estabelecido e sua continuidade ao longo do tempo. Resposta: Está fazendo bem o que deveria ser feito (satisfação do cliente ao longo do tempo)?

Algumas relações possíveis entre eficiência e eficácia estão estabelecidas abaixo, considerando os seguintes indicadores: diz respeito, tem foco, indica e ensina. Então, vejamos:



O PE, ou **planejamento estratégico empresarial**, é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilitam aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (BOAR, 1993; VASCOLNCELOS & PAGNONCELLI, 2001; MINTZBERG & QUIN, 2001).

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorra antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Esse processo de tomada de decisões na organização deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal forma que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da organização (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Alexandre (2006, 28), "o planejamento de ações tem o sentido de uma firme decisão gerencial que se opõe à improvisação e busca uma definição pactuada para alcançar melhores resultados organizacionais".

O fato fundamental é o ser humano, as pessoas e este fato tem que ser considerado para assegurar a implementação e efetividade do processo. Descredito, desmotivação e interesses são fatores primordiais a serem considerados.

Para Oliveira (1999), o processo de planejar envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

O planejamento estratégico tem como princípios:

- Contribuição aos objetivos – visar sempre aos objetivos máximos da organização;
- Precedência do planejamento – função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- Maior penetração e abrangência – pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização (pessoas, tecnologias e sistemas);
- O princípio da maior eficiência e da eficácia e efetividade – o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Os **princípios específicos do planejamento** são:

- **Planejamento participativo:** o processo é mais importante do que o resultado – plano. O principal papel do responsável pelo planejamento é facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente – visão sistêmica;
- **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma organização devem ter seus planejamentos integrados;
- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Como filosofia do planejamento, Ackoff (1974) apud Oliveira (1999) argumenta que existem três tipos dominantes. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles.

- **Filosofia de satisfação:** esta filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para excedê-lo. Satisfazer e fazer suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível. O nível que define a satisfação é aquele que o tomador de decisões está disposto a fixar, e frequentemente é o mínimo necessário. O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa;
- **Filosofia de otimização:** esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação;
- **Filosofia de adaptação:** esta filosofia, que algumas vezes é denominada “planejamento inovativo”, apresenta as seguintes características – o valor do planejamento está no processo de produzi-lo; supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficiência administrativa e de controles e, que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; e que o conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

A organização deve responder adequadamente às mudanças externas, pois essas são as principais responsáveis por seus problemas internos. É válido que o executivo, quando estiver trabalhando com a função planejamento, estabeleça qual filosofia a ser adotada, tendo em vista a adequação entre a situação real e o processo de planejamento. Na realidade, essas filosofias de atuação aparecem como consequência do tipo de objetivos que os executivos formulam para as empresas.

4.1.2 Tipos de planejamento

Considerando os grandes níveis hierárquicos, temos:

- **Planejamento Estratégico (PE):** objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-lo que afetam a empresa como um todo.

Processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente.

O PE é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à reformulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.



- **Planejamento Tático (PT):** relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam uma parte da empresa.

O PT tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no PE.

O PT é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

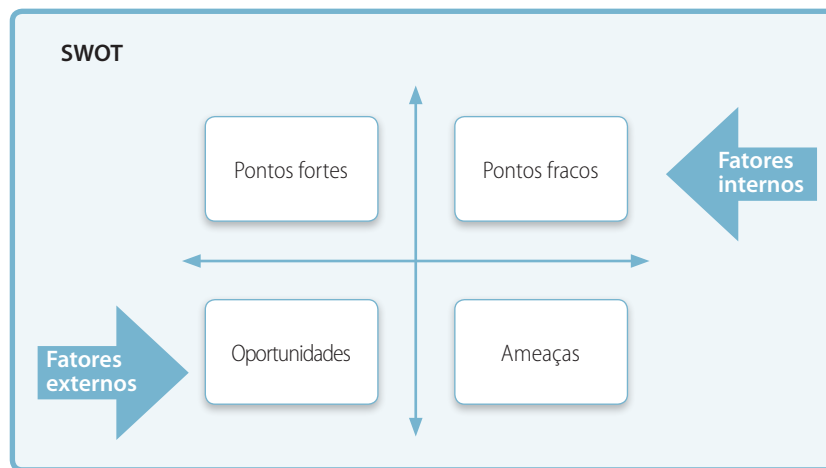
- **Planejamento Operacional (PO):** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

4.1.3 Metodologia do planejamento

A metodologia do planejamento é composta por fases básicas. Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, podem-se adotar as seguintes orientações, segundo Oliveira (1999, p. 45):



1ª Etapa: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (PARTICIPATIVO) – Considerar dimensões, filosofias e princípios do planejamento.

2ª Etapa: ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – Auditoria de posição (como se está?).

3ª Etapa: MISSÃO E VISÃO – Razão de ser da organização (existe, então, se necessário, revisar. Não existe, criar).

4ª Etapa: ESTRATÉGIA (ou macroestratégia) – grandes ações ou caminhos (em número reduzido).

5ª Etapa: POLÍTICAS – níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias para a consecução dos objetivos.

6ª Etapa: OBJETIVOS – alvo ou situação que pretende atingir.

7ª Etapa: METAS – passos ou etapas quantificáveis e com prazos para alcançar os objetivos.

- Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

- Projetos: são trabalhos a serem feitos com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

8ª Etapa: PLANO DE AÇÃO – conjunto de partes comuns dos diversos projetos (por assunto).

9ª Etapa: INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL – padrões (tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referem-se à qualidade, quantidade e tempo) são a base utilizada para a comparação dos resultados desejados.

10ª Etapa: GERENCIAMENTO – acompanhamento e monitoramento.

4.1.4 O ciclo de planejamento e controle

Ciclo PDCA

	Etapa	Objetivo
P	1. Identificação do Problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2. Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3. Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4. Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
D	5. Execução	Bloquear a causa fundamental.
C	6. Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
A	7. Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8. Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.

Tal como no ciclo PDCA, largamente conhecido no ambiente privado, as organizações públicas apresentam seu ciclo; no entanto há que observar que a avaliação e a correção de rumos, nesta última, são bastante rígidas em função das limitações legais.



O planejamento estratégico, tema principal do LXIX Fórum do Consad, baseou-se em uma pesquisa qualitativa realizada junto a 17 secretarias estaduais. A pesquisa mapeou as percepções dos secretários quanto aos grandes gargalos da administração pública brasileira, destacando-se, entre eles, as deformações nos modelos e nas práticas de gestão, especialmente a carência de profissionalização, a concentração de poder na esfera federal, o peso excessivo das estruturas organizacionais, a rigidez orçamentária e o desperdício de recursos. Para superar esses gargalos, os pesquisados indicaram, nesta ordem de importância, os seguintes requisitos: modernização e desburocratização da gestão pública, revisão das políticas de recursos humanos, capacitação de pessoal e intensificação do uso e aprimoramento das tecnologias de informação.

Outro destaque da pesquisa foi a identificação dos principais paradigmas de excelência em gestão pública. Em nível mundial, os secretários destacaram o Canadá (56%) e o Reino Unido (44%) como os países que mais se destacam como modelo de boa gestão pública, seguidos de Chile, Espanha e Nova Zelândia. No Brasil, o estado que mais se destaca é Minas Gerais (88%), seguido por São Paulo e Bahia (56% cada). Gestão de pessoas, gestão por resultados, modernização administrativa e econômica e governo eletrônico foram os temas mais destacados.

A pesquisa também identificou os principais temas de uma agenda de melhorias e mudanças de médio e longo prazos no âmbito da gestão pública brasileira, destacando-se, entre eles a modernização e o desenvolvimento das instituições e organizações públicas (com ênfase em mudanças estruturais nos modelos da gestão pública); a redução do tamanho do Estado, a simplificação de suas relações com o setor produtivo e a ampliação das parcerias; e novas políticas de gestão de pessoal com prioridade para a profissionalização dos servidores e gestores públicos. Acredita-se que todos os temas acima citados devem constar dos planejamentos dos órgãos da administração pública, em todos os níveis e esferas.

