



# Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**Enangrad Pleno**

SALLI BAGGENSTOSS

PRISCILA PELEGRINI

ROMARIO DA FONSECA ANGELO

**1 APG - Administração pública, governo e terceiro setor**

**DIAGNÓSTICO SOBRE O PERFIL E A PERFORMANCE DOS GESTORES  
PÚBLICOS DE UM MUNICÍPIO DO NORTE DE MATO GROSSO**

**Resumo:** Na administração pública, os gestores desenvolvem atividades que impactam diretamente todos os cidadãos. O perfil de um profissional que exerce o cargo de secretário municipal o predispõe a atuar e a desenvolver formas de gerenciar sua equipe e os processos que envolvem suas atividades. Neste aspecto, esta pesquisa se propôs a diagnosticar o perfil e a forma de atuação dos gestores públicos de um município do norte de Mato Grosso, identificando o conjunto de características que formam suas habilidades e atitudes, além das ferramentas usadas na gestão de suas secretarias. O levantamento exploratório e descritivo foi realizado com a participação dos responsáveis pelas dez secretarias, estruturado por meio da aplicação de questionário com perguntas embasadas nas teorias que sustentam o tema. Os resultados indicam um perfil de liderança democrática, seguido de um modelo de gestão por resultados e participativo. No quesito das habilidades humanas, liderança, comunicação e administração de conflitos foram os critérios cujos secretários afirmaram possuir. Apesar do indicativo voltado à administração pública gerencial, indicam que sua implantação seja possível de forma parcial.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Liderança, Planejamento Estratégico, Perfil.

**Abstract:** In public administration, managers develop activities that directly impact all citizens. The profile of a professional who performs the position of municipal department predisposes him to act and develop ways to manage his team and the processes that involve his activities. In this aspect, this research proposed to diagnose the profile and the form of action of the public managers of a municipality of the north of Mato Grosso, to identify the set of characteristics that form their skills and attitudes, as well as the tools used in the management of their departments. The exploratory and descriptive survey was carried out with the participation of the heads of the ten departments, structured through the application of a questionnaire with questions based on the theories that support the theme. The results indicate a democratic leadership profile, followed by a participatory and results management model. In terms of human skills, leadership, communication and conflict management were the criteria whose secretaries claimed to have. Still, despite the indicator aimed at the public administration, they indicate that its implementation is partially possible.

**Keys-words:** Public management, Leadership, Strategic planning, profile.

## **1 INTRODUÇÃO**

A tarefa de gerir uma organização ou uma parte integrante da mesma é sempre uma tarefa que irá exigir dos gestores elevados conhecimentos e experiências, acompanhados de características pessoais e profissionais que vão tornar esses profissionais únicos, com atributos e particularidades que, quando somados, os enquadram em um conceito que serve para definir pessoas com as mesmas características, ou seja, o que se denomina perfil.

O perfil, formado pelas características que cada gestor traz junto a si, é responsável pelas ações tomadas e a forma de gerenciamento adotada por esses gestores, tendo assim, esses mesmos, a tendência de desenvolver práticas de gestão que mais se identificam com o perfil a que se encaixam.

Parte-se do princípio de que o perfil de um profissional o predispõe a tomar determinadas atitudes e a desenvolver certas performances de gerenciar sua equipe. Isso pode levar a organização alcançar resultados diversos conforme o estilo adotado pelo líder. No caso da administração pública, os gestores desenvolvem atividades que impactam e influenciam diretamente todos os cidadãos, que são a essência da existência da esfera pública.

Ainda na administração pública, o perfil de um gestor pode ter implicações maiores, uma vez que o alcance das decisões tomadas abarca toda a comunidade. Assim, surge a questão: qual o perfil e a forma de atuação dos gestores públicos de um município do norte de Mato Grosso? A questão considera que a cidade é o maior do polo regional do norte do Estado, encontra-se numa região de crescimento acima da média nacional, com forte fomento a atividades do setor de serviços, sendo também uma região com potencial desenvolvimento das atividades primárias.

Desse modo, identificar as características que compõem a identidade profissional e as formas com que agem esses gestores públicos, através do diagnóstico de perfil e forma de atuação, pode ajudar a identificar os possíveis rumos que a gestão pública municipal tende a tomar, e a entender a genealogia de determinadas decisões, respondendo ao questionamento a que alude este estudo.

Destarte, diante da presente problemática, este estudo visa diagnosticar o perfil e a atuação desses gestores, atuantes em (10) dez secretarias públicas de auxílio à gestão municipal, identificando seus perfis socioeconômico e profissional, como também, a forma com que atuam em seus setores, correlacionando os resultados da pesquisa com a teoria que versa acerca desse assunto.

Nesse contexto, como forma de obter os dados pertinentes a este estudo, foi elaborado um questionário com perguntas fundamentadas nos conceitos teóricos a respeito dos tipos de perfis. As questões foram direcionadas a (10) dez secretários do município cujas respostas permitiram identificar o perfil de cada um, e, também, traçar um perfil de forma mais ampla, levando em consideração as informações obtidas.

## **2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Em 1980, quando o governo promoveu uma reforma administrativa para capacitar seu pessoal e atender as novas demandas propostas pela reestruturação do Estado de forma mais eficiente, o modelo burocrático não conseguia atender os

novos papéis assumidos. Foi necessário um novo modelo, que trouxesse em seus princípios a eficiência e a responsabilidade (SOARES; OHAYON; ROSENBERG, 2011).