Para obter outras informações, acesse <http://www.abrasil.gov.br/publicacoes/download/public.htm>, que contém o desafio do planejamento governamental federal.

Síntese

A unidade 4 apresentou os princípios do planejamento estratégico. Assim, você aprendeu que, dentro de um processo administrativo, o planejamento tem suma importância. Por isso, a importância em se conhecer as cinco dimensões, os tipos e a metodologia do planejamento, que indica quais passos são necessários para sua execução.

Na próxima unidade, você conhecerá alguns dos programas de excelência em gestão no Brasil. Bons estudos!

Programas de excelência em gestão pública

Unidade

5

Competências

Com o estudo desta unidade, você conhecerá alguns programas de excelência em gestão pública no Brasil, e saberá que estes foram selecionados pela sua importância e alta capacidade de adoção por qualquer órgão da administração pública.

5 Programas de excelência em gestão pública

5.1 A visão da excelência

Ao observarmos o panorama geral no Brasil, podemos observar que de forma geral os programas de excelência em gestão em nosso País, visam a:

- Estimular e promover a implementação das boas práticas de gestão;
- Formar multiplicadores;
- Consolidar a utilização de indicadores.

Nesta unidade, vamos apresentar a você a fonte de alguns desses conceitos:

- **SAGE (Sistema de Avaliação da Gestão):** é um software dirigido aos examinadores participantes do ciclo de avaliação do Projeto Excelência, que tem como objetivo automatizar o processo de avaliação do projeto de forma a facilitar o registro da avaliação pelos examinadores e possibilitar o acompanhamento do processo.
SGI – é um sistema de banco de dados de indicadores de desempenho.
- **OTG (Observatório de Tecnológicas de Gestão):** contribui para a melhoria contínua da qualidade e competitividade dos serviços prestados às empresas e à sociedade através da disseminação de informações sobre modelos e tecnologias de gestão.

Citamos alguns Institutos de Pesquisa e Tecnologia que participaram dos estudos e planos de melhoria de gestão:

CDTN - Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear

CDV - Companhia de Desenvolvimento de Vitória

CENPES/PETROBRAS – Centro de Pesq. Desenvolvimento Leopoldo

A. Miguez de Mello.

CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
 CETEC - Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais
 CIENTEC - Fundação de Ciência e Tecnologia
 CTGAS - Centro de Tecnologias do Gás
 CPATC - Embrapa Tabuleiros Costeiros
 FAPESC – Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina
 FIRJAN - SENAI/RJ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
 FUCAPI - Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica.
 GEEV - Grupo Especial de Ensaaios em Voo Instituto Recôncavo de Tecnologia
 INT- Instituto Nacional de Tecnologia
 ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos
 ITEP - Instituto de Tecnologia de Pernambuco
 ITPS - Instituto Tecnológico e de Pesquisas do Estado de Sergipe
 SECT/ES - Secretaria de Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
 SENAI/PE - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
 SUDOTEC - Associação para o Desenvolvimento Tecnológico e Industrial do Sudoeste do Paraná
 TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná

Seguindo a tendência mundial em relação à gestão pública, tanto em bens como em serviços, o Brasil apresenta vários movimentos, entre eles:

- **GESPÚBLICA:** Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, está incluso na SEGES (Secretaria de Gestão), cuja missão é estudar, desenhar, implementar e avaliar a ação do Estado para a prestação de bons serviços ao cidadão. Criada em janeiro de 1999 por meio da medida provisória nº 1.795, a Secretaria desenvolve projetos de simplificação de processos para facilitar o acesso aos serviços públicos, por meio do estímulo à adoção de novos parâmetros de desempenho e regras mais flexíveis na administração pública Federal, além da incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais.

No site do GES PÚBLICA (<http://www.gespublica.gov.br>), você encontra a carta de serviços, um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com os padrões de atendimento estabelecidos.

A sua prática implica para a organização um processo de transformação sustentada em princípios fundamentais – participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social.

Os princípios do GES PÚBLICA são: publicidade, impessoalidade, moralidade e legalidade. Para aumentar a agilidade e eficiência da Administração Pública, busca os fundamentos gerenciais de aprendizagem organizacional, foco em resultados, a gestão por processos, o controle social, a visão de futuro, a valorização das pessoas, a gestão participativa e a inovação.

■ **ABIPTI (Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa**

Tecnológica): é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que reúne entidades públicas e privadas de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, com presença nas cinco regiões e 27 unidades da Federação. A ABIPTI possui estreita parceria com os conselhos nacionais de Secretários Estaduais para Assuntos de CT&I (Consecti) e das Fundações de Amparo à Pesquisa (Confap), além do Fórum de Secretários Municipais da Área de C&T. Tem como missão “Representar e promover a participação das entidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (EPDI), no estabelecimento e na execução de políticas voltadas para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação”, e possui um Programa da Excelência na Gestão, disponível em <http://www.abipti.org.br>.

■ **PQGF:** Prêmio Qualidade do Governo Federal,

■ **PBQP:** Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, acompanhado dos programas estabelecidos pela iniciativa privada como o

Movimento Brasil Competitivo (MBC), bem como outras iniciativas advindas do movimento para uma nova gestão pública.

- **PQSP:** Programa da Qualidade no Serviço Público, com a Missão de Promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos, com a finalidade de transformar o setor público em benefício do cidadão.

Outros programas vinculados ao Ministério do Planejamento:

- **PMPEF:** Programa de Modernização do Poder Executivo Federal.
- **PNAGE:** Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal.
- **PRODEV:** Programa de Estratégia e Plano de Ação para a Efetividade do Desenvolvimento no Brasil.
- **PROMOEX:** Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros
- **PRO-REG:** Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para a Gestão em Regulação.

O Ministério das Cidades, com a missão de combater as desigualdades sociais, transformando as cidades em espaços mais humanizados, ampliando o acesso da população à moradia, ao saneamento e ao transporte, conta com diversos programas de incentivo, e sua divulgação se dá através do site <http://www.cidades.gov.br/>

5.2 Agências reguladoras

A modernização do Estado administrativo apresenta novos conceitos relacionados aos seus deveres, em especial na prestação de serviço público adequado e de qualidade, aliado ao princípio do “Estado Bem-Estar”, surgiu a descentralização do Estado, visando facilitar a execução dos objetivos do Estado.

A descentralização ocorre através da criação de autarquias tradicionais ou entidades paraestatais, e modernamente com a transferência da execução de uma atividade estatal a terceiros. Grandes corporações surgiram para explorar atividades que outrora eram de exclusiva função do Estado, como os serviços de telecomunicações, energia, etc. e os resultados são promissores.

Como essas funções são inerentes ao Estado (serviços essenciais ao bem comum), foram criadas as **agências reguladoras**, cuja função é ditar as normas de condução entre os agentes envolvidos, ou seja, o Poder Público, os prestadores de serviços e usuários.

5.2.1 A função regulatória

A regulação exercida pelas agências é fundamental na fiscalização e no cumprimento das políticas do Estado e sua função é gerencial (técnica) e de controle. A agência reguladora serve dessa forma para impor normas de conduta que visem obrigar setores privados (conjunta ou isoladamente) a atingir o bem estar da comunidade. A função regulatória varia com o modelo de cada Estado e é essencial para o processo de desestatização, permitindo que longos contratos possam ser adaptados às novas realidades.

O objetivo principal a ser preservado é de harmonizar os interesses do consumidor, como preço e qualidade, com os do fornecedor, como a viabilidade econômica, visando perpetuar o atendimento aos interesses da sociedade.

Situação atual no Brasil

No Brasil, as agências reguladoras foram criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada. Além de controlar a qualidade na prestação do serviço, estabelecem regras para o setor, mas nem todas realizam atividades de fiscalização.