Esse modelo teve uma abordagem gerencial e ficou conhecido como Administração Pública Gerencial. Surgiu da necessidade de reavaliar o papel desempenhado pelo Estado e as formas de atuação que ele vinha desempenhando em outros modelos administrativos, como também a necessidade de programas voltados para a melhoria e qualidade dos serviços públicos de forma eficiente e eficaz (FERREIRA, 1996). Nesse modelo, o foco da administração pública volta-se para os resultados e não somente para os processos. É um modelo que procura aumentar a qualidade dos serviços prestados, diminuir os custos e tornar os cidadãos participantes na gestão (SILVA, 2013). Como sustenta Salione (2013, p. 2), “a Administração Pública Gerencial tem como base os valores da eficiência, eficácia e competitividade”.

No início da década de 90, quando o mundo tentava se recuperar de uma grande crise econômica, eclodida em 1980 pela crise de endividamento internacional, começaram as discussões acerca do papel desempenhado pelo Estado e como sua remodelação poderia ajudar a vencer a crise e evitar possíveis crises futuras.

A reforma em questão tinha como objetivo deixar o serviço público mais próximo da realidade do capitalismo contemporâneo, permitindo que quaisquer governos corrigissem falhas sem que o processo de correção culminasse em falhas maiores (BRESSER PEREIRA, 2009). No Brasil, a Reforma do Estado começou a ganhar força em 1995, quando em agosto do mesmo ano, sob o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi encaminhado ao Congresso Nacional o Projeto de Emenda Constitucional nº 173, que abordava o assunto, enquanto Fernando Henrique iniciava seu governo promovendo reformas nas políticas e aparelhos do Estado, pretendendo reduzir custos e solucionar a crise da economia brasileira (CARDOSO, 1998).

Segundo Cardoso (1998), era necessário que o Estado se reorganizasse de forma a atender mais eficientemente as demandas crescentes da sociedade, adotando uma reestruturação que deve ter como princípios reduzir custos, buscar ampliar o diálogo com a sociedade, usar a democracia para definir suas principais prioridades e cobrar resultados.

As novas propostas da administração pública trazem uma abordagem mais gerencial, com foco no resultado, na qualidade dos serviços prestados e no controle das atividades realizadas pelo Estado, orientando o atendimento das demandas cada vez mais crescentes do setor público (MOTTA, 2007).

Com o advento de novas maneiras de se pensar a “administração pública” e num contexto onde o modelo administrativo vigente, modelo burocrático, já não abarcava os resultados que dele se esperava, deu-se início à adesão de um modelo administrativo capaz de suprir as necessidades do governo de forma eficiente e eficaz, o modelo gerencial, com finalidade de tornar administração burocrática em administração gerencial.

Assim, com o modelo de administração pública gerencial, rediscutem-se as funções da máquina pública, através da adoção de novos princípios, que em tese, tornam a administração desse setor mais eficiente e estruturada para melhor desenvolver suas competências e melhor atender o cidadão.

Segundo Ferreira (1996), os princípios são: focalização das ações do Estado voltadas ao cidadão, tornando o serviço público um prestador de serviços eficiente, que é razão do seu existir, além de tornar a experiência com o próprio serviço público um ato de exercício e aprendizagem da cidadania. Tem-se então a reorientação dos mecanismos de controle para resultados, flexibilidade administrativa, controle social e valorização do servidor.

De igual importante para o êxito das organizações, o planejamento na administração pública recebeu ênfase na Constituição Federal de 1988, que traz em seu texto diversos trechos que versam sobre atividades de planejamento, principalmente no que tange ao orçamento público. Exemplos de ferramentas que a Constituição Federal de 1988 institui para atividades de planejamento tem-se a integração de três instrumentos que visam estabelecer os objetivos da gestão pública durante determinado período, são eles: o Plano Plurianual – PPA; Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO; e a Lei Orçamentária Anual – LOA (SILVA, 2013).

Essas três ferramentas são desenvolvidas de maneira interdependente e se completam de forma hierárquica, que seguem respectivamente a PPA, LDO e LOA. Juntas, forma um instrumento de planejamento indispensável à gestão pública, orientando, dispondo e estabelecendo meios para alcance de objetivos que tornarão a gestão pública eficiente e eficaz.

No quesito de modelos de gestão, gerir uma organização ou um setor que a integra é uma tarefa deveras complexa para os gestores, pois exige a adoção de um modelo de gestão que ofereça resultados e adeque-se a sua cultura. Gerar resultados cumprindo o que a missão da organização estabelece é requisito fundamental a qualquer modelo de gestão adotado por ela. Acerca disso, Crozatti (1998, p.13) discorre que “o modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios, que devem orientar gestores na escolha de melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.

Entre os modelos de gestão organizacional que se destacam, sendo usados tanto em organizações privadas como na administração pública estão: gestão participativa; gestão por resultado; gestão holística; gestão estratégica; gestão empreendedora; e gestão burocrática, que segundo Silva; Lima e Gomide (2017) é uma gestão que busca respaldo em normas e instituições legais.

As atividades de gestão que englobam o gerenciamento de uma organização ou setor da organização para além dos modelos de gestão, também necessitam de métodos e técnicas que auxiliam através de ferramentas o processo de gestão. Alguns desses métodos e técnica são: terceirização e/ou *outsourcing*; parceria; *Balanced Scorecard* (BSC); e *benchmarking*.