- **Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel):** promove o desenvolvimento das telecomunicações no país. Criada em 1997, a agência tem independência administrativa e financeira e não está subordinada a nenhum órgão de governo. A Anatel tem poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e deve adotar medidas necessárias para atender ao interesse do cidadão.
- **Agência Nacional de Petróleo (ANP):** foi criada em 1998 para regular as atividades da indústria de petróleo e gás natural e dos biocombustíveis. Autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), a ANP estabelece regras, contrata profissionais e fiscaliza as atividades das indústrias reguladas.
- **Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel):** autarquia criada

Agência reguladora:

é uma pessoa jurídica de Direito público interno, geralmente constituída sob a forma de autarquia especial ou outro ente da administração indireta, cuja finalidade é regular e/ou fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país, a exemplo dos setores de energia elétrica, telecomunicações, produção e comercialização de petróleo, recursos hídricos, mercado audiovisual, planos e seguros de saúde suplementar, mercado de fármacos e vigilância sanitária, aviação civil, transportes terrestres ou aquaviários etc.



Para saber mais, acesse o texto de Cristiano Martins de Carvalho, "Agências Reguladoras", disponível em <http://jus.uol.com.br/revista/texto/2654>.



em 1996, regula e fiscaliza a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica. Vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), também atende a reclamações de agentes e consumidores e media os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores.

- **Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS):** é vinculada ao Ministério da Saúde. A ANS promove a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regula as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, e contribui para o desenvolvimento das ações de saúde no país.
- **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa):** foi criada em 1999, tem independência administrativa e autonomia financeira e é vinculada ao Ministério da Saúde. A agência protege a saúde da população ao realizar o controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços que devem passar por vigilância sanitária, fiscalizando, inclusive, os ambientes, os processos, os insumos e as tecnologias relacionados a esses produtos e serviços. A Anvisa também controla portos, aeroportos e fronteiras e trata de assuntos internacionais a respeito da vigilância sanitária.
- **Agência Nacional de Águas (ANA):** é vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), mas tem autonomia administrativa e financeira. A agência implementa e coordena a gestão dos recursos hídricos no país e regula o acesso à água, sendo responsável por promover o uso sustentável desse recurso natural, a fim de beneficiar não só a geração atual, mas também as futuras.
- **Agência Nacional do Cinema (Ancine):** é uma autarquia especial e, por isso, tem independência administrativa e financeira. Criada em 2001 e vinculada ao Ministério da Cultura (MinC), a agência tem como objetivo principal o fomento à produção, à distribuição e à exibição de obras cinematográficas e videofonográficas. Além disso, a Ancine regula e fiscaliza as indústrias que atuam nessas áreas.
- **Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq):** criada em 2001, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) é vinculada ao Ministério dos Transportes e tem autonomia financeira e adminis-

trativa. A agência implementa, em sua área de atuação, as políticas formuladas pelo ministério e pelo Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (Conit). Além disso, regula, supervisiona e fiscaliza os serviços prestados no segmento de transportes aquaviários e a exploração da infraestrutura portuária e aquaviária exercida por terceiros.

■ **Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT):** foi criada em 2001, é vinculada ao Ministério dos Transportes e tem independência administrativa e financeira. A agência é responsável pela concessão de ferrovias, rodovias e transporte ferroviário relacionado à exploração da infraestrutura; e pela permissão de transporte coletivo regular de passageiros por rodovias e ferrovias. Além disso, a ANTT é o órgão que autoriza o transporte de passageiros realizado por empresas de turismo sob o regime de fretamento, o transporte internacional de cargas, a exploração de terminais e o transporte multimodal (transporte integrado que usa diversos meios).

■ **Agência Nacional de Aviação Civil (Anac):** criada em 2006 para substituir o Departamento Nacional de Aviação Civil, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) tem a função de regular e fiscalizar as atividades do setor. É responsabilidade da autarquia, vinculada ao Ministério da Defesa, garantir segurança no transporte aéreo, a qualidade dos serviços e respeito aos direitos do consumidor.

O Guia “d” de Simplificação Administrativa

O Guia “d” de Simplificação Administrativa foi elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços. O Guia deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais.

O GESPÚBLICA apresenta dois direcionadores estratégicos. O primeiro visa promover a construção de organizações públicas de alto desempenho, e o segundo, elevar a satisfação do cidadão com a administração pública.

Para tanto, o GESPÚBLICA está fundamentado em princípios legais, os mesmos que regem a Administração Pública, e em fundamentos gerenciais, como podem ser vistos na figura 9, a seguir.

Os princípios da administração pública que fundamentam o GES-PÚBLICA são: publicidade, impessoalidade, moralidade e legalidade. Já os fundamentos gerenciais são: a aprendizagem organizacional, o foco no resultado, a gestão baseada em processos e informações, o controle social, a visão de futuro, a valorização das pessoas, a gestão participativa, a inovação, todos voltados para aumentar a agilidade da administração pública, contribuindo para o alcance da eficiência, que está intimamente relacionada com a excelência dirigida ao cidadão.

Visite o site governamental do GESPÚBLICA (<http://www.gespublica.gov.br>), lá você vai encontrar além do Guia “d” de Simplificação, outros materiais interessantes sobre o assunto, bem como links, artigos, entre outros

Há também o GESPÚBLICA, Municípios, que tem como lema: Quanto maior for a demanda e mais escassos forem os recursos, maior capacidade de gestão será exigida. Portanto, o objetivo é capacitar e instrumentar 1500 municípios em tecnologias de gestão em 5 módulos, da seguinte forma: I – 15 municípios – 13 polos – 05/2008; II – 300 municípios – 26 polos – 11/2009; III – 450 municípios – 39 polos – 11/2010; IV – 450 municípios – 39 polos – 11/2011; e V – 150 municípios – 13 polos – 11/2012.

Para saber mais visite o site do PQGF <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/>

Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF

O **Prêmio Qualidade do Governo Federal** foi instituído em 3 de março de 1998. É uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no Serviço Público. Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão.

Para tanto, o Prêmio realiza ciclos anuais de premiação, quando as organizações públicas se candidatam de acordo com instruções previamente estabelecidas. O processo de avaliação da gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Esse modelo está alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea, ao mesmo tempo em que responde às exigências próprias da natureza pública de nossas organizações.

Dessa forma, o Prêmio Nacional da Gestão Pública tem mantido as características universais da gestão de excelência que o identifica com os modelos de gestão utilizados pelos setores público e privado em mais de 60 países.

Ser reconhecido por meio do Prêmio Nacional de Gestão Pública significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

O PQGF tem por objetivos:

- reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade;
- estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional;
- disponibilizar para as organizações informações sobre práticas bem sucedidas da gestão pública empreendedora.

Podem participar do Prêmio Nacional da Gestão Pública todas as organizações públicas do país das esferas federal, estadual e municipal, em três modalidades: Administração Direta e Indireta, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, e Categoria Específica a ser definida anualmente, que como benefícios do processo de premiação, ao participarem podem receber a) uma avaliação de sua gestão feita por uma banca de especialistas em gestão pública; b) passa a dispor de mecanismos capazes de manter e estimular a participação dos servidores e empregados no processo de melhoria contínua da organização voltados para atender à sociedade; c) se reconhecida, passa a ter práticas da gestão divulgadas como referenciais para a transformação de outras organizações.

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade começou em 1990 para apoiar a modernização das empresas brasileiras a fim de se ajustarem à abertura econômica e à forte concorrência estrangeira. O Programa difundiu o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial, não apenas um aspecto técnico.

Na década de 1990, o aumento médio da produtividade da indústria brasileira foi de 8,6% ao ano. De uma dezena de empresas com ISO 9000, pulamos

Para conhecer mais sobre esse programa, acesse os sites <http://www.abrasil.gov.br/estados/pdf/sc.pdf> (Santa Catarina), <http://www.abrasil.gov.br/estados/pdf/sp.pdf> (São Paulo), <http://www.abrasil.gov.br/estados/pdf/pr.pdf> (Paraná) e <http://www.abrasil.gov.br/estados/pdf/rs.pdf> (Rio Grande do Sul).

para 4 mil, que buscaram voluntariamente essa certificação de qualidade. A partir desse progresso, o PBQP, agora incorporado ao **Avança Brasil**, aliou a ideia da qualidade na produção à qualidade de vida. Daí o novo slogan: “Qualidade: mostre; exija; viva. Quem faz o Brasil é você”. O Programa define metas em 13 temas ligados à competitividade e qualidade de vida, que vão de indústria, exportação, habitação, à educação, saúde, consumidor, trabalho, ciência e tecnologia.

Entre as principais ações do PBQP estão: capacitação para gestão pela qualidade em micro e pequenas empresas; capacitação para gestão pela qualidade no turismo; implantação em empresas de Sistema de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APCCC); implantação do sistema de informação ao consumidor; fomento a projetos-piloto de aumento de produtividade de micro e pequenas empresas integrantes de redes apoiadas pelo SEBRAE.

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H

Para saber mais acesse o link <http://www4.cidades.gov.br/pbqp-h/>

O **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat** é um programa do Ministério das Cidades que visa elevar os patamares da qualidade e produtividade da construção civil, por meio da criação e implantação de mecanismos de modernização tecnológica e gerencial, contribuindo para ampliar o acesso à moradia para a população de menor renda.

A busca por esses objetivos envolve um conjunto de ações, entre as quais se destacam: avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, qualificação de materiais, componentes e sistemas construtivos, capacitação profissional e assistência técnica à construção civil, normalização técnica, capacitação laboratorial, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos. Dessa forma, esperam-se o aumento da competitividade no setor, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a otimização do uso dos recursos públicos. O objetivo, em longo prazo, é criar um ambiente de isonomia competitiva, que propicie soluções mais baratas e de melhor qualidade para a redução do déficit habitacional no país, atendendo, em especial, a produção habitacional de interesse social.

A exigência crescente do mercado e o aumento da competitividade tornam cada vez mais importante a implantação de programas de qualidade e produtividade no setor da construção civil.

Nesse contexto, o PBQP-H propõe-se a organizar o setor da construção civil em torno da melhoria da qualidade e da modernização produtiva, gerando um ambiente de isonomia competitiva. Para isso, o Programa conta com a participação ativa dos segmentos da cadeia produtiva, agregando esforços na busca de soluções com maior qualidade e menor custo para redução do déficit habitacional no país.

Essa participação ativa do setor, construída pelo consenso entre entidades, parte de uma adesão voluntária ao Programa, por meio de um processo de sensibilização e agregação dos segmentos produtivos, buscando-se responder aos diagnósticos sobre os problemas existentes no setor da construção civil, respeitando as diferenças dos setores envolvidos e as desigualdades regionais.

Veja os grupos dos principais agentes do PBQP-Habitat e como sua organização pode participar do Programa, inserindo-se em um desses perfis:

- **contratante:** setor público, atuando por meio de Termo de Adesão e Acordo Setorial, firmado entre os agentes da cadeia produtiva e o PBQP-Habitat, prevendo o desenvolvimento de ações que integram o Programa;
- **agentes do setor:** fabricantes de materiais e componentes, atuando por meio de um Programa Setorial de Qualidade (PSQ), que é elaborado, operacionalizado e acompanhado numa parceria entre setor público e privado; empresas de serviços e obras, por meio da participação no SiQ/SiAC – Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras/ Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras, além do Acordo Setorial, em que são definidos os prazos e metas para a qualificação das empresas em cada unidade da Federação;
- **instituições:** agentes financiadores e de fomento, pela participação em projetos que busquem utilizar o poder de compra como indutor da melhoria da qualidade e aumento da produtividade do setor da construção civil. Incluem-se aqui os agentes de fiscalização e de direito econômico, pela promoção da isonomia competitiva do setor, por meio de ações de combate à produção que não obedeça

às normas técnicas existentes, e de estímulo à ampla divulgação e respeito ao Código de Defesa do Consumidor;

- **consumidores:** exercendo seu direito de cidadania ao exigir qualidade dos produtos e serviços do setor da construção civil, e utilizando seu poder de compra ao dar preferência às empresas que tenham compromisso com os sistemas de qualidade do PBQP-Habitat.

Você viu alguns dos programas em andamento no Brasil, e os resultados sendo alcançados, grandes exemplos de organizações públicas que vêm ganhando prêmios seguidamente, e tantas outras que na tentativa vêm melhorando gradativamente seu desempenho no atendimento das necessidades dos cidadãos, como a Petrobrás, a ELETROSUL e os Correios.

Todas essas organizações contribuem para que “a gestão pública, independentemente da organização que a pratique, deve estar orientada para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para benefício da comunidade e não dos compadres” (MARTINS E PIERANTI, 2006, p. 114).

Síntese

Na unidade 5, você conheceu os principais programas que buscam a excelência na gestão. São muitas as inovações, mas ainda estamos no começo, pois há uma grande inércia na organização do Estado Brasileiro. Observe em sua cidade, seu estado e no país os desafios desta sociedade da qual você faz parte – tudo isso são oportunidades. Seja inovador!

Na próxima unidade, dando continuidade a esse tema, apresentaremos algumas inovações implementadas pelo Governo. Vamos em frente e mãos à obra!

Inovações implementadas pelo Governo

Unidade



Competências

Ao final desta unidade, você conhecerá alguns casos de inovações implementadas pelos Governos. Saberá ainda das expectativas da população em relação à melhoria do serviço prestado e, em alguns casos, como tecer comentários, críticas e sugestões.

6 Inovações implementadas pelo Governo

6.1 Inovações na gestão dos Estados

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (Consad) reunidos em Brasília/DF, nos dias 26, 27 e 28 de maio de 2008, por ocasião da realização do I Congresso Consad de Gestão Pública, assinaram a **Carta de Brasília**. O documento traz as principais preocupações e diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações em prol da construção de um pacto para melhorar a gestão pública. O objetivo é investir na melhoria da gestão pública, incluindo o tema nas agendas dos Governos em todos os níveis, a fim de gerar respostas positivas para o cidadão.

A Carta de Brasília, para iniciar, apresenta o que se constata nos Estados da Federação, ou seja, uma grande preocupação com o controle dos gastos e com uma melhor aplicação dos recursos, especialmente, no que se refere aos processos de contratação de bens (produtos e serviços), representados pelas várias iniciativas na área de licitações e contratos, seja pela melhoria dos processos de compras, também, pela adoção do **registro de preço** para os processos futuros de compra. Os casos práticos podem ser acompanhados pelos sites dos Estados ou do CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estados.

Outras ênfases estão sendo dadas à gestão patrimonial; outras, ainda, na gestão de pessoas, outras na gestão. Certo é que há uma movimentação intensa nos governos para atender cada vez melhor as demandas sociais, impulsionadas e pressionadas por uma sociedade cada vez mais participativa e consciente.

O **CONSAD** encontra-se organizado com grupos de trabalho (GT) nas seguintes áreas: GT – servidores cedidos; GT – concursos públicos; GT – compras de passagens e afins; GT – recursos humanos; GT – gestão de pessoas; GT – licitações e contratos; e GT – tecnologia e informação.

Registro de Preços: é uma forma simplificada de contratação, precedida de licitação nas modalidades Concorrência ou Pregão. Fonte www.comprasnet.gov.br.



Para conhecer as inovações na gestão pública em alguns dos Estados Brasileiros, acesse: <http://www.consad.org.br> que é a página do Conselho Nacional dos Secretários de Estado da Administração.



As inovações na gestão dos estados da federação são muitas e de modo geral, suas iniciativas são voltadas para o serviço à sociedade.

6.1.1 Carta de serviços ao cidadão

A carta de serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos.

Ao divulgar a carta de serviços, a organização irá facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços e estimular sua participação no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado. Dessa maneira, o relacionamento entre o cidadão e a organização se dará de forma transparente, pois, ela estará permitindo que a sociedade fiscalize e controle seus serviços por meio da avaliação periódica.