Os novos rumos do governo também englobam aspectos gerenciais, como a liderança. Liderança é um conceito amplo e pode ser entendido de diversas maneiras, levando em consideração vários fatores. No campo da administração, pode ser entendido como o processo ou meio pelo qual alguém convence uma pessoa, ou grupo de pessoas, a lutarem por determinados objetivos. Montana e Charnov (2000 *apud* BOTELHO; KRON, 2010) entendem que a liderança é um ato contínuo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizarem atividades seguindo um método e alcançar os resultados esperados.

Para diagnosticar o perfil profissional dos gestores que este trabalho se propôs, é necessário que se esclareça os estilos de liderança que podem dominar um perfil profissional. Amatucci (2000, p.26) define como perfil o “conjunto de

atributos humanos que definem um profissional” e que “o perfil descreve uma lista de qualificadores de uma pessoa”. Sendo assim, entende-se que cada pessoa é dotada de características, crenças e habilidades que formam sua personalidade e o modo de agir, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Essas características se dividem entre os estilos de liderança e estes fornecem informações para que seja diagnosticado o perfil profissional da pessoa.

A literatura fornece três estilos básicos de liderança, a saber: autocrático, democrático e liberal. Cada um desses estilos é dotado de características que se somam e moldam o modo de agir de cada líder, caracterizando, conforme esse modo de agir, os determinados perfis. Alguns autores como Chiavenato (1994, 1992), Maximiano (1990) e Araújo (2006) fazem considerações muito parecidas sobre esses três estilos de liderança, segundo eles, os estilos se definem da seguinte forma: autocracia: na autocracia, o líder é o centro e todas as decisões são centralizadas; democracia: constrói seus princípios sobre os vieses da união e do diálogo, isso porque no estilo democrático a interferência do líder é equilibrada, no sentido de que é compartilhada com a equipe liderada; liberal, ou *laissez-faire*: o líder distribui seu poder de autoridade entre sua equipe, deixa seu posto de autoridade e passa integrar a equipe como um elemento do grupo, interferindo nas tomadas de decisões apenas quando solicitado.

Atualmente a literatura da área aborda três estilos de liderança, sendo dois deles a liderança transacional e liderança transformacional, que apontam novas considerações acerca da abordagem do líder e sua relação com autoridade. Esses dois estilos, conforme Santos *et al* (2017), têm a proposta de integrar as diversas abordagens com os aspectos que permeiam o comportamento humano e os traços de personalidade. E traz também o estilo *laissez-faire*, que discorre sobre a liderança liberal, descrita anteriormente.

Na administração pública os estilos de liderança seguem igualmente os dispostos anteriormente, entretanto, os gestores públicos, para além de se enquadrarem em um dos estilos supracitados, precisam ter habilidades específicas para o desempenho de suas funções. Keinert (1994) as classifica como habilidades humanas, profissionais e públicas. Essas habilidades contemplam conhecimentos que envolvem liderança, comunicação, facilidade de negociação, administração de conflitos e facilidade para enfrentar crises para habilidades humanas. Ainda, visão estratégica, incentivo, criatividade, inovação e capacidade técnica para habilidades profissionais e Conhecimentos Gerais sobre Administração Pública, noções de ética, responsabilidade social, democracia e noções de cidadania para habilidades públicas.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização deste estudo, foi estabelecido como cenário da pesquisa as Secretarias Públicas Municipais de um município do norte de Mato Grosso, tendo como principal objeto de estudo seus gestores, os Secretários Municipais em cumprimento de mandato, com a participação integral dos mesmos, ou seja, a pesquisa contou com a participação de 100% dos participantes da amostra. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2018, cerca de um ano após a posse da gestão atual do município (eleição de 2016).

Atendendo aos objetivos, esta pesquisa possui natureza quantitativa e qualitativa. Por meio da quantificação dos dados é possível estabelecer as relações entre os fenômenos e uma análise mais profunda advém do aspecto qualitativo. Quanto aos procedimentos foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que embasou o conteúdo desse estudo, e o levantamento, que teve como finalidade colher dados para o desenvolvimento da pesquisa. No que tange aos objetivos, a pesquisa contempla o tipo descritivo, uma vez que relata e transmite os dados com a fidelidade que foram descritos e observados, correlacionando-os em busca da resposta para o problema que originou a pesquisa. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A coleta de dados ocorreu por meio do encaminhamento de ofício de autorização a cada secretaria juntamente com o questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha e escalas e algumas com alternativas de complementação da respostas de maneira descritiva, subsidiando dados que contribuíram para a extração de informações pertinentes ao diagnóstico do perfil e os métodos de atuação adotados por esses gestores. Apesar do atraso na devolução dos questionários, houve o retorno de todos eles preenchidos. Como não houve acompanhamento ou orientação no preenchimento, ressalta-se seu caráter descritivo, sem alteração dos dados colhidos no momento da análise e descrição dos dados.

Quanto ao tratamento e análise dos dados obtidos através do questionário, foram construídas tabelas que facilitaram a observação dos mesmos, que estão dispostos e agrupados conforme a similaridade e complementariedade das questões que integram o questionário.

Nas questões de múltipla escolha, em que era permitido marcar apenas uma alternativa, e as questões que solicitavam classificar em grau de relevância alguns aspectos que dificultavam a execução do planejamento estratégico da organização foram somadas as respostas correspondentes, e dispostas na tabela com o número total de respostas e a porcentagem de respondentes que representam. Já nas questões de múltipla escolha em que era permitido marcar mais de uma alternativa, também foram somadas as repostas iguais e expostas na tabela com o total de respostas que cada alternativa obteve e a porcentagem que representam, levando em consideração o total de resposta, e não de respondentes.

Nas questões que apresentavam escala para classificar a concordância com alguns aspectos da Administração Pública Gerencial e aspectos gerais da administração pública, no que diz respeito à análise dos dados, foram somadas as respostas que representavam opiniões positivas, como também, foram somadas as que representavam opiniões negativas e analisadas as respostas em seu contexto.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES**

Neste tópico, serão analisadas as respostas dos questionários respondidos pelos gestores, sujeitos do estudo, com vista a diagnosticar o perfil e a forma de atuação dos mesmos. A fundação da cidade ocorreu no dia 14 de setembro de 1974 e sua população, em 2016, foi estimada em 132.934 habitantes. Está entre as maiores do Estado, sendo atualmente polo de referência em todo o norte mato-



grossense na prestação de serviços, na agropecuária e no ensino. Rota obrigatória por quem passa pela BR-163 em direção à capital de Mato Grosso, ou para quem segue, via rodovia, ao estado do Pará, a cidade conta com uma localização privilegiada, favorecendo a logística de transporte e a implantação de novas empresas com foco na exportação e transformação de matéria-prima.

A análise se deu de forma íntegra e imparcial, orientada pelos objetivos e aumentando a compreensão das informações extraídas. Destaca-se ainda que em algumas questões, alguns secretários abstiveram-se de responder, sendo levado em consideração para cálculos de porcentagem apenas o contingente de gestores que responderam aquela questão.

#### **4.1 Diagnóstico do perfil socioeconômico**

Na análise de descrição geral da amostra, foram avaliados (10) dez secretários que estavam à frente das Secretarias Municipais no primeiro semestre de 2018. Foi constatado que os cargos ficaram distribuídos com equiparação na questão gênero, sendo metade homens e cinco secretarias na gestão de mulheres. Em relação à faixa etária seis apresentaram idade acima de 50 anos, e os demais com idade entre 31 e 40 anos, gerando os outros 40% da amostragem.

No quesito escolaridade, os resultados evidenciaram que seis gestores possuem ensino superior completo, três possuem ensino superior incompleto, e um encontrava-se cursando o ensino superior. Sobre a continuidade dos estudos, 50% dos entrevistados afirmou possuir alguma pós-graduação. Entre as áreas citadas encontram-se Gestão, Coordenação e orientação escolar administrativa pedagógica, Gestão Pública, Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, Gestão Estratégica de Negócios e Planejamento. Ainda acerca da escolaridade, 70% afirmaram possuir algum tipo de formação em áreas de Gestão ou Gestão Pública

Em relação ao vínculo que possuem com a administração pública 2 secretários são concursados em alguma área pública, os demais que representam 80% da amostra foram nomeados para o exercício da função. Este fato pode evidenciar a busca por gestores capacitados fora do âmbito do funcionalismo público.

Quanto ao período de atuação na administração pública, dois secretários estavam atuando entre 1 e 3 anos na esfera pública; um secretário atuante na área entre 6 e 9 anos; três apresentaram um tempo de atuação entre 9 e 15 anos; e os demais quatro secretários atuavam na administração pública há mais de 15 anos. Destarte, considerando que o cargo é comissionado e sua escolha é feita por cada prefeito eleito (quatro anos) e, ainda, que a maioria não é concursada, identifica-se que deve haver bom conhecimento da administração pública em relação ao tempo que atuam nela.

Em contrapartida, quando se trata do período de desempenho das funções atuais de gestores, 50% da amostra indicaram estar nas funções de gestores a menos de 1 ano, o que representa uma renovação deste percentual no quadro de gestores à frente das secretarias municipais. Este fato pode ser justificado pela posse da nova gestão municipal em janeiro de 2017. Ainda assim, um secretário, está no exercício da atual função entre 1 e 3 anos; outro, entre 6 e 9 anos; dois ocupam os cargos num período entre 9 e 15 anos; e, finalmente, um secretário declarou exercer o cargo há mais de 15 anos.

Assim, se relacionados os dados que representam o tempo de atuação desses gestores na administração pública, com o tempo de atuação nas atuais funções que exercem, e também com o vínculo que possuem com a administração pública, percebe-se que a maioria está atuando a mais de 15 anos sem ter um vínculo permanente, visto não serem concursados; mas que a metade se tornou gestor das secretarias a menos de um ano.

## **4.2 Competências e habilidades dos gestores**

Em relação ao autodiagnóstico dos secretários avaliando possuir ou não um perfil de liderança, e tendo, qual seria este perfil, oito acreditam apresentar perfil de líder, e dois secretários abstiveram-se de responder a questão. Dos que responderam, sete acreditam ter um perfil de liderança democrático, o que pode permitir a interação de toda equipe nos processos de tomada de decisões. A outra resposta foi dada como um perfil de liderança liberal (*laissez-faire*), estilo em que o líder exime-se do papel de tomar decisões e o deixa a cargo de sua equipe, tornando-se parte dela como elemento do grupo.

Ao serem indagados sobre o perfil de liderança que acreditam que as organizações públicas exigem de seus gestores, os secretários se dividiram entre as alternativas propostas: um secretário acredita que as organizações públicas exigem dos gestores um perfil de liderança controlador; outro acredita que carismático seja o perfil exigido; três acreditam que as organizações exijam um perfil de liderança sistemático; e dois acreditam que o perfil exigido seria o meritocrático. Abstiveram-se de responder a questão três secretários.