Como importante registro, temos a carta de serviços ao cidadão, da Gerência Regional de Administração (GRA) do Ministério da Fazenda no Paraná, a qual apresenta todos os detalhes dos serviços que as unidades da GRA que prestam no atendimento ao cidadão e também à Justiça do Trabalho do Paraná.

Destaque também para carta de serviços ao cidadão lançada pela ANEEL, pelo INSS, por Universidades, pelo Ipea e muitos outros órgãos do governo, todos facilmente encontrados na internet.

Também há um programa do Governo Federal: o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), que tem como objetivo geral melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas dos Estados e do Distrito Federal, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público.

Para Francisco Gaetani, Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), do Governo Federal,

As políticas de gestão pública – serviço público, estruturas organizacionais, planejamento e orçamento, auditoria e controle e compras governamentais – passaram a ocupar um espaço na agenda gover-

namental porque a sociedade foi se conscientizando de que o sucesso das políticas públicas finalísticas, como educação, saúde, assistência social e infra-estrutura, depende de políticas sistêmicas que podem alavancá-las. Temas como eficiência no gasto, qualidade de serviços públicos, flexibilidade gerencial, transparência, contratualização de resultados, compras eletrônicas e profissionalização do serviço público tornaram-se assuntos do cotidiano da imprensa nacional, regional e local em função do interesse que despertam junto à população. (...) Governos estaduais e prefeituras estão promovendo todo tipo de iniciativas modernizadoras possíveis, em setores diferentes, em distintas regiões do país e com velocidades variadas. Experimentações sociais com resultados interessantes e promissores proliferam e não se restringem ao Poder Executivo. Os Legislativos e o Judiciário também começam a se sensibilizar para a importância do ideário das reformas de gestão. (CONSAD, p. 62)

Nota-se que com o aumento dessas ações se tem favorecido à produção e disseminação do conhecimento. Assim, mais pessoas têm acesso a informações e podem transformar essas informações em reivindicações, nos municípios onde residem. Isso contribui para que o movimento gerado chegue até a outras esferas de poder, como os Governos Estaduais e Federal, bem como aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Esse movimento tem justificado a crescente quantidade e qualidade de novas formas de gerir a coisa pública, nos Municípios, nos Estados e no governo federal.

Em SC há um programa, desde 2003, de **descentralização** do Governo e regionalização do desenvolvimento. O objetivo principal é a descentralização administrativa e desconcentração de poder.

Descentralização

Para aproximar-se do cidadão, o Governo de Santa Catarina dividiu o Estado em 29 microrregiões, cada uma com uma Secretaria de Estado do Desenvolvimento e um Conselho de Desenvolvimento Regional.

Descentralizar: é transferir parte do planejamento e das ações de governo para instâncias mais próximas do cidadão.



Por Desenvolvimento Regional integrado e sustentável, o Governo do Estado de Santa Catarina entende que é uma estratégia de indução ao desenvolvimento que prevê a participação do Estado (nos três níveis) em parceria com a Sociedade Civil e o Mercado para realização de diagnóstico da situação de cada localidade inserida na região, identificando as potencialidades, vocação e elaborando planos integrados de desenvolvimento.

Ao implantar esse modelo, o governo de Santa Catarina parte da concepção de que facilita o desenvolvimento econômico das regiões, consolidando os diversos aglomerados produtivos do Estado; contribui para a melhoria do atendimento social pela via descentralização com autonomia para as Secretarias Regionais que leva à desburocratização do Estado.

Assim, a concepção do modelo tem a seguinte base, objetivando a qualidade de vida:

- democratização das ações;
- transparência;
- engajamento e participação das comunidades de cada microrregião;
- regionalização do planejamento;
- combate à litoralização;
- reequilíbrio sócio-econômico;
- modernização da gestão política;
- desenvolvimento ambiental;
- inclusão social;
- desenvolvimento econômico;
- regionalização do desenvolvimento.

As expectativas a partir do modelo são construir gradativamente um novo modelo de gestão pública participativa, e contar com a participação da sociedade civil e das prefeituras. Assim, o modelo foi concebido com a criação das Secretarias Regionais (executivas) e das Secretarias Centrais (normativas).

As funções e responsabilidades das Secretarias Regionais são a coordenação e fiscalização dos governos estadual e municipal (nesse

caso, obras delegadas ou conveniadas), e as das Secretarias Centrais, a formulação de políticas e apoio às Secretarias Regionais na execução das ações.

Uma nova forma de governar, utilizando as **Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)** – para proporcionar maior agilidade, transparência, economia e qualidade nos serviços prestados ao cidadão. Esse é o conceito do Governo Eletrônico preconizado pelo governador de Santa Catarina, Luiz Henrique da Silveira, logo que assumiu seu primeiro mandato, em 2003, e implementado pela Diretoria de Governança Eletrônica, da Secretaria de Estado da Administração (SEA), em parceria com o Centro de Informática e Automação do Estado (Ciasc).

Para saber mais sobre inovações na área de Tecnologias da Informação e Comunicação no Estado de SC na Gestão Pública, consulte o site <http://egovblog.ciasc.gov.br/tag/gestao-publica/>

6.2 Inovações na gestão dos municípios

Como unidade político-administrativa, o **Município** brasileiro tem origem no modelo da República Romana, que o impôs às regiões conquistadas, como a Península Ibérica, de onde, naturalmente, chegou ao Brasil-Colônia. (IBAM).

Várias iniciativas foram postas em ação para contribuir com a melhoria da gestão dos municípios brasileiros, é o caso da **Associação Brasileira de Municípios (ABM)**.

A fundação da ABM foi uma iniciativa do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, começando em 1946, com a liderança de Rafael Xavier, Diretor de Estratégia da Produção do Ministério da Agricultura, que idealizou a criação de uma associação de municípios que se dispusesse a provocar o desenvolvimento administrativo, econômico, social e financeiro dos municípios e a defesa dos seus interesses junto aos Poderes Legislativos e Executivos.

Outro material para consulta e estudos sobre a gestão municipal, casos de sucesso, é o Banco de Experiências de Planos Diretores, que contém relatos de experiências em diversos municípios brasileiros. As descrições dessas experiências pretendem ser instrumentos de trabalho para todos aqueles que se encontram diante do desafio de construir processos e instrumentos de planejamento e gestão territorial eficazes na busca por cidades justas, democráticas e sustentáveis.

Para saber mais, acesse o site <http://www.abm.org.br>

Município: é a circunscrição do território do Estado na qual cidadãos, associados pelas relações comuns de localidade, de trabalho e de tradições, vivem sob uma organização livre e autônoma, para fins de economia, administração e cultura. Fonte: Direito Municipal Brasileiro, 1ª ed. pág.70, Ed. Rev. dos Tribunais, 1957.



O Ministério das Cidades, do Governo Federal, lançou a série “Como Andam as Regiões Metropolitanas”. Esse trabalho inaugura a coleção Estudos e Pesquisas do Programa Nacional de Capacitação das Cidades (PNCC), e representa outro material importante sobre a gestão municipal.

Fonte: <http://www.cidades.gov.br/noticias/mcidades-lanca-estudo-sobre-regioes-metropolitanas-no-brasil>



De uma forma geral, muitos dos resultados nos municípios são obtidos com maior facilidade, pois a atuação é imediata e abrange os pontos seguintes:

- Ataque à burocracia
- Compras pelo computador/pregão eletrônico
- Disseminação uso e acesso à internet
- Combate à informalidade
- Ganho de produtividade e avaliação de desempenho

Ao impor sanções para os maus governantes, a Lei de Responsabilidade Fiscal, sancionada no ano 2000, foi o primeiro passo no sentido de atenuar os problemas recebidos pelo governo que tomava posse, problemas estes, geralmente, relacionados às péssimas condições de saúde financeira deixadas pela administração anterior.