No quesito das habilidades essenciais aos gestores públicos (KEINERT, 1994), os resultados quanto às habilidades humanas, liderança, comunicação e administração de conflitos, todos os secretários afirmaram possuí-las. Habilidades como facilidade de negociação e facilidade de enfrentar crises foram diagnosticadas por nove respondentes, e um alegou não possuir. Sobre as habilidades profissionais, tidas como habilidades técnicas que englobam visão estratégica, incentivo criativo e inovação e capacitação técnica também todos afirmaram possuir.

Em relação aos conhecimentos gerais sobre a administração pública, que envolvem legislação e normas, ou seja, os conhecimentos e habilidades públicas, a afirmativa veio de todos os dez secretários. Um secretário afirmou não possuir habilidades como noções de ética, democracia e noções de cidadania. Quanto à responsabilidade social oito secretários se identificaram positivamente.

Esses dados podem indicar que a maior parte dos gestores é habilidosa quanto a essas características. Contudo, se observado que dez secretários responderam ter a habilidade humana de liderança, apenas oito afirmaram possuir algum estilo de liderança.

## **4.3 Modelos e Métodos empregados para a Administração Pública**

Sabendo que o planejamento na administração pública é essencial, a pesquisa evidenciou que todas as secretarias possuem planejamento estratégico e todos os gestores declararam participar de sua elaboração. Quanto à efetividade da execução do planejamento dividiu-se entre atender parcialmente ou totalmente. Esses dados podem evidenciar o comprometimento dos gestores com suas secretarias, também a

familiarização com aspectos da administração pública gerencial, sendo este critério uma das vertentes que a filosofia pública gerencial abrange.

Quanto às principais dificuldades encontradas na implantação e gerenciamento do planejamento estratégico, sete foram os que responderam, conforme disposto na Tabela 01.

Tabela 01- Principais dificuldades na implantação e no gerenciamento do PE.

<b>Dificuldades de implantação e gerenciamento do Planejamento Estratégico</b>	<b>Grau de Relevância</b>				
	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>
Falta de qualificação dos servidores	1	4	1	1	0
Dificuldades financeiras	3	0	1	3	0
Resistência dos servidores	1	2	3	1	0
Resistência da Alta Administração	2	1	2	2	0
Outras	0	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na opção “outras”, em que os secretários poderiam descrever e classificar com grau de relevância outras dificuldades, um secretário descreveu uma situação de impasse e a classificou em 5º grau de relevância. Segundo ele, a demora nos trâmites burocráticos, como licitações, impede prazos e acaba dificultando o processo de implantação e gerenciamento do Planejamento Estratégico.

Todas as dificuldades apresentadas se fizeram presentes no primeiro grau, sobressaindo-se o financeiro. Os dados para a dificuldade resistência da alta administração pode gerar uma interpretação dúbia. A outros, os secretários fariam parte da alta administração. Ou seja, afirmar que eles são parte da resistência é complexo. Ainda, anteriormente todos os secretários afirmaram possuir habilidades profissionais como visão estratégica, incentivo criativo e inovação e capacitação técnica, habilidades que não condizem com resistência para implantação e gerenciamento de planejamento estratégico.

Em relação ao principal modelo de gerenciamento que a secretaria adota atualmente, 40% afirmaram utilizar o modelo de gestão por resultados; outros 40% utilizam a gestão participativa, versão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento; e 20% da amostra indicou que suas secretarias utilizam o modelo de gerenciamento de gestão estratégica. Aqui, apesar de todas as secretarias terem um planejamento, apenas 20% delas usam o modelo de gestão estratégica para o gerenciamento. O que, acompanhado também de outros fatores como situações internas e externas não previstas, explica o fato de apenas 50% das secretarias executarem integralmente seus planejamentos estratégicos.

Quanto à dinâmica do processo decisório nas secretarias, foram apresentadas seis sugestões de situações e indicou-se a possibilidade de escolher mais de uma alternativa, o que gerou um total de 17 respostas. Como resultado, o processo decisório que aparece com maior índice é aquele em que as decisões são tomadas em grupos e não por pessoas isoladas (35,29%), seguido da procura por inovação constante nos processos decisórios e o processos de decisão totalmente descentralizados, com maior delegação de competência na distribuição e compartilhamento da autoridade e responsabilidade entre os vários níveis hierárquicos da empresa (ambos com 23,53% das respostas); e, finalizando, com grande participação dos servidores nos processos de tomada de decisão (com

17,65%). A opção de organização altamente hierarquizada e burocratizada, com as principais decisões sendo tomadas somente pela diretoria não foi selecionada. Levando-se em consideração o processo decisório mais usado nas secretarias, percebe-se uma reafirmação quanto ao estilo de liderança democrático que os secretários afirmaram possuir em sua maioria.

Em relação aos métodos e técnicas de gestão utilizadas pelas secretarias, foram apresentados cinco opções, também possibilitando a escolha de mais de uma alternativa. Obtendo-se um total de 23 respostas, que classificaram-se da seguinte maneira: *Outsourcing* e *ou terceirização*, cuja a estratégia visa à racionalização de processo e a redução de custos, foi que apareceram com maior frequência (47,83%), em seguida apresentou-se como opção mais indicada as parcerias, com fornecedores e colaboradores com frequência, (26,09%) das resposta respectivamente seguido do BSC - *Balanced Scorecard*, que permite que se tenha uma visão balanceada de toda a organização (17,39%), e *Benchmarking*, que permite a comparação dos processos, produtos e serviços com outras organizações, com (8,69%) das respostas.