Síntese

Nessa unidade, você aprendeu que o Estado pode atuar na redistribuição da riqueza gerada pela nação através da oferta de oportunidades, que irão proporcionar em última instância, emprego e renda. A melhora na prestação dos serviços realizados pelos servidores públicos, através de capacitações, avaliação de desempenho são de conceitos modernos de gestão, cada dia mais aplicados. Os Municípios, assim como os Estados, têm implementado várias iniciativas para a melhoria da gestão pública.

Por isso, a última unidade abordará quais os rumos que estão sendo tomados na gestão pública. Vamos adiante!

Novos rumos da gestão pública

Unidade



Competências

Ao final desta unidade, você conhecerá quais os novos rumos da gestão pública. Assim, propomos um exercício de reflexão e tentar projetar quais os caminhos que a gestão pública vai seguir, a partir do nosso estudo sobre Novos Paradigmas da Gestão Pública.

7 Novos rumos da gestão pública

7.1 Quais os novos paradigmas?

Afinal, os países têm interesses e precisam aplicar conhecimentos para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, e os ganhos devem ser para todos, se não para uma grande parte deles, para tanto a gestão pública é uma questão essencial.

Como dizia com propriedade o **General De Gaulle**, em frase muito citada mas nem sempre levada em conta, “os países, a rigor, não têm amigos, têm interesses”. Só assim poderemos esperar que todos os brasileiros – não apenas alguns – sejam de fato favorecidos por uma maior inserção do país no mundo” (BATISTA, 1994, p. 55)

Assim, quais os novos rumos. Temos vários temas em processo de mudança, entre eles os que julgo mais relevantes: as pessoas, a estrutura, a sociedade e a gestão.

Quanto às pessoas, o foco principal dos tempos atuais, faz-se necessário investir em formação continuada dos cidadãos e dos cidadãos-servidores públicos, para que possam melhorar a qualidade de suas vidas e da gestão pública. Assim, pessoas mais capazes e autônomas, profissionais mais independentes das chefias, porém dependentes de seus colegas (grupo produz os resultados) é a tendência. Por isso mesmo, a formação continuada será cada vez mais um ponto a ser melhorado e estimulado.

Em se tratando de gestão pública, são essenciais os temas ligados à sociedade, especialmente as questões ligadas à **sustentabilidade**, responsabilidade sócio-ambiental e **accountability**. Assim, também, o Estado, em qualquer nível, precisa caminhar para a sustentabilidade, ou seja, deve buscar atender os quatro pilares da sustentabilidade, ser ecologicamente correto na exploração dos recursos naturais, econo-

Charles André Joseph Pierre-Marie de Gaulle (22 de Novembro) de 1890, Lille – 9 de Novembro de 1970, Colombey-les-Deus-Eglises) foi um general e estadista francês. Antes da Segunda Guerra Mundial, era conhecido como um grande tático de batalhas de tanques e defensor do uso concentrado das forças blindadas e da aviação. Foi o líder das forças francesas livres durante a Segunda Guerra Mundial e chefe do governo provisório de 1944-1946. Fonte: Netsaber.com.



Sustentabilidade: um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. A sustentabilidade abrange vários níveis de organização, desde a vizinhança local até o planeta inteiro. Para um empreendimento humano ser sustentável, tem de ter em vista 4 requisitos básicos. Esse empreendimento tem de ser: ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo; e culturalmente aceito. Fonte: Netsaber.com



Learning organization:

(Organizações que aprendem), são organizações que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente.



micamente viável, eliminar o déficit público e estabilização econômica, buscar ser para todos os cidadãos socialmente justo, agindo de forma equânime e por fim respeitar e fortalecer as várias expressões culturais de todas as regiões do país. Além de atender a princípios de transparência na gestão (Accountability).

Já na gestão, com a mudança de paradigmas na administração, os temas que serão fortes e que merecem atenção especial são a gestão do conhecimento, gestão por projeto, o governo eletrônico, a ampliação das parcerias público/privada, **learning organizations**, responsabilização e planejamento e gestão estratégicos.

Diferentemente do que apregoava o modelo burocrático de Weber, a estrutura organizacional tende a ser menos rígida, com menos níveis hierárquicos, mais horizontais, o que provoca alteração no estilo de liderança dos gestores. A tendência é que os troquem gradativamente do papel de líder, de chefe para se assemelhar mais à figura de um treinador, assim podendo contribuir com os trabalhadores, que tendem a adotar nova postura frente ao trabalho; a tendência é de termos cada vez mais pessoas escolhendo onde vão trabalhar.

Como você poderá observar, avançamos muito!

Há 11 anos, a revista "Exame" publicava o seguinte artigo sobre a ideia de **E-governo**:

"O ministro-chefe da Casa Civil, Pedro Parente, quer reproduzir no governo algo que as mais modernas empresas privadas do mundo já vêm fazendo. Há cerca de um mês, Parente assumiu o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, criado para coordenar a atuação governamental na Internet. No início de janeiro, o comitê colocará na rede um portal de e-procurement - para realizar as compras do governo por meio eletrônico. Nos próximos dias, sairá o resultado da licitação que definirá o nome da empresa parceira do governo no projeto. Entre os concorrentes estão IBM e Oracle. O governo pretende comprar 2 bilhões de reais a partir do ano que vem."

Em 2001, a mesma revista afirmou que “O estado plugado ‘O B2G’, comércio eletrônico entre o governo e seus fornecedores, promete revolucionar a forma como o Estado compra. Mas será que a burocracia vai deixar?”

Apenas no ano passado, o governo do Estado de São Paulo gastou 950 milhões de reais na compra de materiais, produtos incluídos numa gigantesca lista de 80 000 itens que vão dos automóveis utilizados pelos servidores públicos até o arroz com feijão oferecido nos presídios.

Esse enorme volume de compras – inimaginável até mesmo para os executivos das grandes empresas mundiais – está dividido em mil unidades, espalhadas por todo o Estado. Até quatro anos atrás, a tecnologia utilizada na administração do sistema era a surrealista Kombi net. “Todos os processos de compra eram colocados em peruas Kombi e levados para as seccionais de contabilidade”, diz Walter Soboll, chefe da área que fiscaliza e audita as compras do governo paulista.

Leia o trabalho intitulado Gestão local e a construção de novos padrões de desenvolvimento social, econômico e político, de Eduardo José Grin, cujo resumo é apresentado a seguir.

São Paulo, julho de 2008.

Gestão Pública com Qualidade e Excelência: Teoria e Método

1. Resumo

A monografia apresenta um modelo de gestão para resultados como meio de incrementar qualidade e excelência na administração pública. Apresenta o contexto histórico que favoreceu a adoção desse debate originado na iniciativa privada para o interior do setor público. Busca demonstrar que a mudança gerencial nas instituições públicas a partir da década de 70 do século passado foi motivada pelo desequilíbrio entre a gestão dos governos e demandas da sociedade. O texto apresenta uma concepção de gestão integrada em cinco etapas logicamente encadeadas com cinco sistemas: diagnóstico organizacional, planejamento governamental, estrutura e funcionamento da gestão, monitoramento da gestão e o sistema de informação gerencial. O modelo se implanta de forma coletiva, participativa e democrática e retroalimentação que permite

aos governos avaliar o desempenho de sua estratégia geral. A metodologia da gestão para resultados integra direção política e nível gerencial para aproximar racionalidade política e racionalidade técnica. Apresenta-se esse debate entre política e administração desde as formulações de Weber até as abordagens da Nova Gestão Pública evidenciando que, a despeito do discurso modernizador, defendem um modelo de gestão que separa política e gestão. Eficiência e eficácia, outro desafio da gestão pública, é tratado como um assunto que requer respostas de natureza política e administrativa. Busca-se demonstrar como a introdução da eficiência na agenda dos governos enfocou aspectos de natureza econômica em detrimento das demandas da sociedade. O texto defende que eficiência e eficácia são condicionadas por decisões valorativas e políticas, pois exigem escolhas e opções sobre quais políticas públicas e esforços gerenciais são priorizados no processo de alocação de recursos e implementação dos projetos. Apresenta uma visão em que, além do binômio orçamento-resultados, deve ser considerada a qualidade do gasto como fator de ponderação política e gerencial a orientar a descentralização de recursos para os órgãos. Aborda-se o controle social e institucional com uma visão de accountability política e democrática e qualificação da comunicação de governo para informar a sociedade e seus *stakeholders*. O modelo rende por sua visão democrática e também para qualificar a retroalimentação com informações advindas da sociedade. O texto conclui indicando a solidariedade interna, a confiança entre os órgãos e a aprendizagem institucional como eixos do processo continuado de desenvolvimento da gestão para resultados.

Palavras chave: burocracia - gestão para resultados – capacidade de governo – cultura organizacional – racionalidade política – racionalidade administrativa – eficiência – eficácia – accountability – qualidade – planejamento governamental – indicadores – gestão coletiva.

Fonte: abm.org.br

Como você pode perceber o aumento da participação popular e a necessidade de modernização da gestão do estado fazem repensar a importância da administração local, representada pelo município.

7.2 Desafios para o gestor

Desenvolver a cultura da qualidade

- apontar as características e valores das organizações no Século 21
- distinguir cultura organizacional e cultura de serviço
- identificar os fundamentos constitucionais e gerenciais da cultura de qualidade no serviço público

Gestão estratégica da qualidade

- caracterizar a evolução do conceito de qualidade
- caracterizar serviços
- conceituar marketing de serviços
- identificar as fases de um modelo de serviço para a qualidade total.

Gerenciamento de processos

- caracterizar aspectos fundamentais do estudo dos processos de trabalho
- identificar ferramentas para a avaliação de processos na busca pela melhoria contínua
- indicadores de desempenho
- reconhecer a importância do sistema de medição no dia-a-dia da organização
- identificar objetivos, atributos e dimensões de desempenho da organização
- estabelecer ferramentas de mensuração de desempenho no contexto do **BSC (Balanced Score Card)**.

Balanced Scorecard: É

uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Fonte: Netsaber.com



Síntese

Nessa unidade, você aprendeu que, como em todas as áreas, a gestão da “coisa pública” necessita de dedicação, empenho, inovação, empreendedorismo; naturalmente por ser pública estará sempre de acordo com os princípios constitucionais e sujeita à legalidade, legitimidade, moralidade, eficiência, publicidade.

Mas por se tratar da coisa pública “exige” a participação do cidadão, contribuindo não apenas como contribuinte, mas como elemento vivo, razão de ser da administração, fiscalizador e responsável.

Terá a nova administração pública, sempre os desafios de:

- Desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização pública;
- Repensar e reinventar o papel do gestor e dos servidores;
- Criar, validar e aperfeiçoar os sistemas de gestão;
- Tornar o aprendizado o dia a dia da organização em todos os níveis.

Considerações finais

Vimos, neste curto período, temas de grande relevância e que refletem os novos paradigmas na gestão pública; movidos por necessidade de sobreviver politicamente, por exigências da população ou estimulados pelos resultados em outras esferas de governo os paradigmas foram evoluindo, o governo ajustando as ações e o futuro se mostra promissor.

Nós, cidadãos e servidores, “faremos a diferença”. Enquanto servidores públicos, devemos grande entusiasmo em fazer mais e melhor, em transmitir conhecimentos e levar a todos esse mesmo entusiasmo.

Nosso sincero apelo é que esse conhecimento não seja apenas um conhecimento acadêmico, mas que adquira vida ao ser aplicado, que se reflita na sua conduta. Que cada um possa contribuir para o bem comum e que você seja um pouco mais feliz.

Sucesso! Excelente vida e atuação profissional!

Referências

ARAUJO, Vinicius de Carvalho. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto de reforma do estado e do seu aparelho.** Brasília, DF: ENAP. Texto para discussão.

CLAD - Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento. Conselho Científico. **Uma nova gestão pública para América Latina.** CLAD, 1998. <<http://www.clad.org.ve/fulltext/ngppor.pdf>>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de gestão:** Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

FREDERICKSON, George. **Inovação:** gerenciar a inovação é possível.mht. Coluna Management Insights. de 13/07/2007. Innoators Insights - publicação eletrônica. Rede de Inovadores do Governo. Universidade de Harvard. Estados Unidos. Disponível em <http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=229>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil:** crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume: Fapesp.

LINHARES, Sonalba. **Administração pública contemporânea.** Disponível em <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSlide1.ppt>>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

MARTINS, Paulo Emílio Matos e PIERANTI, Octavio Penna (org.). **Estado e Gestão Pública:** visões do Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto. **Inovação gerencial na administração pública, cidadania e direitos dos brasileiros**. Disponível em <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=82&layout=abstract>>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça, Roberto Pimenta & Elaine Tavares. (org), **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2008

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. 2003. **Gestão estratégica**. In: VERGARA, S.C. & CORRÊA, V. L. A. (orgs.). 2003. Propostas para uma gestão pública municipal efetiva. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas.

MOURA, Suzana. **A construção de redes públicas na gestão local: algumas tendências recentes** RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 67-85. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-smm.pdf>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Francisco Mesquita de. **Poder local e gestão pública: o que há de novo?** Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Disponível em <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/francisco_de_oliveira.pdf>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

OSÓRIO, Fábio Medina. **Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais?** Salvador: RERE - Revista eletrônica sobre a Reforma do Estado. Número 1 -março/abril/maio de 2005.

REZENDE, Denis Alcides e CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.

SOUZA, Celina. **A nova gestão pública.** Gestão Pública - Desafios e Perspectivas. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador, 2001. Disponível em <<http://www.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM1-VersaoCompleta.pdf>>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Reforma administrativa do aparelho estatal brasileiro:** retrospectiva histórica e contribuições para a administração pública. Florianópolis. Feijó & Sartor, 2003. 168p.

SOUZA, Luis Eugenio Portela Fernandes. **ANVISA:** Um modelo da nova gestão pública? Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/Institucional/snvs/coprh/seminario/19_sem_tema.pdf>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

TOLOVI JUNIOR, José. **Os novos paradigmas da administração.** Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=477>>. Acesso em 14 de mar. de 2011.

Sobre os autores

Cleverson Tabajara Vianna tem graduação em Administração de Empresas pela FESP - Fundação de Estudos Sociais do Paraná (1984) e Engenharia Elétrica - UFPR (incompleto). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Alta Gestão, Planejamento e Auditoria e Segurança de Sistemas. É servidor público federal no Instituto Federal de Santa Catarina, onde atua como professor para o segundo grau, técnico e superior. Professor pesquisador UAB - EAD e ex-pesquisador do Projeto SIGA-EDU. Lotado no Campus Gaspar, está cedido à Reitoria, onde atua na DTIC - IFSC (Diretoria de Tecnologia de Informações e Comunicações dentro da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional) como Assessor no Planejamento de Informática e Segurança da Informação do IFSC. Participa do Grupo de Pesquisas em Ambientes Virtuais de Aprendizado, Inovação e Ontologias.

Sônia Regina Lamego Lino é doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Aluna do curso de Especialização em Gestão Pública no IF-SC. Especialista em Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio na Modalidade de Jovens e Adultos/CEFET (2007). Mestre e bacharel em Administração pela UFSC (2001 e 1990). Tem aperfeiçoamento em Escola de Governo/Políticas Públicas (Udesc, 1995) e em Comércio Internacional (Univali, 1995). É professora de ensino básico, técnico e tecnológico no Instituto Federal Catarinense (IFC). Consultora *ad hoc* para avaliação de cursos superiores na área de gestão (bacharelado e tecnólogo) SINAES/INEP/MEC. Membro do NCE - Núcleo Catarinense de Excelência, GESPUBLICA. Voluntária do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina para fins de fiscalização da concessão de bolsas para alunos de cursos superiores.

Anexo 1

Artigo “Benchmarking - Caso Xerox”

Durante os anos 80, o grupo industrial Xerox tinha um programa de melhoria contínua, alcançando um aumento de produtividade de 8% durante vários anos.