Conseqüentemente após análise dos dados obtidos, percebe-se a preocupação dos gestores em reduzir os custos de suas secretarias e transformarem cada vez mais os processos em procedimentos dinâmicos. O que principia uma das características da administração pública gerencial; diminuir custos e racionalizar processos em busca da eficiência e eficácia nos serviços.

Acerca das posições dos secretários quanto à implantação efetiva do modelo de Administração Pública Gerencial, 30% acreditam ser possível a implantação integral do modelo; 50% também acreditam ser possível a implantação do modelo, mas de forma parcial; 10% acreditam não ser possível a implantação do modelo com a justificativa de ser impossível, pois os mandatos possuem ciclos de 04 anos. Um dos respondentes absteve-se da questão.

Contudo, quando inquiridos sobre já perceberem alguns aspectos da Administração Pública Gerencial sendo implantados, todos os gestores afirmaram perceber, isso se justifica pela questão anterior, que traz métodos e técnicas que compactuam com a filosofia da Administração Pública Gerencial.

Quanto aos benefícios que surgiriam com a implantação da Filosofia Pública Gerencial, foram indicadas nove benfeitorias, também possibilitando a escolha de mais de uma alternativa e gerando um total de 60 respostas. Incentivo à inovação foi o benefício que apareceu com maior frequência entre as respostas, com 16,67%, seguido de implantação de indicadores de desempenho, com 15%; eficiência e eficácia e a orientação para obtenção e avaliação de resultados obtiveram 13,33% ambas. Descentralização e *accountability* apareceram com 10% das respostas respectivamente; autonomia na gestão com 8,33%; flexibilização, que permite tornar as atividades mais simples com 6,67%; e criatividade, também com 6,67% das respostas. Assim, com mais ou menos intensidade, mas todas aparecerem com anseios para a administração pública.

#### **4.4 Percepção dos gestores sobre os novos modelos de gestão pública**

Nesta seção busca-se averiguar as opiniões dos gestores acerca de algumas situações da Administração Pública Gerencial, variando entre concordo plenamente a discordo plenamente.

A primeira assertiva “A Administração Pública Gerencial representa um modelo diferente e mais eficiente do que os modelos anteriormente implantados. Programas de qualidade e reforma gerencial são exemplos”, ao somar as respostas concordo totalmente com concordam, 90% foram positivas, ficando apenas um secretário sem opinião a respeito. Este também foi o resultado sobre “Você se considera capaz de interferir na mudança de comportamento dos seus subordinados no sentido de orientá-los em direção à implantação de um modelo de gestão mais gerencial”; “O envolvimento do gestor no processo de implantação do processo é condição essencial para o sucesso do novo modelo”; e “Sua visão de futuro para a organização onde você atua é compatível com a filosofia proposta pela Administração Pública Gerencial”.

Quanto à afirmativa que ressaltava “Você se acha adequadamente preparado para conduzir a implantação de métodos de gestão mais gerenciais?”, oito gestores responderam positivamente, mas dois têm opinião formada a respeito. Ao serem indagados se percebem com clareza a relação entre as atividades desenvolvidas pela sua unidade e os objetivos organizacionais pretendidos pela Administração Pública Gerencial, nove gestores responderam positivamente e um não tem opinião.

Em “Você considera ter dificuldades individuais para adequação e implantação de novos métodos de gestão que envolve a Administração Pública Gerencial?” foi encontrada a maior disparidade, com um percentual de 40% das respostas positivas e 50% das respostas negativas, que somaram os que discordam com os que discordam totalmente. Ainda tiveram os 10% que não apresentam opinião a respeito da afirmativa.

Na análise da “A Administração Pública Gerencial tornará a organização mais próxima da sociedade?”, nove respostas obtidas foram positivas, seguindo com o gestor sem opinião sobre ela. Sobre “O Modelo de Administração Pública Gerencial é suficiente para garantir os resultados dele esperado: eficiência, eficácia, melhoria na qualidade de vida da população?” Sete expressaram respostas positivas e dois com de respostas negativas, seguindo com o gestor sem opinião sobre o tema. Em relação a “Você se considera atento (a) para as mudanças na Organização, e capaz de adequar rapidamente sua unidade às novas situações a partir do Modelo de administração Pública Gerencial?” novamente as respostas são positivas (80%), agora com dois gestores sem opinião sobre ela.

No fechamento, a maioria das respostas foi em escala positiva. Levando em consideração o teor dessas afirmativas, tanto para as que receberam respostas positivas, quanto para resposta negativa, pode-se evidenciar a familiaridade dos secretários com situações que envolvem a Filosofia Pública Gerencial. Ratifica os resultados obtidos anteriormente na indagação sobre a possibilidade de implantação efetiva do modelo, reafirmando a congruência dos dados desta pesquisa.

Houve um espaço para indagações gerais, com objetivo de captar a percepção dos gestores sobre a administração pública. A Tabela 02 dispõe o resultado obtido, com a sequência de “1.Concorda totalmente; 2.Concorda; 3.Sem opinião; 4.Discorda; 5.Discorda totalmente”.