Um anúncio da Cannon, publicado num domingo no New York Times, iria fazer com que Charles Christ, presidente do grupo, fizesse revolução na Xerox. O anúncio que oferecia copiadoras essencialmente iguais às de sua empresa, em termos de função e desempenho, exatamente às que estava fabricando em Webster, Nova York. As copiadoras do anúncio estavam sendo vendidas no varejo por menos do que lhe custava fabricá-las!

A fabricante das novas copiadoras era a Cannon. Mais ou menos na mesma época, um artigo na Fortune citou a pretensão do presidente da Cannon de mover uma guerra total contra a Xerox e vencê-la.

Neste momento a direção percebeu que a Xerox tinha problemas maiores do que haviam previsto, pois a despeito do grande sucesso no final dos anos 60 e 70, quando sua copiadora, detinha 80% do mercado, se apresentava a visão de que esse mercado desmoronaria. As ações da Xerox desceram ao nível mais baixo e a participação do mercado passou para 30%.

Em resposta, A Xerox enviou uma equipe ao Japão para estudar, nos mínimos detalhes, o processo, o produto e o material. As suas palavras de despedida à equipe foram : “Eu preciso de um referencial (Benchmark), algo com o qual eu possa me comparar para entender para onde devemos caminhar, a partir de agora.”

Esse benchmarking competitivo resultou em metas de desempenho específicas, e não apenas em uma vaga idéia sobre o que precisava

ser feito. De 91% de defeitos este índice despencou para 14%. As peças defeituosas na linha de montagem, caíram de 30.000 para cada milhão de peças para 1.300 e tempo para o desenvolvimento de novos equipamentos foi reduzido para 1/3 do tempo usual.

Ainda nas palavras do presidente do grupo: “O propósito do benchmarking é adquirir uma vantagem competitiva sustentável. Especificamente, conheça a si mesmo. Conheça os concorrentes e as empresas líderes. Estude-os. Aprenda com eles e esteja pronto para adaptar-se às suas melhores práticas – como eles fazem as coisas.”

O processo de benchmarking virou então uma prática do dia a dia; no Brasil a Xerox implantou um processo de benchmarking baseado nas experiências de serviços bancários, ou seja, assim como nos bancos existe uma diferenciação de atendimento quanto ao porte do cliente (o de grande porte, por adquirir uma quantidade maior do produto, requer um melhor atendimento e mais abrangente, com diferenciais) a Xerox também segmentou a sua carteira de clientes em “grandes contas” e “pequenas e médias contas” proporcionando atendimento diferenciado aos consumidores.

Anexo 2

Stephen R. Covey (Nascido em 24 de Outubro de 1932 em Salt Lake City, Utah) é autor do best-seller administrativo (classificado por alguns como livro de auto-ajuda) Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, publicado pela primeira vez em 1989, como também do livro (Primeiro o Mais Importante), dentre outros. Ele é fundador da Covey Leadership Center em Salt Lake City, Utah, e da "Covey" de Franklin Covey Corporation, que ensina a como fazer planejamentos nas organizações.



Resenha do livro “Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes”

Stephen R. Covey

Para se tornar um hábito é preciso que atuem em conjunto o conhecimento, a capacidade e a vontade. Os sete hábitos das pessoas muito eficazes tratam precisamente desse tema, sugerindo que as mudanças ocorrem “de dentro para fora” e passam a fazer parte da obtenção de resultados no campo pessoal e interpessoal.

HÁBITO 1 – SER PROATIVO

Proatividade significa tomar a iniciativa, mas implica também em “ser dono de sua vida”. O comportamento resulta de decisões tomadas, e não das condições externas. Valores, sentimentos, iniciativa e responsabilidades são os pontos principais para promover as ações.

As pessoas reativas são afetadas somente pelo ambiente; as pró-ativas modificam o ambiente (para melhor). Mudar e evoluir dependem do aprimoramento das habilidades pró-ativas criando e se preparando para aproveitar as oportunidades.

HÁBITO 2 – COMEÇAR COM O OBJETIVO NA MENTE

Tudo começa no mundo mental para depois materializar-se no mundo comum (projeto de um edifício, um novo negócio, uma família, etc.). Saber onde está agora, e dar passos necessários na direção desse objetivo, caso contrário estaremos apenas sendo eficientes e não eficazes.

O autor sugere que a forma mais eficaz de se começar com o objetivo na mente é desenvolver uma declaração de missão pessoal. Com base em nossos valores e princípios, no exame de nossos próprios

pensamentos, é que estabelecemos o que desejamos ser (caráter) e o que necessitamos fazer (contribuições e conquistas).

HÁBITO 3 – PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE

O dois fatores que definem uma atividade são: urgente (impõe ação imediata) e importante (contribui para o objetivo). A administração eficaz do dia-a-dia nos recomenda a fazer primeiro o mais importante e não o mais urgente, pois ao fazermos o que importa, dificilmente seremos pressionados pela urgência. Se algo é importante, contribui para a missão e certamente requer “proatividade”.

HÁBITO 4 – PENSE EM VENCER/VENCER

Vencer-vencer é uma forma de agir, não apenas uma técnica, neste estado de espírito você deve buscar o benefício mútuo em todas as relações – todos ganham e se comprometem com as ações a serem empreendidas. Vencer-vencer se baseia no paradigma de que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não se deve ser através do insucesso dos outros – isto é fundamental devendo ser fruto dos valores individuais e fazendo parte do caráter do líder.

Valores e princípios que devem permanecer com o indivíduo: Integridade, Maturidade e Paradigma da abundância.

HÁBITO 5 – PROCURE COMPREENDER, DEPOIS SER COMPREENDIDO

Este princípio é a chave para a comunicação, habilidade que requer primeiro ouvir, o escutar com a intenção de compreender e depois avaliar e responder – empatia é a palavra chave. A “atenção empática” não está em concordar com alguém, mas sim em compreender a pessoa em seu nível emocional e mental. A compreensão de cada pessoa está diretamente ligada à sinergia (hábito 6).

HÁBITO 6 – SINERGIZAR (criar sinergia)

Na sinergia, o conjunto das partes é maior que a soma delas individualmente e é a essência da liderança baseada em princípios; é a manifestação comportamental do conjunto todos os outros hábitos. Eficiência, eficácia,

produtividade, lucros, etc. – tudo está ligado a ela.

Conciliar, perceber a “razão do outro” faz parte do “vencer-vencer”.

HÁBITO 7 - AFINANDO O INSTRUMENTO

Assim como o lenhador precisa por vezes parar e afiar o machado, precisa com frequência renovar-se a si mesmo (evitar chegar ao extremo – renascer do Phoenix), para preservar nada menos que – você mesmo. Renovar implica renovar-se física, espiritual, mental e social/emocional, a saber:

FÍSICA: exercícios, nutrição, descanso - cuidados com o corpo

MENTAL: leitura, visualização positiva - pensar, planejar, ler e escrever

SOCIAL EMOCIONAL: ajuda, empatia - sinergia, segurança interna

ESPIRITUAL: valores , envolvimento, estudo e meditação.

FINAL

Quanto mais pró-ativa a pessoa for (1 – ser pró-ativo), mais eficaz em sua liderança (2 – o objetivo na mente) e na administração de sua vida (3 – o mais importante). Quanto mais eficácia na administração de sua vida, mais atividades renovadoras terá (7 – afinar os instrumentos). Ao buscar compreender (5 – compreender e depois ser compreendido), mais eficaz será na busca da sinergia (4 – vencer-vencer e 6 - sinergizar). Os hábitos que levam à independência (1, 2 e 3), facilitam os interdependentes (4, 5 e 6). Sempre Renovar (7) será o processo de revitalizar todos os hábitos.

O último livro de Stephen, O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza (The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness) lançado em 2004 é a continuação do seu best seller. Nesse livro Stephen argumenta que ser efetivo não é o bastante. O 8º hábito é basicamente “encontrar a sua voz interior e inspirar aos outros a encontrar a deles”.