Tabela 02 – Conhecimento gerais sobre Administração Pública

<b>CONHECIMENTOS GERAIS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O alcance concreto dos resultados esperados deve ser a primeira responsabilidade pessoal do gestor na sua administração.	5	3	1	1	0
O gestor público é, antes de tudo, responsável pelas regras gerenciais a serem utilizadas na sua administração.	3	5	1	1	0
Os gestores públicos, em sua maioria, parecem estar mais motivados na obtenção de poder que pelo alcance de resultados.	0	3	2	3	2
Quanto mais complexas são as atividades de um determinado órgão (departamento, divisão setor) mais autônomo deve ser o gestor, como também mais detalhadas devem ser as atividades ali definidas.	1	5	1	3	0
Para a administração pública, é necessária a participação de todos os servidores na elaboração do planejamento estratégico a serem alcançados.	3	4	1	2	0
A administração pública possui diversos servidores com interesses divergentes e sem objetivos comuns.	2	3	3	2	0
O gestor público é responsável pelas ações que farão com que o planejamento estratégico seja executado.	1	7	1	1	0
A administração pública, salvo raras exceções, tem se restringido basicamente a elaborar relatórios fiscais, deixando de buscar instrumentos de controle capazes de propiciar uma melhor avaliação dos resultados das ações governamentais.	1	3	3	3	0
A legislação brasileira dificulta o esforço dos gestores na adaptação de técnicas gerenciais utilizadas pelo serviço privado, que poderiam ser aplicadas com êxito à administração pública.	3	5	2	0	0
A grande quantidade de normas legais, advindas de um poder central, tem levado o gestor público a perder o foco nos resultados, privilegiando-se os controles inúteis.	2	4	2	2	0
A não utilização plena dos princípios da eficiência e da efetividade tem sido um fator negativo para o alcance dos resultados requeridos pela sociedade.	1	6	1	2	0
A administração pública deveria buscar mecanismo para melhor comunicar aos cidadãos os resultados por ela alcançados.	3	5	1	1	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Ao analisar as informações da tabela percebe-se, de forma geral, que a maioria dos gestores consideram os resultados de sua secretaria permeiam o foco pessoal, assim como as regras gerenciais. Ainda, entendem que a complexidade de atividades demanda autonomia, que todos os funcionários devem se empenhar em relação ao planejamento estratégico, inclusive o próprio gestor. Há indicativos de que a legislação é um gargalo, levando ao desvio dos resultados almejados. Finalmente, concordam que a comunicação pública deve atentar-se no melhoramento de seus processos.

Os temas com maior distinção envolve assertiva que ressalta que a grande quantidade de normas legais, advindas de um poder central, tem levado o gestor público a perder o foco nos resultados, privilegiando-se os controles inúteis. Outra foi que a administração pública possui diversos servidores com interesses divergentes e sem objetivos comuns a administração pública, salvo raras exceções, tem se

restringindo basicamente a elaborar relatórios fiscais, deixando de buscar instrumentos de controle capazes de propiciar uma melhor avaliação dos resultados das ações governamentais.

Assim, ao longo destas seções que trataram da apreciação dos dados obtidos, foram apresentadas as informações que permitiram diagnosticar o perfil e a forma de atuação dos gestores públicos municipais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o advento da tecnologia, as transformações são constantes e exigem tomadas de decisões que gerem cada vez mais resultados positivos às organizações pelos seus gestores. É necessário levar em consideração o contexto em que estão inseridos, ainda, que seja em conjunto com a equipe de trabalho. Na administração pública, tal qual deve ocorrer em organizações privadas, espera-se o alcance de resultados satisfatórios em relação às constantes mudanças e as incertezas e instabilidade no âmbito político que impactam diretamente na gestão pública.

Destarte, no que tange à administração pública, tanto o perfil quanto a forma de atuação adotada pelos gestores podem indicar muito sobre os resultados que serão alcançados, traduzindo dessa maneira uma gestão eficiente ou não.

Com o presente estudo, em que foram identificados o perfil e forma de atuação dos gestores públicos das dez secretarias municipais de um município polo da região norte de Mato Grosso, por meio de questionário elaborado a partir dos conceitos teóricos que versam sobre o tema, para um diagnóstico genérico sobre o perfil e forma de atuação destes gestores, têm-se alguns dados que merecem destaque, a seguir:

Evidencia-se quanto ao vínculo, onde parte significativa já atuava na administração pública, sendo alguns secretários há mais de 15 anos. Sobre as habilidades indicadas, também significativo o resultado positivo;

Quanto ao planejamento estratégico, 100% disseram que suas secretarias possuem, e que fizeram parte da elaboração desse planejamento, 50% afirmaram que suas secretarias o executam de forma integral, e 50% afirmaram que essa execução acontece de forma parcial.

Em relação aos principais modelos adotados para o gerenciamento das secretarias, gestão por resultados e gestão participativa apareceram com maior frequência, sendo adotados por 40% dos secretários para cada modelo. Em relação aos métodos adotados, *outsourcing e/ou terceirização*, surgem com maior frequência (47,83%), em seguida apresentou-se como opção mais indicada as parcerias, com fornecedores e colaboradores com constância de (26,09%)

Quanto à percepção dos secretários sobre a administração pública gerencial, metade acreditam que sua implantação seja possível, mas de forma parcial. Entretanto, 100% deles percebem aspectos da Administração Pública Gerencial sendo implantados na atual realidade da administração pública. Com isso, acreditam que as principais vantagens sejam, incentivo às inovações, eficiência e eficácia, orientação para a obtenção e avaliação dos resultados e descentralização e *accountability* (prestação de contas).

Desse modo, conforme dados apresentados anteriormente, percebe-se uma variedade no perfil dos secretários quanto ao sexo e a idade, contudo, em relação

aos métodos de gestão, ferramentas utilizadas e administração pública gerencial, apresentam, apesar de pequenas diferenças, uma similaridade e uma distribuição quase uniforme dos aspectos que envolvem o processo de gestão.

Em estudos futuros, como forma de complementar este trabalho, sugere-se abordar as implicações dos estilos de lideranças no funcionamento das secretarias que visará identificá-las entre todos seus funcionários. Uma vez que houve algumas divergências entre os dados analisados nesta pesquisa, como os exemplos cujo os secretários se considerarem aptos para conduzir a implantação de métodos de gestão mais gerenciais, entretanto indicam ter dificuldades individuais para adequação e implantação de novos métodos de gestão que envolve a administração pública gerencial, ressaltando que a minoria acredita na implantação integral do Modelo de Administração Pública Gerencial.

## REFERÊNCIAS

AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico.** Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP. 2000. Disponível em [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiV\\_LTRir3YAhVFi5AKHValAqMQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12132%2Fde-08112010-174044%2Fpublico%2FTeseMarcosAmatucci.pdf&usg=AOvVaw11C76pCd\\_NQVALt7vGvJNp](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiV_LTRir3YAhVFi5AKHValAqMQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12132%2Fde-08112010-174044%2Fpublico%2FTeseMarcosAmatucci.pdf&usg=AOvVaw11C76pCd_NQVALt7vGvJNp). Acesso em 22 de setembro de 2018.

ARAÚJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BOTELHO, Júlio César; KRON, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações.** XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2010. Disponível em [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2018.

BRASIL. **[Constituição (1988)] Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. disponível em [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em 11 de agosto de 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em



[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em 11 de agosto de 2018.

BRASIL. IBGE. **Cidades**. 2017. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 22 de setembro de 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, Fernando Henrique. (1998). “**Notas sobre a reforma do Estado**”. Novos Estudos/CEBRAP, 50.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. - maio/agosto. 1998. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>>. Acesso em 08 de outubro de 2018.

DINIZ J. A.; RIBEIRO FILHO J. F.; DIENG M.; SANTANA, E. W. F. Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos gestores dos três entes federativos brasileiro. ENANPD Encontro de Administração Pública e Governança, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf> >. Acesso em 15 de junho de 2018.

FERREIRA, Caio Marcio Marini. **Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servido**. publicado na Revista do Serviço Público, Ano 47, v. 120, nº 3, set-dez 1996. Também publicado no livro: Administração Pública Gerencial: a reforma gerencial de 1995 – Ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Século XXI – Vera Petrucci e Letícia Schwarz, Editora UnB, Brasília 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92)**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p.41-48, maio/jun.1994. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38269/36984>>. Acesso em 22 de setembro de 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos.** Revista de Administração Pública - RAP, vol. 41, 2007, pp. 87-96 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016441006.pdf>>. Acesso em 23 de agosto de 2018.

PELEGRINI, Priscila; BAGGENSTOSS, Salli. **Diagnóstico do perfil dos gestores e seus métodos de gestão empregados nas empresas comerciais de um município do norte do mato grosso.** 2016. Disponível em <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/32/2016\\_32\\_12793.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/32/2016_32_12793.pdf)>. Acesso em 08 de dezembro de 2018.

SALIONE, Beatriz Camasmie Curiati. **Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do *balanced scorecard* como ferramenta de avaliação.** Dissertação de Mestrado. São Paulo. 2013. Disponível em <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW4ae0ybzYAhVEI5AKHWDjCesQFgg5MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F2%2F2134%2Ftde-09122013-112256%2Fpublico%2FDISSERTACAO\\_Beatriz\\_Camasmie\\_Curiati\\_Salione.pdf&usg=AOvVaw0lluYx1R5PK\\_naXazhiNKO](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW4ae0ybzYAhVEI5AKHWDjCesQFgg5MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F2%2F2134%2Ftde-09122013-112256%2Fpublico%2FDISSERTACAO_Beatriz_Camasmie_Curiati_Salione.pdf&usg=AOvVaw0lluYx1R5PK_naXazhiNKO)>. Acesso em 22 de maio de 2018.

SANTOS, Andressa Shaurich dos; COSTA, Vânia Medianeira Flores; TOMAZZONI, Gean Carlos; BALSAN, Laércio André Gassen; TONIN, Stefania. **Impacto dos Estilos de Liderança dos Gestores no Estabelecimento de Vínculos do Trabalhador com a Organização.** ENGEPR 2017. Curitiba/ PR – 28 a 30 de maio de 2017. ANPAD. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=Mjl0MTc=>](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=Mjl0MTc=>)>. Acesso em 28 de setembro de 2018.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** ICE – Cuiabá – 2013. Disponível em <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2018.

SILVA, Thaís Santos; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; GOMIDE, Camila Sant Anna. **Inovação na Administração Pública: uma meta estudo dos anais do ENANPAD.** Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017. 2017. Disponível em <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4653/3366>>. Acesso em 22 de maio de 2018.

SOARES, Vanessa Brulon; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. O perfil e a formação do administrador público: uma análise curricular de cursos de graduação e pós-graduação do Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 65-92, 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31389/o-perfil-e-a-formacao-do-administrador-publico--uma-analise-curricular-de-cursos-de-graduacao-e-pos-graduacao-do-brasil>>. Acesso em 12 de junho de 2018.